Tim Seidenschnur,[*] Georg Krücken,[**] Julia Galwa[***] und Rick Vogel[****]

Berater im Spiegel des Feldes

Eine professionssoziologische Rekonstruktion ihrer Legitimierung in Verwaltungen und Universitäten[*****]

Zusammenfassung: Unternehmensberater spielen eine wichtige Rolle für die Verbreitung von Managementtrends in unterschiedlichen organisationalen Feldern. Sie profitieren zugleich von diesen Trends, weil sie neue Beratungsmärkte abseits des angestammten Geschäfts in der Privatwirtschaft schaffen. In diesen Feldern behaupten sich jedoch institutionelle Eigenlogiken, die Berater vor Legitimierungsprobleme stellen. Dieser Beitrag untersucht die Legitimierung von Beratern in unterschiedlichen institutionellen Feldern entlang der drei professionssoziologisch gewonnenen Kategorien *Wissen*, *Macht* und *Image*. Er fokussiert insbesondere die feldspezifischen Erwartungshaltungen, an denen sich Berater messen lassen müssen, und betrachtet Narrationen und Traditionen als konstitutive Elemente für die Legitimation von Unternehmensberatung. Zur exemplarischen Analyse wird die Legitimation von Beratern in Universitäten und Verwaltungen anhand von Interviewsequenzen rekonstruiert. Neben dem Brückenschlag zwischen Neo-Institutionalismus und Professionssoziologie helfen die Ergebnisse auch, das bislang nur vereinzelt untersuchte, in der Praxis jedoch gewichtige Phänomen der Beratung in diesen beiden Forschungsfeldern vergleichend zu beleuchten.

Stichworte: Beratung; Professionen; Neo-Institutionalismus; Legitimation; Organisationale Felder

* Tim Seidenschnur, Universität Kassel, International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel), Mönchebergstr. 17, 34109 Kassel, E-Mail: tim.seidenschnur@uni-kassel.de

** Georg Krücken, Universität Kassel, International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel), Mönchebergstr. 17, 34109 Kassel, E-Mail: kruecken@incher.uni-kassel.de

*** Julia Galwa, Universität Hamburg, Fachbereich Sozialökonomie, Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg, E-Mail: Julia.Galwa@uni-hamburg.de

**** Rick Vogel, Universität Hamburg, Fachbereich Sozialökonomie, Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg, E-Mail: Rick.Vogel@uni-hamburg.de

***** Dieser Beitrag ist im Rahmen des Projekts LegU – Legitimation von Unternehmensberatung in unterschiedlichen institutionellen Kontexten – entstanden (gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft; Förderkennziffern VO 1604/10-1 und KR 2011/7-1).

 DOI: 10.5771/0038-6073-2018-1-6

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Legitimizing business consultants

A comparative analysis in universities and public administrations

Abstract: Business consulting has been very successful and has spread into almost every organizational field of society. Today, business consultants are very important for the diffusion of trends in management. However, in organizational fields outside the economic sector, consultants face institutional logics and settings that differ remarkably from economic ones. These logics shape the expectations of clients and thereby determine whether consultants are constructed as legitimate actors in consulting processes or not. This paper analyses how consultants are constructed as legitimate actors by referring to sociological research on professions. Based on that research, the categories *knowledge*, *power*, and *image* are central for our analysis. By making use of these categories, the paper analyses and discusses how consultants are legitimated in universities and public administrations. Empirically, the paper focusses on narratives in interviews with clients and consultants in the two fields at hand. The paper contributes to the understanding of how consulting processes are shaped by different institutional settings in which universities and public administrations are embedded. Furthermore, linkages between sociological research on professions and sociology's new institutionalism are explored.

Keywords: Consulting; Professions; New Institutionalism; Legitimacy; Organizational Fields

1 Einleitung

Gesellschaftliche Prozesse werden heute in zunehmendem Maße durch Beratung geprägt (Kipping 2011: 530). Soziologisch ist deshalb auch von der „beratenen Gesellschaft" die Rede (Schützeichel/Brüsemeister 2004). Außerdem haben Ökonomisierungsprozesse dafür gesorgt, dass Fragmente managerieller Logiken – wenn auch in abgewandelter und übersetzter Form – in alle organisationalen Felder diffundieren. Berater leisten einen wichtigen Beitrag zu diesem Trend und profitieren zugleich von ihm (Engwall/Kipping 2013; Reihlen et al. 2010). Gleichzeitig bleibt professionelles Deuten und Handeln aber weiter abhängig von Organisationen, Routinen und Narrativen in einem organisationalen Feld (Hasse 2010: 93ff.).

Für Unternehmensberater ergeben sich daraus komplexe Legitimierungsbedingungen: Einerseits öffnen ihnen Ökonomisierung und Managerialisierung[1] neue Beratungsmärkte und verhelfen ihnen darin zu Legitimität. Andererseits ist diese Legiti-

1 Unter Ökonomisierungsprozessen verstehen wir, dass wirtschaftliche Kriterien bei Entscheidungen und Routinen einer Organisation an Gewicht gewinnen (Hasse 2010; Schimank/Volkmann 2017). Managerielle Logiken und Anforderungen können hingegen auch aus Komplexitätssteigerungen und Wettbewerb in anderen organisationalen Feldern erwachsen, ohne an ökonomische Rationalitätsvorstellungen gebunden zu sein (Krücken 2017).

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

mationsbasis instabil und unsicher, weil Berater und Beratungsunternehmen immer auf die Zuschreibung von Legitimation durch Mitglieder der beratenen Organisationen angewiesen sind (Kipping 2011: 545). In anderen organisationalen Feldern, die außerhalb des ursprünglichen Tätigkeitsfeldes von Beratern im Wirtschaftssektor liegen, existieren institutionelle Eigenlogiken. Solche Eigenlogiken entstehen aus Routinen und der Durchsetzung bestimmter Trends und geteilter Deutungsweisen (DiMaggio/Powell 1983; Powell et al. 2017; Wooten/Hoffman 2017). Sie gehen mit feldspezifischen Erwartungen an Berater einher. Aktuelle Forschungen zu Beratung außerhalb des Wirtschaftssektors bestätigen, dass hier zusätzlich andere Erwartungen an Berater herangetragen werden (Armbrüster et al. 2010; Krücken/Serrano-Velarde 2016), denen sie jenseits der Rolle als Diffusionsagenten aktueller Managementtrends gerecht werden müssen. Außerhalb des angestammten Beratungsgeschäfts in der Privatwirtschaft finden sich Unternehmensberater also in einem Spannungsfeld wieder, weil sich ihre Legitimität nicht ohne Referenz auf die institutionellen Eigenlogiken des Feldes bilden kann, diese aber zugleich im Widerspruch zu manageriellen Trends stehen können, die von Unternehmensberatern verbreitet werden.

Das Erkenntnisinteresse des vorliegenden Beitrages besteht darin, die Legitimierung von Beratern in zwei unterschiedlichen institutionellen Feldern zu analysieren, die nicht im originären Betätigungsfeld von Beratern liegen, in denen sie zuletzt aber reüssiert haben: Universitäten und öffentliche Verwaltungen. Dafür werden die Bedingungen und Strukturen der Legitimation von Beratern untersucht. Der Beitrag stützt sich dabei auf die neo-institutionalistische Einsicht, dass das Überleben von Organisationen nicht allein von ihrer ökonomischen Rationalität abhängt, sondern ganz entscheidend von der Legitimität, die ihnen gesellschaftlich zugeschrieben wird (Meyer/Rowan 1977; Suchman 1995; Suddaby et al. 2017; Walgenbach/Meyer 2008: 63ff.). Die Vergleichskategorien werden aus der Professionssoziologie heraus entwickelt. Professionssoziologische Theorien eignen sich besonders für die Herleitung der Vergleichskategorien, weil sie anhand verschiedener Perspektiven analysieren, wie sich professionelles Handeln in Professionsgruppen abbildet und welche Spannungen zwischen Professionen und Organisationen bestehen (Alvesson/Johansson 2002; Stichweh 1996). Auch die Beratungsbranche wird in professionssoziologisch ausgerichteten Arbeiten intensiv diskutiert, wenngleich es sich bei ihr nicht um eine klassische Profession handelt (McKenna 2007). Für die Zwecke unserer Analyse werden professionssoziologische Arbeiten mit Blick auf wesentliche Aspekte professionellen Handelns in Prozessen der Organisationsberatung diskutiert. Aus dieser Diskussion ergeben sich in der Analyse die Kategorien *Wissen*, *Macht* und *Image*. Neben der literaturgestützten Extrahierung dieser Kategorien besteht das Untersuchungsziel darin, durch die Analyse von Interviewsequenzen die Legitimierungsbedingungen und Prozesse freizulegen, unter denen Berater in den beiden untersuchten institutionellen Feldern ihrer Arbeit nachgehen. Die Inter-

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

viewsequenzen stammen aus 50 qualitativen Interviews mit Beratern und Klienten. Ergänzend wird auf Sekundärliteratur zurückgegriffen.

Mit dieser Zielsetzung leistet der Aufsatz drei miteinander verbundene Beiträge: Erstens werden Kategorien entwickelt, die sich aus professionssoziologischen Perspektiven auf Unternehmensberatung ergeben. Mit Blick auf die Legitimation von Beratern handelt es sich bei diesen Kategorien zugleich um Arenen professionellen Arbeitens, in denen es Beratern gelingen muss, Legitimation zu erzeugen und in denen Klienten damit eine aktive Rolle als Legitimationsinstanz einnehmen (Alvesson et al. 2009; Sturdy/Wright 2011). Damit trägt der Aufsatz auch zu der laufenden Diskussion bei, wie Berater und Beratung professionelles Handeln gewährleisten, ohne dass es sich bei der Beratungsbranche um eine klassische Profession handelt (David et al. 2013: 356; Muzio et al. 2011: 809). Zweitens entwickelt der Aufsatz ein theoretisches Instrumentarium für eine vergleichende Analyse der Legitimierung von Beratern in unterschiedlichen institutionellen Feldern, indem er die professionssoziologisch hergeleiteten Kategorien mit neo-institutionalistischen Perspektiven verbindet. Das Potential eines solchen Brückenschlags zwischen Professionssoziologie und Neo-Institutionalismus ist in der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion noch nicht ausgeschöpft worden. Drittens untersucht der Beitrag mit der Beratung in Universitäten und öffentlichen Verwaltungen ein Phänomen, mit dem sich wissenschaftliche Studien bislang nur sehr vereinzelt beschäftigt haben, obwohl die praktische Relevanz von Beratung in diesen Feldern – ablesbar z. B. an steigenden Umsatzanteilen im Beratungsmarkt (BDU 2015) – unstrittig ist.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Im nachfolgenden Abschnitt 2 werden zunächst die neo-institutionalistischen Grundlagen der Untersuchung erschlossen. Die zentralen Kategorien des Vergleichs, die die Professionssoziologie als wesentliche Arenen für Prozesse der Legitimation und Delegitimation nahelegt, werden in Abschnitt 3 diskutiert. Abschnitt 4 wendet das so geschaffene Analyseinstrumentarium auf die Legitimierung von Beratern in den institutionellen Feldern Universitäten und öffentliche Verwaltungen an. Diese Felder versprechen ein kontrastreiches Bild, da sie außerhalb des angestammten Geschäfts der Unternehmensberatung liegen und Berater unter besondere Legitimierungszwänge stellen. Die Ergebnisse des Vergleichs werden in Abschnitt 5 abschließend und ausblickend diskutiert.

2 Überlegungen für ein vergleichendes Vorgehen entlang des Neo-Institutionalismus und methodische Implikationen

Aus neo-institutionalistischer Sicht sind zunächst zwei für das Thema wichtige Grundannahmen zu betonen. Die erste Grundannahme ergibt sich aus der Überlegung, dass nicht in erster Linie ökonomische Rationalität, sondern Legitimation den Erfolg und das Überleben von Organisationen begründet (Hasse/Krücken 2009). Legitimationserwartungen und -prozesse existieren, erfolgen aber nicht überall gleich – so die vielfach belegte, modifizierte und weiterentwickelte These des

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Neo-Institutionalismus –, sondern entstehen im Rahmen von institutionellen Ordnungen, die zu Angleichungsprozessen (‚institutionelle Isomorphie') zwischen Organisationen in einem Feld führen (DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977; Wooten/Hoffman 2017; Zietsma et al. 2017). Auf dieser Grundlage können wir davon ausgehen, dass sich Akteure in Beratungsprozessen in einem Umfeld bewegen, in dem institutionalisierte Ordnungen von Bedeutung sind, die die Legitimation von Unternehmensberatung prägen (Krücken et al. 2017; Ocasio et al. 2017). Ein solches organisationales Feld beherbergt dabei nicht eine homogene Logik, sondern ein ganzes Setting unterschiedlicher, teilweise konkurrierender und teilweise friedlich koexistierender institutioneller Logiken (Lounsbury/Boxenbaum 2013; Reay/Hinings 2009; Smets et al. 2015 a; 2015 b). Unter institutionellen Logiken verstehen Thornton und Ocasio ein sozial konstruiertes, bestimmte Traditionen berücksichtigendes Ensemble aus sozialen Praktiken, Erwartungen, Werten und Deutungen (2008: 101; siehe auch Thornton et al. 2012). Die dominanten Logiken in einem organisationalen Feld werden dabei immer wieder in Konflikten infrage gestellt, laufen Gefahr, durch eine neue, ‚fremde' Logik abgelöst zu werden (Dunn/Jones 2010) oder konsolidieren ihre Bedeutung, wenn sie die Infragestellung überdauern (Krücken/Serrano-Velarde 2016; Marquis/Lounsbury 2007).

Berater leisten in Beratungsprozessen einen Beitrag dazu, bestehende Logiken infrage zu stellen. Gleichzeitig setzen institutionelle Logiken aber auch die Maßstäbe und definieren die Erwartungen, entlang derer Beratung beurteilt wird. Die Bewältigung dieser Erwartungen seitens der Berater stellt dabei eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg und damit für die notwendige Zuschreibung von Legitimation an die Beratung dar (Nikolova et al. 2009: 298). Insofern ist die Legitimation immer an institutionelle Logiken gebunden. Denn was in einem institutionellen Kontext für eine bestimmte Anspruchsgruppe als legitim erachtet wird, ist nicht zwangsläufig legitim für eine andere Anspruchsgruppe in einem anderen organisationalen Feld (Walgenbach/Meyer 2008: 65). Das kann man im Sinne der Legitimation von Unternehmensberatung als eine Einschränkung für Berater begreifen. Gleichzeitig eröffnet es – als ermöglichende Komponente – den Beratern aber die Chance, ihre Beratung auf der Grundlage der sektoralen Modalitäten zu gestalten und angepasste Strategien zu entwickeln, um Veränderungen innerhalb des institutionellen Settings der Klientenorganisation herbeizuführen (Dunn/Jones 2010). Für ein vergleichendes Vorgehen kommt es darauf an, die institutionellen Settings, in denen sich Berater und Klienten bewegen, und die an die Beratung herangetragenen Erwartungen näher zu untersuchen.

Um Einblicke zu gewinnen, wie institutionelle Logiken in einem institutionellen Setting transportiert und angewendet werden, werden in der Literatur (Czarniawska-Joerges 1997; Bartel/Garud 2009: 108) und auch in diesem Beitrag Narrative in den Blick genommen. Ähnlich den bereits von Meyer und Rowan (1977) im Zusammenhang mit Isomorphiebildung beschriebenen institutionellen Mythen sind Narrative entpersonalisierte Erzählungen über bestimmte Gegenstände, Ereig-

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

nisse und Zusammenhänge (Kreiswirth 2000: 294). Sie sind keine Berichte, die eins zu eins das Gesehene, Erlebte oder Gehörte wiedergeben, sondern lassen einen gewissen Raum für Deutungen und Umdeutungen und haben dabei doch den Anspruch, als Wahrheit verhandelt und betrachtet zu werden (Kreiswirth 2000: 302). Indem sie bestimmte Anliegen und Ereignisse in einer Organisation miteinander in Beziehung setzen und beschreiben, schreiben sie ihnen Bedeutung zu (Czarniawska-Joerges 1997: 18). Indem Akteure diese Mythen immer wieder reproduzieren, erfahren sie über die Zeit eine Institutionalisierung. Sie werden zum rhetorischen Inventar von Organisationen eines Feldes. Ihre Botschaften gelten dann als Selbstverständlichkeiten. Die Soziologie spricht deshalb von einer ‚taken for granted'-Logik: „They must, therefore, be taken for granted as legitimate, apart from legitimations of their impact on work outcomes" (Meyer/Rowan 1977: 343 f.). Sind sie erst einmal institutionalisiert, können Narrative von Klienten auf Beratungsprozesse angewendet werden, um diese auch auf der Grundlage ihres eigenen strategischen Interesses zu legitimieren oder zu delegitimieren (Mladkova 2013: 86).

Die spezifischen Lagerungen von Narrativen und den Deutungen, die sie in bestimmten institutionellen Settings nahelegen, bringen für Berater die Herausforderung mit sich, auf unterschiedliche kontextuelle Bedingungen zu reagieren. Die Besonderheiten, die Klienten von Beratern erwarten (und auf die Berater treffen), werden in Narrativen konserviert und weitergetragen. Narrative, die von Beratungen berichten oder immer wieder auf Beratung bezogen werden, erfüllen damit eine vorbereitende Funktion. Sie vermitteln Beratern und Klienten, worauf unter besonderen Bedingungen zu achten ist. An dieser Eigenschaft von Narrativen setzt die empirische Analyse des Aufsatzes an. Sie bezieht sich auf Narrative, die in den untersuchten Interviews mit Beratern und Klienten an Universitäten und in Verwaltungen auftreten. Diese Analyse der in Abschnitt 4 dargestellten Narrative ermöglicht wegen der anzunehmenden losen Kopplung zwischen Formal- und Aktivitätsstrukturen (Meyer/Rowan 1977) zwar keine definitiven Aussagen darüber, inwiefern Beraterstrategien dauerhaft Veränderungen bewirken, sie ermöglicht aber Einblicke in die kommunikative Praxis, wie kontextabhängige Bedingungen aufgenommen und wie Veränderungsversuche und Verteidigungsmanöver narrativ dargestellt werden. Sie folgt dabei einem induktiven Vorgehen. Die Kategorien werden, wie bereits dargestellt, in einer Diskussion professionssoziologischer Perspektiven auf Beratung entwickelt. In Abschnitt 3 wird genauer ausgeführt, auf welcher theoretischen Grundlage die Bereiche *Wissen*, *Macht* und *Image* als Analysekategorien anwendbar sind. Wir sehen diese Kategorien als Foren von Legitimierungswettbewerben, in denen die wesentlichen Erwartungen, strategischen Reaktionen und induzierten Veränderungen ablaufen. Diese sind zugleich Foren angepasster Professionalität, die sich aus feldspezifischen Logiken, den kontextuellen Widerständen und den entsprechenden Beraterstrategien ergeben. Im Folgenden soll über eine gezielte Kontextualisierung, die professionelles Arbeiten in Abhängigkeit von feld-

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

spezifischen Logiken und ihrer Narrative analysiert, eine wichtige Differenzierungsebene professionellen Arbeitens sichtbar gemacht und am Beispiel von Universitäten und öffentlichen Verwaltungen diskutiert werden.

3 Kategorien professionellen Beratens: Wissen, Macht und Image

Sowohl in der Soziologie als auch in der Managementforschung befassen sich Arbeiten mit Unternehmensberatung unter professionssoziologischen Gesichtspunkten. Analysen, die sich der Frage widmen, wie sich professionelles Handeln in einer Profession abbildet, sind fester Bestandteil der Professionssoziologie (z. B. Stichweh 2006). Dabei wird deutlich, dass gerade klassische (strukturfunktionalistische oder interaktionistische) Arbeiten innerhalb der Professionssoziologie die Verteilung von Macht und Wissen in den Vordergrund rücken (z. B. Abbott 1988; Freidson 1988; Oevermann 1996, Parsons 1964), während in jüngeren Arbeiten vor allem die Imagearbeit besonders betont wird (z. B. Kloke 2014; Pfadenhauer 2003; 2004). Aus diesen Schwerpunktthemen der Professionssoziologie, die in der Literatur vielfach auch auf Unternehmensberatung angewendet werden, rekonstruieren wir die Kategorien *Wissen*, *Macht* und *Image*. Die Verteilung von Wissen und Macht sowie die Aushandlung des Images von Beratung betreffen der Professionssoziologie zufolge professionelles Arbeiten in Beratungsprozessen an seinen Schlüsselstellen. Die in diesem Abschnitt folgende Diskussion wird die Bedeutung der Kategorien herausarbeiten und ihre theoretische Grundlage explizieren. Das ist für eine Analyse des Einflusses feldspezifischer Logiken auf Beratung bedeutsam, weil die Bedingungen von Legitimationsprozessen in Beratungsprozessen sichtbar gemacht werden. Da es sich bei Legitimation um ein existentielles Problem von Professionen handelt (Suchman 1995: 575), werden im folgenden Abschnitt im Rahmen der Ausarbeitung der Kategorien auch Variationsmöglichkeiten innerhalb dieser Kategorien skizziert. Diese Variationsmöglichkeiten sollen zeigen, wieviel Flexibilität professionelles Arbeiten zulässt. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden im späteren Verlauf der Arbeit genutzt, um den Einfluss feldspezifischer Rahmenbedingungen auf Beratung zu analysieren.

3.1 Wissen

Die soziologische Professionstheorie sieht ein Merkmal von Professionen darin, über ein eigenes und spezifisches Fachwissen auf akademischer Basis zu verfügen (Kloke 2014: 127). Dieses „abstract knowledge" (Abbott 1988: 8 f.), eine „intellectual component" (Parsons 1968: 536) oder das „formal knowledge" (Freidson 1988) definieren Probleme und ihre Lösungen und damit Zuständigkeitsansprüche, wer Probleme lösen kann (Abbott 1988: 102). Manche Teile der Beratungsbranche stehen nun vor dem Problem, sich nicht über ein ‚eigenes' akademisches Fach ausweisen und legitimieren zu können. McKenna (2007) sieht sie u. a. deshalb als eine quasi-professionelle Gruppe, die zwar nicht über eigenes Fachwissen verfügt, dafür aber die talentiertesten Absolventen unterschiedlicher Fächer anwirbt und dieses

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Talent um markt- und praxisnahes Erfahrungswissen ergänzt. Das kann man gut am Beispiel von Beratern als ausgebildeten Betriebswirten nachvollziehen, die in Unternehmen wiederum ausgebildete Betriebswirte beraten. Es gibt aber auch Tätigkeitsfelder, in denen der Expertenstatus von Beratern weniger kritisch ist. IT-Berater können ihren Expertenstatus vielfach einfacher verhandeln, da sie über Fachwissen in einem Gebiet verfügen, das den Klienten fremd ist. Strategieberater verfügen zwar nicht unbedingt über ein solches ‚fremdes' Fachwissen, haben aber ggf. bereits Entscheidungsprozesse in ähnlichen Organisationen begleitet. Sie verfügen dann über Erfahrungen und Fallwissen, die sie in Diskussionen einbringen können. In professionssoziologischen Arbeiten über Beratung gibt es deshalb eine Diskussion um das Wissen der Berater und um die Art und Weise, wie es eingesetzt wird (Kipping 2011; Muzio et al. 2011).

In der Literatur über Unternehmensberatung werden unterschiedliche Perspektiven auf das Wissen der Berater sichtbar. Einige Perspektiven untersuchen den Verlauf von Diskursen. Dabei wird für die Beratungsbranche insgesamt festgestellt, dass bürokratische Diskurse schrittweise von postbürokratischen Diskursen abgelöst werden (Bäcklund/Werr 2008: 762), in deren Formation Netzwerkdiskurse eine besondere Rolle spielen (Werr/Styhre 2002: 50). Die diskursive Reproduktion von Beratung hat Konsequenzen dafür, wie ein ‚guter' Umgang von Beratern mit ihrem Wissen dargestellt wird. Beispielsweise war in bürokratischen Diskursen das Wissen in inkorporierter Form gefragt, während es im Netzwerkkapitalismus über den ‚Flow' der Netzwerke akquiriert wird und werden muss (Hargadon 1998). Dann ändert sich die Technik, wie Berater an Wissen kommen, allerdings nicht die Fließrichtung.

Kritische Ansätze konzentrieren sich nicht nur auf das Expertenwissen der Berater, sondern begreifen Beratungsprozesse als *spaces of liminality*, die die Grenzen zwischen dem Experten- und Fallwissen von Beratern und Klienten verschwimmen lassen (Czarniawska/Mazza 2003: 284). Anfängliche Widerstände werden demnach aufgelöst, indem organisationsinternes und Beraterwissen miteinander verbunden werden. Das macht Übersetzungsleistungen notwendig (Nikolova et al. 2009: 293) und es lässt durch die Kombination unterschiedlicher Sichtweisen (Hargadon 2002: 219) und die Leistungen aktiver Klienten (Sturdy/Wright 2011) in Projektteams auch neue, innovative Lösungen entstehen (Todorova 2004: 83). Mit den kritischen Ansätzen verändert sich zwar die Sicht auf den Verlauf und die Entwicklung von Wissen, dennoch ist in den aktuellen Modellen die Perspektive des Wissenstransfers nicht verloren gegangen. Es treten aber zusätzliche Referenzgrößen in Legitimationsprozessen auf. Während die Qualität des Wissens, die Fähigkeit des Beraters, sich das richtige Wissen anzueignen, und das rhetorische Geschick, sein Wissen zu verkaufen, eine große Rolle spielen, wenn man den Berater als Verbreiter von Wissen sieht, gelten in der zweiten Lesart andere Erwartungen. Was hier schwerer wiegt, ist abstraktes Wissen fallspezifisch anzupassen (Hargadon 1998: 220) und die Bedingungen dafür zu schaffen, durch gemeinsames Lernen mit dem Klienten

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

innovativ zu sein. Es ist unter diesen Umständen nicht generell klar, was von einem Berater erwartet wird: Verspricht man sich einen sachkompetenten Gutachter oder beurteilt man ihn als innovativen Erfinder und Projektmitarbeiter? In dieser Unbestimmtheit liegen Variationsmöglichkeiten für feldspezifische Erwartungen. Wichtig ist dabei jedoch, dass nicht jede Erwartungsdifferenz, die in Verwaltungen oder Universitäten auftritt, auf das organisationale Feld zurückgeführt werden kann. Der Gegenstand der Beratung ist ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor – Erwartungen an den Wissenstransfer oder an gemeinsames Lernen können in IT-Beratungen anders gelagert sein als in Strategieberatungen.

3.2 Macht

Die Machtbeziehungen zwischen den Mitgliedern einer Profession und ihren Klienten spielen vor allem in der klassischen Professionssoziologie eine große Rolle. Das gilt für interaktionistische Perspektiven, die sich für professionelle Arbeit im Interaktionszusammenhang interessieren (Abbott 1988; Oevermann 1996), genauso wie für strukturfunktionalistische Ansätze (Parsons 1964). Die Literatur über Unternehmensberatung interessiert sich für diese Beziehungen einerseits, weil sie über Wirkungschancen und Grenzen der Beratung Auskunft geben, und andererseits, weil in ihnen implizite Legitimationsannahmen sichtbar gemacht werden können (Sturdy 1997; Werr/Styhre 2002).

In der Literatur wird auf wechselseitige Kontrollchancen in Beratungsprojekten hingewiesen. Einerseits gewinnen Berater durch ihren Wissensvorsprung (Abrahamson 1996: 254) Kontrolle über die Klienten oder können, selbst wenn der Wissensvorsprung der Berater nicht vorausgesetzt werden kann, durch ihr „impression management" (Kipping 2011: 530 f.; Nikolova et al. 2009: 298) Kontrolle über Klienten erreichen. Darüber hinaus können Berater vom Management favorisierte Entscheidungen legitimieren und so Abhängigkeiten schaffen (Ameln et al. 2009: 154). Es gibt also verschiedene Argumente, die für eine höhere Machtposition im Interaktionssystem auf der Seite der Berater sprechen. Andererseits sind Berater ihrerseits Marktmechanismen unterworfen. Sie sind auf „sell-ons" angewiesen (Sturdy 1997: 406) und müssen nicht alle, aber in der Summe doch die meisten Beratungsprojekte erfolgreich zu Ende bringen (Sturdy 1997: 406). Das gilt erst recht für die Beratungsprojekte, bei denen es sich um einen der großen Klienten handelt, die zu verlieren Beratungsunternehmen im Wettbewerb sich nicht einfach leisten können (Alvesson et al. 2009: 254). Klienten haben deshalb die Möglichkeit, Beratungsprozesse zu boykottieren (Sturdy 1997: 403; Armbrüster/Kipping 2002) und die Fähigkeit, korrektiv einzugreifen (Werr/Styhre 2002: 55). In welche Richtung das Pendel in dieser Machtbeziehung letztendlich etwas mehr ausschlägt, variiert in den verschiedenen Arbeiten, die sich mit Berater-Klienten-Interaktionen befassen (Nikolova et al. 2009). Diese Arbeiten haben aber gemeinsam, dass sie Berater als Außenseiter sehen.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Wird der Fokus hingegen im Zuge von Netzwerkdiskursen auf die Arbeit in gemeinsamen Projekten verschoben, gibt es keine klaren Grenzen zwischen Beratern und Klienten. Durch den Zugang zu unterschiedlichem Wissen in Projekten und Netzwerken gibt es keine Experten und Laien mehr, sondern vielmehr Experten unterschiedlicher Couleur (Boltanski/Chiapello 2003). Das sorgt dafür, dass die Rolle der Klienten in Beratungsprozessen an Bedeutung gewinnt. An die Stelle eines Bildes einheitlicher Klienten tritt die Annahme der Diversität unterschiedlicher Kliententypen, die die Interaktion zwischen Beratern und Klienten je nach Typ unterschiedlich beeinflussen (Alvesson et al. 2009: 254). Es gibt z. B. aktive Klienten der Beratung oder passive Konsumenten (Alvesson et al. 2009: 255). Und es gibt Unterschiede zwischen den aktiven Klienten, die entweder als *gatekeeper* bewahrend handeln und sensibel auf Interventionen von außen reagieren, im Sinne eines *brokers* als Übersetzer und Interpret internen und externen Wissens tätig sind und bedarfs- und themengerecht Kontakte zwischen Beratern und Klienten herstellen oder als *partner* an die Seite der Berater rücken (Sturdy/Wright 2011: 14). Berater agieren dann mit Akteuren in der Organisation gegen andere Akteure in der Organisation (Sturdy et al. 2009: 830). In solchen Fällen verschwimmen positionelle Grenzen, was Konsequenzen für die Legitimation von Unternehmensberatung hat. Die Insider- oder Outsiderrolle von Akteuren wird öfter zur Verhandlungssache.

Für einen Vergleich von Beratungsprozessen ist es bedeutsam, inwiefern das Angebot zur Übernahme bestimmter Rollen für Berater von Feld zu Feld variiert, weil es bestimmt, auf welcher Grundlage und entlang welcher feldspezifischen Erwartungen Legitimationsprozesse stattfinden.

3.3 Image

An ihrem Image können Berater nicht nur arbeiten, indem sie den an sie gerichteten Rollenerwartungen entsprechen, sondern auch, indem Beratungsorganisationen sich ihren Klienten auf eine (vermeintlich) attraktive Art präsentieren. Die Bedeutung des Images von Unternehmensberatung ergibt sich aus einer Differenz zu den klassischen Professionen. Besonders aus machttheoretischen Perspektiven auf Professionen wird argumentiert, dass diese über eine gewisse Autonomie gegenüber der Logik von Märkten verfügen, weil sie selbst ihre Aufgaben definieren und die Kontrolle über ihren Kompetenzbereich (staatlich unterstützt) absichern können (Freidson 2001). Im Bereich der Märkte bestimmt die Nachfrage die Aufgabenbereiche. Anders als für die klassischen Professionen ist die Nachfrage auf den beweglicheren Märkten für Beratungsorganisationen alles andere als leicht zu generieren. Sie müssen mehr investieren, ihr Image aufpolieren und über eine „Kompetenzdarstellungskompetenz" (Pfadenhauer 2004: 14) verfügen, die es ihnen ermöglicht, ihr Expertenwissen und ihre Zuständigkeit zu inszenieren. Sie stehen deshalb anders und viel stärker als beispielsweise Vertreter der ärztlichen oder juristischen Profession im Wettbewerb um Zuständigkeitsansprüche und müssen sich als legitime Ratgeber in ihren Feldern immer wieder neu beweisen (Kloke 2014: 125). In Anbetracht des

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Erfolges der Unternehmensberatung kann davon ausgegangen werden, dass es der Beratung vielfach gelungen ist, ein professionelles Image *as proof of their worth* zu entwerfen: „[M]anagement consulting firms have managed to create an image of professionalism" (Kipping 2011: 530). Die Art und Weise, wie Beratungsunternehmen versuchen, über ihr Image Legitimation im Feld herzustellen, ist deswegen ein vielbeachtetes Thema soziologischer Analysen.

In funktionalen Sichtweisen werden in den Selbstbeschreibungen von Beratungsunternehmen vor allem Versuche gesehen, Trends frühzeitig zu erkennen, auf den Zug aufzuspringen und das Wissen um neue Moden in den Managementtechniken zur Beschreibung der eigenen Kompetenz zu nutzen. Daran, dass diese Beschreibungen tatsächlich immer einen Wissensvorsprung dokumentieren, zweifeln kritische Arbeiten (Werr/Styhre 2002: 47). Kipping (2011: 537) verweist beispielsweise auf eine Verselbständigungslogik. Das professionelle Image der Beratung war demnach in ihrer Frühphase mit dem Ingenieurwesen und der entsprechenden fachlichen Expertise verknüpft. Der Boom der Beratungsindustrie hat im Laufe der Zeit zu einer Expansion der Tätigkeitsbereiche geführt, bei der infrage steht, ob das Expertenwissen mithalten konnte. „Shaping impressions" (Nikolova et al. 2009: 298) wird in kritischen Ansätzen deshalb zu einer Schlüsselkompetenz der Berater, die die Illusion und den Glauben an ein besseres, aktuelleres oder fallerprobtes Wissen schafft (Kipping 2011: 539).

Auch die Unterscheidung zwischen bürokratischen und postbürokratischen Diskursen (Bäcklund/Werr 2008: 762) weist auf Veränderungen in den Selbstbeschreibungspraktiken der Beratungsorganisationen hin. Während in bürokratischen Diskursen die personale Kompetenz der Berater, die in außergewöhnlichen Situationen einspringen und den Managern zur Seite stehen können, als Legitimationsgrundlage betont wird, verweisen post-bürokratische Diskurse auf die Normalität von Beratung: „Making the use of management consultants a norm of good management, rather than an extraordinary event in need of rationalization" (Bäcklund/Werr 2008: 764).

Die Unterscheidungen zwischen funktionalen und kritischen Sichtweisen sowie bürokratischen und postbürokratischen Diskursen skizzieren Möglichkeiten, entlang welcher Erwartungen oder Strategien Legitimation von Beratung erfolgen kann. Schätzen es Klienten, wenn sich Berater als Experten inszenieren, die in Krisensituationen Auswege aufzeigen, die die Klienten nicht kennen? Oder werden Berater positiv beurteilt, wenn sie etwas zurückhaltender mit dem Anspruch auf Expertentum umgehen und stärker auf die Normalität von Beratung rekurrieren – z. B. darauf, dass der Blick von außen dabei hilft, Schwächen zu entdecken und wettbewerbsfähig zu bleiben?

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

4 Beratungen im Kontext von Verwaltungen und Universitäten

Die empirische Analyse von Sequenzen aus 50 Interviews mit Beratern und Klienten aus Universitäten und Verwaltungen soll Einblicke in die Kontextualisierung von Beratung liefern, wenn sie in gesellschaftliche Bereiche diffundiert, die außerhalb der Privatwirtschaft und damit auch außerhalb des ursprünglichen Tätigkeitsfeldes von Unternehmensberatern liegen.[2] In neo-institutionalistischen Theorien wurden in verschiedenen organisationalen Feldern unterschiedliche institutionelle Settings nachgewiesen (Krücken et al. 2017; Smets et al. 2015 b). In der Professionssoziologie wird deutlich, dass professionelle Beratung mit bestimmten strukturellen Merkmalen und Variationsmöglichkeiten dieser Merkmale im Umgang mit Wissen, bezogen auf die Machtkonstellationen in Beratungsprozessen und auf das Image der Berater, einhergeht. Die Analyse der Rahmenbedingungen in öffentlichen Verwaltungen und an Universitäten soll zeigen, inwiefern diese Variationsmöglichkeiten je nach institutionellem Setting unterschiedlich ausgeschöpft werden. Sie weist damit auf spezielle Konfigurationen der Beratungslogik als professionelle Praxis hin.

4.1 Verwaltung

In der öffentlichen Verwaltung ist externe Beratung in einem engen Zusammenhang mit der Verbreitung von New Public Management (NPM) zu sehen, das in der Verwaltungspraxis für „ökonomisch motivierte Reformaktivitäten" steht, die die „Effektivität und Effizienz administrativen Handelns steigern wollen" (Vogel 2009: 368). Zwar haben externe Berater nicht die entscheidenden Anstöße für diese Reformbewegung gegeben, jedoch profitierten sie von ihr, nachdem sie einmal angeschoben war. Diesen Anschub hat in Deutschland insbesondere die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement* (KGSt) geleistet, die mit dem *Neuen Steuerungsmodell* eine deutsche Variante von NPM entwickelt und propagiert hat (KGSt 1993). Die KGSt ist ein kommunaler Fachverband für Verwaltungsmanagement, der für seine Mitgliedskommunen Expertise für die Verwaltungsmodernisierung in Form von Berichten, Kennzahlenvergleichen, Workshops, Newslettern usw. bereitstellt. Durch die relativ große Bedeutung von Kommunen im dezentralen Staatsaufbau Deutschlands und die große Multiplikatorwirkung der mitgliederstarken KGSt kam ihr im Framing von NPM zu Beginn der 1990er Jahre die zentrale Rolle zu (Vogel/Frost 2009; Vogel 2012). Die managerielle Stoßrichtung des Neuen Steuerungsmodells mit seinem Leitbild des ‚Dienstleistungsunternehmens Kommunalverwaltung' eröffnete einen neuen Marktplatz für Managementwissen, den externe Berater bei gleichzeitiger Sättigung anderer Märkte nutzen und ausbauen

2 Es wurden in jedem Kontext (Universitäten und Verwaltung) 25 Interviews durchgeführt. Interviews im Kontext von Universitäten werden mit einem „U" und Interviews in Verwaltungen mit einem „V" gekennzeichnet. Es handelt sich um teilstrukturierte Interviews, die auch Raum für Narrative ließen. Wir haben die Interviews im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse kodiert und ausgewertet.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

konnten. Das Neue Steuerungsmodell blieb als konzeptionelles Rahmenwerk hinreichend abstrakt, um erheblichen Beratungsbedarf in der Implementierung und Ausgestaltung in den einzelnen Leistungsbereichen der Kommunalverwaltung zu erzeugen. Diesen Bedarf deckte die KGSt teilweise selbst, und zwar nicht nur durch ihre eigenen Aktivitäten, sondern auch durch ihre Beratungstochter KGSt consult GmbH (die später von einem großen Beratungshaus übernommen wurde). Mit wachsender Verbreitung des Neuen Steuerungsmodells wurden aber auch andere Unternehmensberater als Anbieter von Managementwissen angezogen, die sich auf das KGSt-Konzept berufen und dadurch anfangs von seiner Legitimität (und der seiner Urheberin) profitieren konnten. Damit kamen Berater – wenn auch nicht als ‚first mover' – in die Rolle wichtiger Multiplikatoren von Managementansätzen, die sie trotz konfliktärer institutioneller Ordnungen und Narrative in die öffentliche Verwaltung transferierten (Ernst/Kieser 2002). Mit zunehmender Verbreitung von NPM treten solche Konflikte aber immer deutlicher zutage (Armbrüster et al. 2010), so dass nicht nur die Übertragbarkeit von Managementwissen aus der Privatwirtschaft zunehmend infrage steht, sondern mit ihr auch der Status von Unternehmensberatern als legitime Lieferanten dieses Wissens.

4.1.1 Wissen

Die gestiegene Nachfrage der öffentlichen Verwaltung nach externer Beratung hat im Gefolge des Neuen Steuerungsmodells zu stetig wachsenden Umsätzen der Beratungsbranche im öffentlichen Sektor geführt (BDU 2015). Gleichzeitig steigt die Anzahl kleinerer und mittelgroßer Beratungshäuser, die sich auf die öffentliche Verwaltung spezialisieren. Beratungsthemen, wie z. B. Prozessoptimierung und Privatisierung, deuten darauf hin, dass Berater zur Übertragung und Etablierung einer manageriellen Logik der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Sektor beitragen (Armbrüster et al. 2010; Kozica et al. 2013). Auch die Klienten in unseren Interviews bestätigen, dass Berater vor allem dort eingesetzt werden, wo neuartiges Wissen mit einem Ursprung in privatwirtschaftlichen Managementansätzen gefragt ist und gleichzeitig die interne Expertise oder Kapazität der Verwaltung nicht ausreicht, um dieses Wissen selbst zu erzeugen. Es geht um „zusätzliche Kompetenzen […], die bei uns nicht verfügbar sind" (Klient 4V). Berater reagieren auf diese Erwartungen und treten als Experten auf: „[W]ir führen zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung" (Beraterin 2V). Dieses Narrativ wirft die Frage nach der Rolle von Beratungen als Diffusionsagenten bzw. Transmitter innovativen Wissens auf, die auch in der Verwaltungsforschung immer wieder gestellt worden ist (Armbrüster et al. 2010; Saint-Martin 2005; Vogel 2006: 375-387). Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Wissenstransfer von Beratungen stärker im Fokus steht als die Anpassung von Wissen an fallspezifische Bedingungen.

Gleichzeitig werden aber auch Vorbehalte gegen das Expertenwissen der Berater deutlich. Beispielsweise reproduzieren Mitarbeiter in der Verwaltung ein Narrativ der gesetzlichen Verpflichtungen und der Bedeutung des öffentlichen Interesses. In

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

diesem Narrativ geht es darum, dass die öffentliche Hand andere Ziele als die Privatwirtschaft hat. Berater sollen ihr Wissen anpassen, an den Standards in der öffentlichen Verwaltung ausrichten und das öffentliche Interesse mitbedenken (vgl. dazu bereits Armbrüster et al. 2010: 82; Bryson et al. 2014). Das führt einerseits zu der Erwartung an Berater, über fundierte Kenntnisse der Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung zu verfügen: „Und von dem Berater erwartet man […], dass er sich da […] mehr engagiert. Es gibt Berater, die tatsächlich nicht das Bewusstsein für Kostenstrukturen in der öffentlichen Verwaltung haben […] und die dann überhaupt keine Rücksicht nehmen" (Klient 7V). Andererseits ermöglicht die Unvertrautheit einiger Berater eine Kontrollfunktion für die Klienten. Der Rückbezug auf Amtsautorität und Verantwortlichkeit erlaubt es ihnen, dass Berater aus bestimmten Themenbereichen herausgehalten werden können. Für den öffentlichen Sektor ist unserer Analyse zufolge das Expertenwissen der Berater von großer Bedeutung, die Klienten lassen aber in manchen Bereichen keine Beratung zu. Verweise auf Zuständigkeiten und (Rechts-)Strukturen erleichtern solche Abschottungen – das Expertentum und die Narrative der Klienten bleiben in diesen abgeschotteten Bereichen unangetastet.

4.1.2 Macht

Eine solch klare Definition von Zuständigkeits- und Tätigkeitsfeldern bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Machtkonstellationen im Beratungsprozess. Generell ist die öffentliche Verwaltung durch geringere Handlungsspielräume der Akteure aufgrund der Verpflichtung auf ein politisches Primat und einen daraus folgenden engen Rechtsrahmen gekennzeichnet. Es gibt in der öffentlichen Verwaltung außerdem eine strenge Hierarchie mit klaren Entscheidungsbefugnissen und Kompetenzzuweisungen. Diese Rahmenbedingungen geben den Klienten umfangreiche Kontrollmöglichkeiten über die Tätigkeit von Beratern. Gleichzeitig sind Berater innerhalb dieser Richtlinien von möglichen Rechtfertigungszwängen entlastet und können Handlungssicherheit erlangen, sofern sie den politisch und juristisch geprägten Handlungsmaximen entsprechen. Der umfangreiche Transfer von Expertenwissen kann in diesem Rahmen zu Abhängigkeiten der Klienten führen. „Also, im Prinzip ist das Problem […] dieses asymmetrische Informationsverhältnis. Also, der eine weiß was und der andere weiß was nicht und ist ihm im Zweifelsfalle ausgeliefert" (Klient 10V).

Gleichzeitig sieht die Logik der Verwaltung kein Scheitern und keine riskanten Manöver vor. Klienten im öffentlichen Sektor zeigen deshalb „die Tendenz, Fehler zu vermeiden" (Klient 4V). Gerade der lange Instanzenweg bei wichtigen Entscheidungen sowie die höhere Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit von Strukturen im öffentlichen Sektor könnten für den Berater neben einer gewissen Planungssicherheit auch Optionen für strategisches Manövrieren im Feld eröffnen; beispielsweise, indem ein Berater „der Verwaltung genug Sicherheit durch die entsprechende Unterlegung dieser Entscheidung" (Klient 4V) gibt.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

In den Aussagen der Klienten wird sowohl auf die Machtchancen der Berater durch ihr Expertentum als auch auf ihre Grenzen eingegangen. Auf ihre Macht wird hingewiesen, wenn durch den Transfer von Expertenwissen Abhängigkeiten bei bestimmten Themen und Instrumenten entstehen und es Beratern leichtfällt, „nach Möglichkeiten oder strukturellen Lücken [zu] suchen, um neue Projekte zu initiieren" (Beraterin 1V). Ihnen werden Grenzen gesetzt, wenn Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung bestimmte Wissens- und Tätigkeitsbereiche aus dem Beratungsprozess ausklammern. Bei Grenzüberschreitungen kommt es zu konfliktgeladenen Begegnungen und Kontroversen um die Deutungshoheit. In diesen Spannungsfeldern wird dann ersichtlich, wie beispielsweise Narrative über die Bedeutung des Gemeinwohls gegen Interventionen durch Berater in Stellung gebracht werden. Man sieht daran einerseits, dass sich Ökonomisierungsdiskurse nicht von Rechtfertigungszwängen befreien konnten. Andererseits legt es nahe, dass Berater in fremden Claims kaum Kontrollchancen haben.

4.1.3 Image

Für Berater und ihr Beratungsgeschäft ist ein positives Image eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Akquisition von Neukunden. Deshalb nutzen Beratungsunternehmen Marketingmaßnahmen, um ein bestimmtes Image zu kreieren, Expertenstatus zu erlangen, ihre Glaubwürdigkeit zu unterstreichen und Narrative in ein Feld zu tragen (Nikolova et al. 2009: 298). Im öffentlichen Sektor scheint dieser Versuch aber nicht immer erfolgreich zu sein. In der Literatur gibt es Hinweise darauf, dass Unternehmensberater im öffentlichen Sektor mit einem negativen Image zu kämpfen haben (Armbrüster et al. 2010: 1; Vogel et al. 2016: 264). Auch in unseren Interviews wird ein Narrativ sichtbar, das infrage stellt, ob es sich bei Beratern immer um die besten Ratgeber handelt. Es wird berichtet, dass Beratungsunternehmen „fassungslos" reagieren, wenn „Dinge, die sie ganz normal fanden, […] dann eben so nicht funktionieren" (Klient 4V). Auch wenn mit diesem Narrativ nicht das gesamte Spektrum der Wahrnehmung von Beratung in der öffentlichen Verwaltung abgebildet ist und das Expertenwissen der Berater oft als sehr wichtig beschrieben wird, weist das angesprochene Narrativ doch darauf hin, dass die Imagearbeit im öffentlichen Sektor nicht überall erfolgreich verlaufen ist. Das bestätigen auch Berater, die im öffentlichen Sektor tätig sind: „[E]s ist trotzdem häufig immer noch so, dass wir reinkommen, und jetzt vielleicht nicht auf Chefebene, aber alle anderen sagen: ‚Was wollen die?'" (Beraterin 3V). Ein Grund dafür ist, dass viele Übertragungsversuche privatwirtschaftlicher Managementmethoden an der divergierenden institutionellen Ordnung des Feldes abgeprallt und gescheitert sind. In dem Maße aber, wie sich im Praxistest unangepasstes Managementwissen als untauglich für die öffentliche Verwaltung erweist, leidet auch das Image ihrer Proponenten. Deshalb zeichnen manche Narrative im öffentlichen Sektor inzwischen ein schlechtes Bild von Unternehmensberatung. War es auf dem Höhepunkt der Verwaltungsmodernisierung nach dem Muster des Neuen Steuerungsmo-

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

dells noch ein Prädikat, sich extern beraten zu lassen, tragen Verwaltungen inzwischen gern nach außen, dass sie größere Veränderungsprojekte ohne fremde Hilfe durchführen.

Erfolgreich scheinen hingegen die Aspekte des Image-Buildings zu verlaufen, die auf die Expertise von oder die Legitimationseffekte durch große Beratungsorganisationen hinweisen. Jedenfalls sind es nach Armbrüster et al. (2010: 6 f.) nicht die kleinen Beratungsorganisationen, die im Stile der ‚*rogue schools*' (Quirke 2013: 14) Nischen suchen und sich an die Logiken des öffentlichen Sektors stärker anpassen, sondern die großen Beratungshäuser, die hier Erfolg haben. Das hängt auch mit einer Risikoaversion von Entscheidern in der öffentlichen Verwaltung zusammen, die eine Legitimation durch Verfahren bevorzugen. Das trägt dazu bei, dass größere Unternehmen eher in der Lage sind, an den aufwändigen Ausschreibungsverfahren teilzunehmen und ihre Vorteile – darunter auch das vermeintlich geringere Insolvenzrisiko – glaubhaft zu machen. Insofern sind es vor allem die großen Beratungshäuser, die die Diskurse und Narrative um neue Managementkonzepte und -moden (Ernst/Kieser 2002) im Feld anführen. Sie geben einerseits Orientierung nach innen und signalisieren andererseits im Sinne postbürokratischer Diskurse Fortschritt und Modernität nach außen.

4.2 Universitäten

Der Fall der Universitäten ist für die vorliegende Studie aus verschiedenen Gründen interessant. Erstens haben sie eine duale und ambivalente Struktur, weil sie einerseits Teil des öffentlichen Sektors[3] sind, aber andererseits mit ihren Zielen (Forschung und Lehre), den beteiligten Akteuren (vorrangig Wissenschaft, aber auch Verwaltung) und ihren kulturellen Routinen und historischen Tradierungen einer anderen Logik als die öffentliche Verwaltung folgen (Hüther/Krücken 2016). Man muss Universitäten also (zumindest teilweise) gesondert betrachten. Zweitens stehen sie für die Expansion der Beratungsbranche, stellen aber gleichzeitig die Frage nach den Grenzen dieser Expansion. Es steht infrage, ob im Falle von Unternehmensberatern aus der Privatwirtschaft die institutionelle Differenz zwischen Beratern und Akteuren der Universitäten überhaupt überwunden werden kann und nicht letztlich das „halbstandardisierte und lösungsorientierte Beraterwissen stets an einem wissenschaftlich basierten und ergebnisoffenen Entscheidungswissen" abprallt (Krücken/Serrano-Velarde 2016: 33).

Die folgenden Abschnitte machen deutlich, inwiefern institutionelle Logiken an Universitäten das professionelle Arbeiten von Unternehmensberatern in den Bereichen *Wissen*, *Macht* und *Image* beeinflussen.

3 Private Universitäten, die in Deutschland nur eine vergleichsweise geringe Rolle spielen, werden in diese Studie nicht einbezogen.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

4.2.1 Wissen

Der Blick auf professionssoziologische Erkenntnisse zum Umgang mit Wissen in Beratungsprozessen hat zwei Perspektiven aufgezeigt: Eine fokussiert den Wissenstransfer durch Berater, die andere die Entstehung von Wissen durch die Anwendung auf den Fall oder die Zusammenarbeit in Projektteams. Beide Perspektiven spielen an Universitäten eine Rolle, dominieren aber in unterschiedlichen Beratungsfeldern (IT- oder Strategieberatung). Wissenstransfer wird stärker in Projekten erwartet, die einen IT-Schwerpunkt haben und sich beispielsweise mit dem Campus-Management und ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning) befassen: „[B]ei den IT-Projekten ist es so, […] dass es so eines Spezialwissens bedarf, dass es einfach wichtig ist, dass da Infos kommen" (Klientin 2U). Anders sieht das aus, wenn Strategieberatungen stattfinden. Dort kommt es oft vor, dass Berater „als Experte[n] eingeladen werde[n], und [...] [sich] hinterher in einer moderierenden oder mediatorischen Rolle wiederfinde[n]" (Beraterin 8U). Wenn Berater mit der Erwartung kommen, dass sie ihr Expertenwissen einfach transferieren können, wird in den Interviews vom Scheitern der Beratung berichtet (Klient 3U: „[Die] haben […] diese Standardlösung präsentiert. Und das ist dann das, was wir eigentlich nicht wollten"; Klient 7U: „das hat in diesem Beratungsprozess zu starken Reibereien und auch zu Leistungsverlusten und Zeitverzögerungen geführt, da es […] lange dauerte, bis wir das entsprechend […] besprochen hatten und die Berater das eigentlich nicht einsahen"). Stattdessen werden hier Experten gesucht, die „eine hohe Sachkenntnis und Feldkenntnis" haben, und trotzdem „sehr vorsichtig in ihren Ratschlägen" (Klient 6U) sind. Ein Grund für diese spezifischen Erwartungen an den Umgang mit Beraterwissen ist ein Narrativ der diskursiven Entscheidungskultur. In ihm geht es darum, dass Entscheidungen an Universitäten in verschiedenen Gremien diskutiert und entsprechend des Diskussionsverlaufs überdacht und geändert werden (Krücken/Serrano-Velarde 2016: 41). Dieses Narrativ prägt das Selbstverständnis der Akteure an Universitäten, was auf die Erwartungen an Berater abfärbt: „Man kann nicht einfach sagen: ‚Wir machen das', sondern das muss schon alles begründet werden, man muss es miteinander diskutieren" (Klient 7U). Im Grunde genommen gilt das für alle Beratungsprozesse an Universitäten. Es wird aber, im Verhältnis gesehen, deutlich stärker auf Strategieberatungen als auf Beratungen mit IT-Schwerpunkt bezogen. Für IT-Berater reicht es oft, in der Ausschreibungsphase zu demonstrieren, dass man um die Besonderheiten weiß: „Unsere Antwort ist die, da kommt jemand [gemeint ist das eigene Beratungsunternehmen – Anm. d. Verf.] […], der kann kurzfristig eine Problemstellung erfassen, strukturieren und zu einer Lösung führen. Dass es gar nicht darum geht, das Problem schon hundert Mal gelöst zu haben" (Berater 7U). Im Beratungsprozess selbst spielt der Transfer von IT-Fachwissen dann aber eine große Rolle. Strategieberater müssen hingegen aktiver mit der diskursiven Kultur umgehen und sehen sich „gut beraten, von vornherein in der Gremienkultur zu arbeiten. Also zurück zum Moderieren,

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

einen Prozess so aufzusetzen, dass man dann zu einer mehr einheitlichen Entscheidung kommt“ (Berater 14U).

Es zeigt sich, dass an Universitäten Narrative stark sind, die eine spezifische Vorstellung von der Kommunikation und Aushandlung von Ergebnissen beinhalten. In diesen Narrativen werden institutionelle Sichtweisen transportiert, die stärker die Aushandlung und Neuschöpfung falladäquaten Wissens fordern. Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Narrative nicht überall gleich wirken. In IT-Beratungen, die überwiegend Akteure aus der Universitätsverwaltung als aktive Klienten einbinden, ähnelt die Beratung stärker den Beratungen in öffentlichen Verwaltungen. Bezogen auf den Umgang mit Wissen kann also festgehalten werden, dass im institutionellen Setting an Universitäten verschiedene Logiken auftreten. Welche dieser Logiken dominiert, hängt nicht zuletzt vom thematischen Schwerpunkt der Beratungsprozesse ab. Insbesondere in Strategieberatungen werden offene Aushandlungen erwartet und Erwartungen an den professionellen Umgang mit Wissen verlaufen deshalb im Sinne der in Kapitel drei angesprochenen „spaces of liminality“ (Czarniawska/Mazza 2003: 284).

4.2.2 Macht

In der Beratungsliteratur wird allgemein eine einigermaßen ausgeglichene Situation zwischen Beratern und Klienten beschrieben, wobei kritisch diskutiert wird, in welche Richtung sich das Pendel am Ende bewegt. In der empirischen Literatur wird für den Fall der Managementberatung durch Unternehmensberater an Universitäten dargestellt, dass das Pendel in Richtung der Klienten ausschlagen kann (Krücken/Serrano-Velarde 2016: 42). Das muss aber nicht in jeder Beratung der Fall sein und dieses Bild lässt sich um weitere Aspekte der Beratung von Universitäten ergänzen, wenn man sich stärker auf die Rolle aktiver Klienten in Beratungsprozessen konzentriert.

Wenn man den Fokus auf die Rolle aktiver Klienten verschiebt, wird ein anderes Narrativ sichtbar. In diesem Narrativ geht es um die besondere Konstellation aus wissenschaftlich geprägten Instituten und Fakultäten auf der einen und der Verwaltung auf der anderen Seite: „[W]as die Universität ausmacht, ist das Zusammenspiel dieser zwei Welten“ (Klientin 8U). Dieses Zusammenspiel beeinflusst den Verlauf von Beratungen wesentlich. Es wird aber wiederum unterschieden, welche Rolle es in verschiedenen Beratungsprozessen spielt. IT-Berater interagieren an Universitäten überwiegend mit Akteuren aus der Administration: „Wenn Sie mich als Berater fragen, dann habe ich fast nur mit Verwaltungsleuten zu tun gehabt“ (Berater 5U). „Das Projekt setzt bei der Zentralverwaltung an, da sind die Fachbereiche gar nicht mit vertreten“ (Berater 9U). Auch, wenn es darum geht, die Projektergebnisse zu präsentieren, sei es in den Fachbereichen, sei es vor dem Präsidium, spielen Berater nicht immer eine Rolle. Stattdessen übernehmen Universitätsmanager die Präsentation und damit wesentliche Teile der Übersetzungsleistung. Sie nennen

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

dafür zwei Gründe. Erstens will man für den Fall des Scheiterns der Beratung nicht ganz aufgeschmissen sein: „Also, man darf auch nicht alles hier aus der Hand geben, dass hier völlige Hilfslosigkeit ist, […] im Falle des Falles" (Klientin 4U). Zweitens werden ökonomische Gründe für diese Aufgabenverteilung aufgeführt: „Wenn ich meinen Mitarbeiter hinschicke, dann ist das noch OK. Wenn ich da einen Berater hinschicke mit einem Tagessatz von vierzehn-, fünfzehnhundert Euro, kommt der Kanzler" (Klientin 4U). Eine solche Konstellation erhöht die Bedeutung der Verwaltung als aktive Klienten und limitiert die Machtposition der Berater. Anders ist das in Strategieberatungen. Hier werden Berater „zu einer wichtigen Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung" (Klientin 2U) und gewinnen als Moderatoren unterschiedlicher Interessen auch Kontrollchancen; allerdings nur dann, wenn sie als gleichgestellte Interaktionspartner akzeptiert werden.

4.2.3 Image

Auch das Image der Berater wird an Universitäten entlang eigener Narrative beschrieben. Dabei lassen sich zwei Tendenzen erkennen. Erstens eine Imageaufwertung unter Auflagen, die zweitens im Fall von Strategieberatungen an hohe Bedingungen geknüpft ist.

Während Berater in der öffentlichen Verwaltung oft von ihrem schlechten Ruf berichten (Armbrüster 2010: 1; Vogel et al. 2016: 264), überwiegen an Universitäten positive Einschätzungen. Zwar gilt die Beobachtung eines positiven Images nicht immer. Wir können einige Vorbehalte gegen die großen Beratungen beobachten: „[Bei den] großen Playern wird man nicht unbedingt für voll genommen" (Klient 3U); „also Mackies [Berater von McKinsey – Anm. d. Verf.] will ich hier auch nicht haben" (Klientin 4U). Die Beobachtung einer Imageaufwertung gilt außerdem nur unter der Einschränkung, dass ausschließlich ehemalige oder aktive Klienten von Beratungen interviewt wurden und nicht die unbeteiligten Akteure im Universitätsbereich. Dennoch wird Beratung in den Interviews überwiegend positiv beschrieben, und zwar in zwei Narrativen. Das eine spiegelt die Argumentation von Bäcklund und Werr (2008: 758) wider, nach der Beratung als Folge der Verbreitung postbürokratischer Diskurse als gängige Praxis guten Managements anerkannt wird: „Wir haben an Universitäten schon erkannt, dass wir den Rat von außen brauchen" (Klient 1U). Hier zählt nicht mehr das Expertenwissen der Berater in Krisensituationen, sondern der erwartete Gewinn durch (von Beratern eingebrachte) neue Perspektiven von außen, deren Einbeziehung als Praxis guten Managements gilt. Es geht darum, „einfach 'nen andern Blick von außen mal [zu] bekommen" (Klientin 2U) und dass „wir an Universitäten […] schon erkannt [haben], dass der Blick von außen hilft" (Klientin 4U). Das zweite Narrativ nennt Wirtschaftsunternehmen als Orientierungspunkt, wird vom administrativen Personal wiedergegeben und zeichnet die Sozialisation der Universitätsmanager für das positive Image der Beratung verantwortlich: „Ich glaub', so unterschiedlich sind wir da nicht zu Unternehmen. Die Gründe, warum man sich eine Beratung holt, die sind dann doch ähnlich. […]

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

[Heute] hat man Leute, die […] ihre wissenschaftliche Karriere begonnen haben, [die] gehen dann in ein Unternehmen […] und kommen dann zurück. […] [D]a hat man Leute, die […] das Geschäft auch verstehen" (Klient 3U). Wenn es aber um Strategieberatung geht, wird deutlich, dass die Anforderungen an Berater trotz der Imageaufwertung sehr hoch geblieben sind. Hier wird von Professoren und der Universitätsleitung als schwierige Klienten berichtet: „[D]a [sind] ganz viele schlaue Leute mit ganz vielen starken, speziellen Meinungen […]: like a herd of cats – schwierig zu fangen" (Berater 14U). Positive Erwartungen werden eng mit der Einschätzung verknüpft, dass Berater als Peers unter statushohen Akteuren wahrgenommen werden. Klienten verfügen in diesem Bereich über „ein[en] Pool von Leuten […] und da […] wird über persönliche Kenntnisse der Person in Netzwerken gearbeitet" (Klient 5U). Davon, dass die Leute „namentlich gesucht werden" (Berater 2U), profitieren oft nicht die ganz großen Beratungsunternehmen (für die der an Universitäten erwartete Gewinn auch selten attraktiv ist) und auch oft nicht die mittelgroßen Unternehmen, deren Berater in diesen Netzwerken nicht bekannt sind. Stattdessen treten Leute auf, die bereits im Wissenschaftssystem eine Karriere gemacht haben oder sich im Bereich der Governance von Wissenschaft national oder international einen Namen gemacht haben: „[E]hemalige Führungskräfte, die […] als Berater tätig werden" (Berater 2U): „Leute, die sich selbstständig gemacht haben aus dem akademischen Umfeld raus. [Die gehen] mit einem ganz anderen Engagement da ran und wenn die das Jahre gemacht haben, bringen die dementsprechend Erfahrungen mit" (Berater 5U). Diese Gruppe der ‚Ehemaligen' hat also auch deshalb eine wichtige Funktion übernommen, weil sie ihre Legitimation nicht nur für ihre Beraterrolle, sondern auch für ihre Rolle als Peer erfährt (Seidenschnur et al. 2016: 71). Das positive Image ist damit nicht mehr nur mit dem Rat von außen verknüpft, sondern mit dem Status von Kollegen. Damit ergibt sich ein ambivalentes Bild der Kompetenzdarstellungskompetenz von Unternehmensberatung am Beispiel der Universitäten. Einerseits gelingt es ihnen, ihr Image insgesamt aufzuwerten, andererseits scheitern sie im Falle der Strategieberatung oft an den hohen Erwartungen und müssen anderen Beratungsakteuren das Spielfeld überlassen.

5 Fazit

Der Aufsatz liefert durch die Verbindung eines professionssoziologischen Blicks mit neo-institutionalistischer Theorie Einsichten, wie institutionelle Settings die Legitimation von Organisationsberatung beeinflussen. Er diskutiert das am Beispiel von Verwaltungen und Universitäten und zeigt Unterschiede zwischen diesen institutionellen Settings. An den Beispielen von IT- und Strategieberatungen an Universitäten zeigt sich auch, dass wissenschaftliche Akteure als aktive Klienten (Sturdy/Wright 2011) in Beratungen die bestehenden Differenzen zwischen den beiden institutionellen Settings besonders wirksam werden lassen, während administratives

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Personal sie abschwächt. Die Ergebnisse der Interviewauswertungen fasst Tabelle 1 zusammen.

Tabelle 1: Zusammenfassung der Befunde

	Wissen	Macht	Image
Beratung von öffentlichen Verwaltungen	Der Transfer von Expertenwissen ist stärker gefragt als gemeinsame Wissensarbeit. Gleichzeitig wird bewahrend agiert, indem einige Bereiche und Themen den Beratern nicht zugänglich gemacht werden.	Politische Verpflichtungen und verbindliche Standards führen zu geringeren Handlungsspielräumen. Das gibt den Klienten umfangreiche Kontrollmöglichkeiten. Gleichzeitig gewinnen die Berater Kontrollchancen, wenn Wissenstransfer zu Abhängigkeiten führt, oder wenn sie die rechtlichen Strukturen für strategisches Manövrieren nutzen können.	Es gibt Hinweise darauf, dass die Imagearbeit der Berater an den Erwartungen im öffentlichen Sektor oftmals vorbeiläuft. Zugleich werden Zuschreibungen an die Expertise großer Beratungsunternehmen in Rechnung gestellt, was legitimierende Effekte für diese Beratungen hat.
Beratung von Universitäten mit IT-Schwerpunkt	Das Expertenwissen der Berater ist stärker gefragt als gemeinsame Wissensarbeit. Trotzdem werden Kenntnisse um Besonderheiten der Universitäten verlangt und die Illustration von Anpassungswillen.	Die Administration übernimmt einen aktiven Teil der Beratung. Sie vermittelt zwischen Beratern und wissenschaftlichem Personal und gewinnt dadurch Kontrollchancen.	Das Image von Unternehmensberatung hat wegen der „Normalisierung" von Beratung und der Orientierung mancher Akteure an ökonomischen Sichtweisen eine Aufwertung erfahren.
Beratung von Universitäten mit Strategie-Schwerpunkt	Gemeinsame Wissensarbeit überwiegt im Beratungsprozess die Bedeutung des Expertenwissens. Expertentum wird zwar eingefordert, es wird von Beratern aber auch erwartet, zurückhaltend damit umzugehen.	Der hohe Status der Klienten (Universitätsleitung, Professoren) limitiert den Einfluss von Beratern. Die moderierende Stellung zwischen Wissenschaft und Verwaltung eröffnet aber auch Kontrollmöglichkeiten.	Das aufgewertete Image ist an hohe Statuserwartungen geknüpft. Die Bedingung, als Peer anerkannt zu werden, öffnet die Tür für Berater, die sich im Feld bereits einen Namen gemacht haben (z. B. Ehemalige).

Insgesamt wird sichtbar, dass die Legitimation von Beratung in den Kategorien *Wissen*, *Macht* und *Image* unterschiedlichen Narrativen folgt, die an die institutionellen Settings geknüpft sind. So entstehen verschiedene Rahmenbedingungen dafür, wie sich Berater als legitime Akteure beweisen können. Damit es Beratern aber letztlich gelingt, Legitimation im Feld zu erzeugen, müssen sie auf diese Rahmenbedingungen eingehen.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Dabei zeigen sich in den Narrativen Charakteristika, die sich aus den institutionellen Rahmenbedingungen ergeben und die als verallgemeinerbare Unterschiede zwischen Universitäten und Verwaltungen in unserer Analyse immer eine Rolle spielen. Ein Beispiel dafür ist die diskursive Entscheidungskultur. Ein anderes Beispiel sind die Implikationen, die wissenschaftliche und administrative Statusgruppen für den Beratungsprozess haben. Sie verändern die Legitimationsgrundlagen an Universitäten und bilden so eine klare Differenz zwischen beiden organisationalen Feldern. Gleichzeitig lassen sie Handlungsspielräume, wie in verschiedenen Organisationseinheiten und bezogen auf verschiedene Themen mit ihnen verfahren wird.

Die Analyse hat außerdem gezeigt, dass die Differenzen zwischen Universitäten und Verwaltungen bezogen auf die Frage, wie Beratungsprozesse in ihrem Kontext beeinflusst und geprägt werden, nicht überall gleich groß sind. Die Differenzen zwischen Universitäten und Verwaltungen werden geringer, wenn man sich an Universitäten die Beratungen anschaut, die überwiegend in den Verwaltungseinheiten der Universitäten stattfinden, und sie werden größer, wenn wissenschaftliche Akteure die aktiven Klienten sind. Die Berater in der Rolle von Experten, die kommen, um in Krisenzeiten Expertise zu übertragen, überzeugen in Verwaltungen. An Universitäten ist diese Inszenierung eher problematisch. Davon zeugen Narrative über die Ablehnung und das Scheitern von Beratern, die sich als Problemlöser inszenieren. In IT-Beratungen an Universitäten spielen die Erwartungen an das Expertenwissen und an Berater als Problemlöser dabei eine weit größere Rolle als in Strategieberatungen. Sie finden vorwiegend in den administrativen Einheiten statt und haben deshalb mehr Gemeinsamkeiten mit der Beratung von Verwaltung, obwohl sie immer auch universitäre Charakteristika beibehalten. Deshalb kann man sie in einer Zwischenposition verorten. Das zeugt von der Präsenz konkurrierender Logiken in Universitäten, von denen wissenschaftliche Akteure häufiger die Logik stark machen, die in Konkurrenz zu der Logik der Verwaltung steht.

Ausblickend lässt unsere Analyse erkennen, dass Berater unterschiedliche Möglichkeiten haben, mit den feldspezifischen Erwartungen in Verwaltungen und Universitäten umzugehen. Sie reichen von der Adaption von Beratungsprozessen an die Erwartungen bis hin zu Versuchen, bestehende Logiken zu verändern. Die Frage, inwiefern es Beratern im Rahmen solcher Strategien tatsächlich gelingt, bestehende Logiken zu verändern, bleibt hier unbeantwortet und stellt ein interessantes Themenfeld für zukünftige Forschungen dar. Unsere Untersuchungsergebnisse deuten aber darauf hin, dass selbst dann, wenn es gelingen sollte, bestehende Logiken zu verändern, in bestimmten Phasen des Projektverlaufes und zu bestimmten Themen Anpassungen an bestehende institutionelle Settings erforderlich sind.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Literaturverzeichnis

Abbott, Andrew D. (1988): The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor. Chicago: University of Chicago Press.

Abrahamson, Eric (1996): Management fashion. Academy of Management Review 21 (1): 254–285.

Alvesson, Mats & Johansson, Anders W. (2002): Professionalism and politics in management consultancy work, in: Timothy Clark & Robin Fincham (Hrsg.), Critical consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: John Wiley & Sons. S. 228–246.

Alvesson, Mats, Kärreman, Dan, Sturdy, Andrew & Handley, Karen (2009): Unpacking the client(s): Constructions, positions and client-consultant dynamics. Scandinavian Journal of Management 25 (3): 253–263.

Ameln, Falko, Kramer, Josef & Stark, Heike (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Armbrüster, Thomas, Banzhaf, Johannes & Dingemann, Lars (2010): Unternehmensberatung im öffentlichen Sektor. Institutionenkonflikt, praktische Herausforderungen, Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bäcklund, Jonas & Werr, Andreas (2008): Constructing the legitimate buyer of management consulting services. Journal of Organizational Change Management 21 (6): 758–772.

Bartel, Carolina A. & Garud, Raghu (2009): The role of narratives in sustaining organizational innovation. Organization Science 20 (1): 107–117.

BDU (2015): Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/2015. Der Deutsche Unternehmensberatermarkt in Zahlen. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Boltanski, Luc & Chiapello, Ève (2006): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.

Bryson, John M., Crosby, Barbara C. & Bloomberg, Laura (2014): Public value governance. Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. Public Administration Review 74 (4): 445–446.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1997): Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity. Chicago: University of Chicago Press.

Czarniawska, Barbara & Mazza, Carmelo. (2003): Consulting as a liminal space. Human Relations 56 (3): 267–290.

David, Robert J., Sine, Wesley D. & Haveman, Heather A. (2013): Seizing opportunity in emerging fields. How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. Organization Science 24 (2): 356–377.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review 48 (2): 147–160.

Dunn, Mary B. & Jones, Candace (2010): Institutional logics and institutional pluralism. The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. Administrative Science Quarterly 55 (1): 114–149.

Engwall, Lars & Kipping, Matthias (2013): Management consulting: Dynamics, debates, and directions. International Journal of Strategic Communication 7 (2): 84–98.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Ernst, Berit & Kieser, Alfred (2002): In search of explanations for the consulting explosion, in: Kerstin Sahlin-Andersson & Lars Engwall (Hrsg.), The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows, and Sources. Palo Alto-CA: Stanford University Press. S. 47–73.

Freidson, Eliot (1988): Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.

Freidson, Eliot (2001): Professionalism. The Third Logic. Chicago: Polity.

Hargadon, Andrew B. (1998): Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. California Management Review 40 (3): 209–227.

Hasse, Raimund & Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hasse, Raimund & Krücken, Georg (2009): Neo-institutionalistische Wirtschaftssoziologie, in: Jens Beckert & Christoph Deutschmann (Hrsg.), Wirtschaftssoziologie, Sonderheft 49 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 194–207.

Hasse, Raimund (2010): Ökonomisierungstendenzen bei Non-Profits, Großunternehmen und Start-ups – eine theoriegeleitete Diskussion empirischer Trends, in: Martin Endreß & Thomas Matys (Hrsg.), Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 93–119.

Hüther, Otto & Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: Springer VS.

KGSt (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung. Konturen. Umsetzung, Köln: KGSt.

Kipping, Matthias (2011): Hollow from the start? Image professionalism in management consulting. Current Sociology 59 (4): 530–550.

Kloke, Katharina (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kozica, Arjan, Brandl, Julia & Kaiser, Stephan (2013): Verwaltungsberatung. Wie lernen öffentliche Verwaltungen aus externer Beratung?, in: Sabine Kropp & Sabine Kuhlmann (Hrsg.), Wissen und Expertise in Politik und Verwaltung. Opladen: Budrich. S. 305–324.

Kreiswirth, Martin (2000). Merely telling stories? Narrative and knowledge in the human sciences. Poetics Today 21 (2): 293–318.

Krücken, Georg (2017). Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. Beiträge zur Hochschulforschung 39 (3-4): 10–29.

Krücken, Georg & Serrano-Velarde, Kathia (2016): Der Berater als Fremder. Eine soziologische Studie zur Managementberatung in Universitäten. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 68 (1): 29–51.

Krücken, Georg, Mazza, Carmelo, Meyer, Renate E. & Walgenbach, Peter (Hrsg.) (2017.): New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

Lounsbury, Michael & Boxenbaum, Eva (Hrsg.) (2013): Institutional Logics in Action. Research in the Sociology of Organizations 39. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

McKenna, Christopher D. (2007): Give professionalization a chance! Why management consulting may yet become a full profession, in: Daniel Muzio, Stephan Ackroyd & Jean-Francois Chalant (Hrsg.), Redirections in the Study of Expert Labour: Law, Medicine and Management Consultancy. London: Palgrave Macmillan. S. 204–216.

Marquis, Christopher & Lounsbury, Michael (2007): Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. Academy of Management Journal 50 (4): 799–820.

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology 83 (2): 340–363.

Mládková, Ludmila (2013): Leadership and storytelling. The second international conference on leadership. Technology and innovation management. Procedia - Social and Behavioral Sciences 75: 83–90.

Muzio, Daniel, Kirkpatrick, Ian & Kipping, Matthias (2011): Professions, organizations and the state: Applying the sociology of the professions to the case of management consultancy. Current Sociology 59 (6): 805–824.

Nikolova, Natalia, Reihlen, Markus & Schlapfner, Jan-Florian (2009): Client–Consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. Scandinavian Journal of Management 25 (3): 289–298.

Ocasio, William, Thornton, Patricia H. & Lounsbury, Michael (2017): Advances to the institutional logics perspective, in: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate Meyer (Hrsg.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism (2nd edition), London: Sage Publications Ltd. S. 509-532.

Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, in: Arno Combe & Werner Helsper (Hrsg.), Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 70–182.

Parsons, Talcott (1964): The Social System. New York: Macmillan USA.

Parsons, Talcott (1968): Professions, in: David L. Sills (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan. S. 536–547.

Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellung. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pfadenhauer, Michaela (2004). Die Definition des Problems aus der Verwaltung der Lösung. Professionelles Handeln revisited, in: Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), Professionelles Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9–27.

Powell, Walter W., Oberg, Achim, Korff, Valeska, Oelberger, Carrie & Kloos, Karina (2017): Institutional analysis in a digital era: Mechanisms and methods to understand emerging fields. Topics and issues from European research, in: Georg Krücken, Carmelo Mazza, Renate E. Meyer & Peter Walgenbach (Hrsg.), New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research. Cheltenham: Edward Elgar. S. 305–344.

Quirke, Linda (2013): Rogue resistance: Sidestepping isomorphic pressures in a patchy institutional field. Organization Studies 34 (11): 1675–1699.

Reay, Trish & Hinings, C. R. (2009): Managing the rivalry of competing institutional logics. Organization Studies 30 (6): 629–652.

Reihlen, Markus, Smets, Michael & Veit, Andreas (2010): Management consultancies as institutional agents: Strategies for creating and sustaining institutional capital. Schmalenbach Business Review 62 (3): 317–339.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Saint-Martin, Dennis (2005): Management consultancy, in: Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn & Christopher Pollitt (Hrsg.), The Oxford Handbook of Public Management. Oxford: Oxford University Press. S. 671–694.

Schimank, Uwe & Volkmann, Ute (2017): Das Regime der Konkurrenz: Gesellschaftliche Ökonomisierungsdynamiken heute. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Schützeichel, Rainer & Brüsemeister, Thomas (2004): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Seidenschnur, Tim, Krücken, Georg, Vogel, Rick & Galwa, Julia (2016): Beratung von Universitäten. Lernprozesse zwischen universitärem Denken und ökonomischer Logik. Hochschulmanagement 11 (3): 66-72.

Smets, Michael, Greenwood, Royston & Lounsbury, Michael (2015 a): An institutional perspective on strategy as practice, in: Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara (Hrsg.), Cambridge Handbook of Strategy as Practice (2nd edition). Cambridge: Cambridge University Press. S. 283–300.

Smets, Michael, Jarzabkowski, Paula, Burke, Gary T. & Spee, Paul (2015 b): Reinsurance trading in Lloyd's of London. Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. Academy of Management Journal 58 (3): 932–970.

Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft, in: Arno Combe & Werner Helsper (Hrsg), Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 4–9.

Sturdy, Andrew (1997): The consultancy process – An insecure business? Journal of Management Studies 34 (3) 389–413.

Sturdy, Andrew, Clark, Timothy, Fincham, Robin & Handley, Karen (2009): Between innovation and legitimation – Boundaries and knowledge flow in management consultancy. Organization 16 (5): 627–653.

Sturdy, Andrew, Wright, Christopher (2011): The active client. The boundary-spanning roles of internal consultants as gatekeepers, brokers and partners of their internal counterparts. Management Learning 42(5): 485–503.

Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review 20 (3): 571–610.

Suddaby, Roy, Bitektine, Alex & Haack, Patrick (2017): Legitimacy. Academy of Management Annals 11 (1): 451–478.

Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (2008): Institutional logics, in: Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (Hrsg.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd. S. 99–129.

Thornton, Patricia H., Ocasio, William & Lounsbury, Michael (2012): The Institutional Logics Perspective. Foundations, Research, and Theoretical Elaboration. Oxford, New York: Oxford University Press.

Todorova, Gergana (2004): Exploring knowledge issues in the consulting relationship. A client centered perspective, in: Anthony F. Buono (Hrsg.), Creative Consulting. Innovative Perspectives on Management Consulting. Greenwich: Information Age Publishing. S. 73–98.

Vogel, Rick (2006): Zur Institutionalisierung von New Public Management. Disziplindynamik der Verwaltungswissenschaft unter dem Einfluss ökonomischer Theorie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Vogel, Rick (2009): Aufkommen und Verbreitung von New Public Management in Deutschland. Eine institutionalistische Diskursanalyse mit bibliometrischen Methoden. Der moderne Staat 2(2): 367–390.

Vogel, Rick (2012): Framing and counterframing New Public Management: The German case. Public Administration 90(2): 370–392.

Vogel, Rick & Frost, Jetta (2009): Innovating in the German public sector: How a think tank frames the debate on NPM. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal 14(2): 1–21.

Vogel, Rick, Galwa, Julia, Krücken, Georg & Tim Seidenschnur (2016): Legitimierungsprobleme und -strategien von Managementberatern im öffentlichen Sektor. Der moderne Staat 9 (2), S. 253–275.

Walgenbach, Peter & Meyer, Renate E. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer.

Werr, Andreas & Styhre, Alexander (2002): Management consultants – friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship. International Studies of Management & Organization 32 (4): 43–66.

Wooten, Melissa & Hoffman, Andrew J. (2017): Organizational fields: Past, present and future, in: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer (Hrsg.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed.), Thousand Oaks: Sage Publications Ltd. S. 55–74.

Zietsma, Charlene, Groenewegen, Peter, Logue, Danielle M. & Hinings, C. R. (Bob) (2017): Field or fields? Building the scaffolding for cumulation of research on institutional fields, in: Academy of Management Annals 11 (1): 391–450.

https://doi.org/10.5771/0038-6073-2018-1-6
Generiert durch IP '3.147.45.90', am 13.06.2024, 19:42:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.