

## Professionalisierungspolitiken im Kontext von Internationalisierung und Feminisierung: das Beispiel der Verbände in der Unternehmensberaterbranche

Theobald, Hildegard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Theobald, H. (2001). *Professionalisierungspolitiken im Kontext von Internationalisierung und Feminisierung: das Beispiel der Verbände in der Unternehmensberaterbranche*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Organisation und Beschäftigung, 01-101). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-115064>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**discussion paper**

FS I 01 - 101

**Professionalisierungspolitiken im Kontext  
von Internationalisierung und Feminisierung  
– Das Beispiel der Verbände in der  
Unternehmensberaterbranche**

Hildegard Theobald

**Juli 2001  
ISSN Nr. 1011-9523**

e-mail: [Theobald@medea.wz-berlin.de](mailto:Theobald@medea.wz-berlin.de)

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Hildegard Theobald

**Professionalisierungspolitiken im Kontext von  
Internationalisierung und Feminisierung - Das Beispiel  
der Verbände in der Unternehmensberaterbranche**

Discussion Paper FS I 01 -101  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

**Forschungsschwerpunkt:**  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

**Research Area:**  
Labour Market and  
Employment

**Abteilung:**  
Organisation und  
Beschäftigung

**Research Unit:**  
Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [wzb@wz-berlin.de](mailto:wzb@wz-berlin.de)  
Internet: <http://www.wz-berlin.de>**

## Zusammenfassung

Prozesse von Internationalisierung und Europäisierung, steigende Beschäftigung einschließlich einer erhöhten Partizipation von Frauen und die Etablierung eines Beratungssektors in den neuen Bundesländern führ(t)en in der Unternehmensberaterbranche zu erheblichen Restrukturierungen. Die Beratungsfirmen bzw. BeraterInnen und ihre Verbände suchten durch eine Neudefinition ihrer Strategien den Herausforderungen zu begegnen. In der vorliegenden Untersuchung werden die vorgenommenen Politikveränderungen aus der Perspektive der Verbände als einem wichtigen Akteur für die Gestaltung der Entwicklung der Branche analysiert.

In sechs Verbänden der Beraterbranche wurden Vorstände oder Geschäftsführer nach der verbandsinternen Einschätzung der Branchenentwicklung und den darauf bezogenen Politiken befragt. Prozesse der Internationalisierung beeinflussen wesentlich die Arbeitsbedingungen der Branche, wobei die Verbände angepaßt an die spezifischen Interessen ihrer Mitglieder neue Politikstrategien formulierten. In der Frage der Professionalisierung führten Prozesse der Europäisierung zu einer verstärkten Orientierung an marktlichen bzw. verbandsbezogenen Strategien. Nicht mehr der Staat gilt als wichtiger Adressat, sondern auf der Basis von Verbandsautonomie sollen zukünftig über den Markt bestimmte Qualitätsstandards und Qualifikationsvoraussetzungen für BeraterInnen durchgesetzt werden. Trotz des Bedeutungsverlusts bleibt der Staat aber nach wie vor ein wichtiger Adressat für die Verbandspolitiken. In ihrer Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen wollen die Verbände die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Durchführung der Beratung beeinflussen, wobei zwei der befragten Verbände in ihrer Vorgehensweisen die nationalstaatliche Ebene mit der europäischen verflochten.

Trotz der grundsätzlichen Übereinstimmungen zeigen die Ergebnisse das Bild einer ausdifferenzierten Verbändelandschaft. In Abhängigkeit von den Interessen ihrer Mitglieder und den institutionellen Einflußmöglichkeiten werden spezifische Politiken entwickelt. Die Ausdifferenzierung bedeutet keineswegs, daß neue Mitgliedergruppen ohne Anstrengungen integriert werden (können). Das Beispiel des hohen Frauenanteils in einem der Verbände zeigt die Notwendigkeit, aber auch die Chancen bewußter Politikstrategien. Die Organisation von BeraterInnen aus den neuen Bundesländern hingegen wird in allen befragten Verbänden als eine wichtige Aufgabe betrachtet. Ihre Realisierung wurde jedoch bisher durch die Probleme der Etablierung eines Beratungssektors in den neuen Bundesländern erschwert.

## **Abstract**

Processes of internationalisation, European integration, growing employment possibilities and an increasing participation of women as well as the establishment of a consultancy market in the new federal states led to a fundamental restructuring in the business consultancy sector. Consultants, consultancy firms and their associations have defined new strategies to meet these challenges. This study analyses the redefined strategies of the associations as an important actor in development and adaptation of the sector to changing economical and political conditions.

The managers of six associations in the consultancy sector were interviewed and asked to assess the on-going development in the sector from the perspective of the association and explain their adopted political strategies. To meet the changing working-conditions in an increasingly internationalised business the associations introduced new strategies according the interests of their members. Processes of European integration have limited the power of the state in ensuring professional status and led to a market orientation in the question of professionalisation. The associations themselves are going to establish high quality standards and defining high qualification requirements for consultants within the market. In the on-going co-operation with state institutions, the associations want to establish the legal framework for the consultancy sector. Two of the six associations have already developed a European policy and integrated it into national level approaches.

The associations have elaborated their own political strategies to meet the perceived requirements of their (potential) members. Only one of the associations has, as yet, developed a strategy to organise female consultants. The success of the association demonstrates that the organisation of new groups of members, i.e. female consultants, necessitates a qualified political strategy. All participating associations, however, define the organisation of consultants in the new federal states as an important goal, but see its realisation impeded by the difficulties in establishing a consultancy market there.

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Einleitung</b>	1
<b>I. Unternehmensberatung: Professionalisierung in einem sich ändernden Umfeld</b>	2
1. Restrukturierung der Branche: Herausforderung an Professionalisierungspolitiken	2
2. Verbände als Akteure im Professionalisierungsprozeß	5
<b>II. Verbandspolitiken: Empirische Ergebnisse</b>	10
1. Anlage der Untersuchung	10
2. Neudefinition von Verbandspolitiken	12
2.1 Neue Mitgliedschaftslogik: Veränderte Branchenbedingungen und neue (potentielle) Mitglieder	12
2.2 Professionalisierung: Neue Balancen zwischen sich verändernden Mitgliedschafts- und Einflußlogiken	17
2.3 Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen: Der Nationalstaat und Europa	20
2.4 Resümee: Verbandspolitiken zwischen Staat und Markt, Europa und Nationalstaat	23
<b>Literaturverzeichnis</b>	26-28
<b>Anhang</b>	29-30

## Einleitung

Veränderte Rahmenbedingungen, wie die zunehmende ökonomische und politische Internationalisierung und Europäisierung beeinflussen erheblich die Arbeitsbedingungen in der Beraterbranche. Neue Kundenbedarfe gehen mit einer verschärften Konkurrenzsituation besonders für die kleinen und mittelständischen Firmen einher, denn parallel zu einem Konzentrationsprozeß drängen neue Anbieter auf den lukrativen, expandierenden Markt. Der nicht-abgesicherte professionelle Status der Tätigkeit führt zu einem eher unübersichtlichen Markt von Dienstleistungsangeboten und Anbietern. Die Beschäftigungsexpansion bietet für Frauen zunehmend Chancen, was sich in dem steigenden Anteil unter den BeraterInnen widerspiegelt. Gleichzeitig erfolgt der Aufbau eines Unternehmensberatungssektors in den neuen Bundesländern.

Auf die skizzierten Veränderungen reagieren die Beratungsfirmen mit neuen Produkten und Verkaufsstrategien für ihre (potentiellen) Kundenunternehmen. Wie die Beratungsfirmen ihre Markt- und Personalstrategien entwickeln, wird im Rahmen eines DFG-geförderten Forschungsprojekts auf der Basis der Professionalisierungstheorie von Abbott (1988) untersucht.<sup>1</sup> Der Verkauf einer Beratungsleistung wird im Zusammenhang mit der Professionalisierung der Tätigkeit betrachtet, d.h. der Entwicklung und Absicherung einer adäquaten Expertise sowie der Durchsetzung entsprechender Qualitätsstandards. Wichtige Akteure im Professionalisierungsprozeß sind die Berufsangehörigen in den Unternehmen und ihre Verbände. Professionalisierung wird in dem Projektzusammenhang nicht geschlechtsneutral verstanden, denn das vorfindliche Geschlechterverhältnis wird als Ressource in der Ausgestaltung angenommen.

Das Forschungsprojekt analysiert den Prozeß in zwei Stufen aus der Perspektive der Verbände und der Beratungsfirmen. Das vorliegende Papier faßt Ergebnisse der Untersuchung zu den Verbänden zusammen. Dazu wird im folgenden im ersten Abschnitt der theoretisch-konzeptionelle Rahmen des Projekts skizziert und anschließend auf die Verbandsuntersuchung zugespielt. Aus der Perspektive der Verbände sollen Konzepte der Mitgliedschafts- und Einflußlogik aus der neo-korporatistischen Verbandsforschung die Veränderungen auf Seiten der Verbandsmitglieder und der institutionellen Bedingungen abbilden. Diese Konzepte werden mit der um Geschlechterfragen erweiterten

---

<sup>1</sup> Das Discussion-paper ist entstanden im Rahmen des DFG-geförderten Projekts „Marktliche und verbandliche Professionalisierungsstrategien. Restrukturierung und Feminisierung der Unternehmensberatung“ unter Leitung von Prof. Dr. Hedwig Rudolph. Mein besonderer Dank gilt den beiden Kommentatoren des ersten Entwurfs Dr. Maria Oppen und Dr. Dieter Plehwe (beide WZB) für ihre konstruktive Kritik.

Professionstheorie von Abbott (1988) verknüpft und durch Ansätze aus der Europa- bzw. der Internationalisierungsforschung ergänzt. Die empirische Basis bilden - neben der Analyse von Verbandsmaterialien - Interviews mit Experten von sechs Verbänden in Deutschland, die im Herbst 2000 durchgeführt wurden.

## **I. Unternehmensberatung: Professionalisierung in einem sich ändernden Umfeld**

### **1. Restrukturierung der Branche: Herausforderung an Professionalisierungspolitiken**

Seit den 70er Jahren sind weitreichende Veränderungen in der räumlichen und politischen Organisation der Weltwirtschaft zu beobachten. Neben der Herauslösung ökonomischer und sozialer Prozesse aus nationalstaatlichen Bindungen ist zugleich die Entstehung von neuen transnationalen Steuerungs- und Koordinierungsmechanismen zu beobachten (vgl. Altvater/Mahnkopf 1996). Die Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung stehen in engem Zusammenhang mit grundlegenden Veränderungen der Produktionsweise der Unternehmen. So charakterisiert Castells (1996) die Globalisierung als Transformation zum „Informationskapitalismus“, in dem Produktivitätssteigerungen vor allem auf der Wissensproduktion, der Informationsverfertigung und der symbolischen Kommunikation beruhen. Diese Transformationsprozesse schlagen sich in einer stark expandierenden Nachfrage nach wissensintensiven Dienstleistungen für Unternehmen nieder, die mit einer Ausweitung der Beschäftigung einschließlich der erhöhten Partizipation der Frauen in dem Berufsfeld einhergeht (OECD 1995).

Wissensintensive Dienstleistungen werden nicht nur im Zuge der skizzierten wirtschaftlichen Veränderungen verstärkt eingesetzt, sondern haben selbst auch wesentlich die Internationalisierung der Wirtschaft vorangetrieben. Unternehmensberatungen beispielsweise sind zum einen als „middle men“ an der Reorganisation des Marktes beteiligt, und zum anderen propagieren sie als „change agents“ die Internationalisierung, Restrukturierung und Reorganisation von Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen (Coget 1999; Scott 1998).

Seit den 80er Jahren sind zudem bei den wissensintensiven Dienstleistern selbst Internationalisierungs- und Restrukturierungsanstrengungen erkennbar, ausgelöst durch Veränderungen der Kundenstruktur, ihrer Bedarfe und der Konkurrenzsituation. Mittelständische Unternehmen werden, gefördert durch ihre eigenen Internationalisierungsansätze, vermehrt zu Nachfragern von Beratungsdienstleistungen und bedingen damit eine Restrukturierung der Pro-

duktpalette der Beratungsfirmen. Erforderlich wird eine breite, international orientierte Angebotspalette, die dem vielfältigen Beratungsbedarf der Kunden entspricht und somit eine langfristige Kundenbindung ermöglicht (vgl. BDU 1998; Sperling/Ittermann 1998, Dicken 1998). Auf der Basis ihrer aggressiven Kauf- und Expansionsstrategie können vor allem die großen internationalen Beratungsfirmen überdurchschnittlich vom Branchenwachstum profitieren, was den Konzentrationsprozeß in der Branche verstärkt. Zudem wird durch den Markteintritt neuer Anbieter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft eine erhöhte Konkurrenzsituation gerade für die kleineren und mittelständischen Beratungsfirmen geschaffen. Für die Beratungsfirmen - unabhängig von ihrer Größe - gilt es unter den veränderten Nachfrage- und Konkurrenzbedingungen (nach)gefragtes Expertenwissen bzw. ein entsprechendes Dienstleistungsangebot anzubieten.

Entscheidend für den Verkauf eines Dienstleistungsangebots ist die Anerkennung von Seiten der Kunden, die angemessene Expertise für ein relevantes Problem zu besitzen. Die Professionsforschung geht traditionellerweise davon aus, daß eine Berufsgruppe, die über ein angemessenes Wissenssystem zur Lösung zentraler gesellschaftlicher Probleme verfügt, auf ihre Anerkennung in der Gesellschaft durch den Status einer Profession zielt. Mit der Begründung der Qualitätssicherung der Dienstleistung für die KundInnen werden ein abgegrenztes Tätigkeitsfeld, ein darauf bezogener Wissenskanon, entsprechende Qualifikationsvoraussetzungen sowie bestimmte Berufsstandards zur Voraussetzung der Ausübung einer Berufstätigkeit definiert. Die Etablierung und Aufrechterhaltung einer Profession wird dabei als Prozeß der Kontrolle über ein Berufsfeld konzipiert (vgl. Freidson 1970, 1994; Johnson 1972; Abbott 1988). Abbott (1988) unterscheidet im Professionalisierungsprozeß zwischen Akteuren und Arenen. Wichtige Akteure sind zum einen die Angehörigen der Berufsgruppe bzw. deren Unternehmen, die in den beiden Arenen Arbeitsplatz und Öffentlichkeit die beruflichen Interessen vertreten. Die Verbände wiederum wollen entweder (im kontinentaleuropäischen Modell) auf einer gesetzlichen Grundlage in der Arena Rechtssystem bzw. (im angelsächsischen Modell) durch Regulierungen autonomer Verbände eine Kontrolle über den Zugang zum Berufsfeld erreichen. Begleitet wird dies durch eine entsprechende Darstellung der Tätigkeit in der Arena Öffentlichkeit. Den Prozeß der Professionalisierung - die verwandten Strategien wie den Erfolg -beschreibt Abbott (1988) als offen und jeweils von den konkreten gesellschaftlichen Bedingungen abhängig. Dabei können Akteure, Legitimationsgrundlagen und Arenen jeweils unterschiedliche Bedeutung gewinnen.

Professionalisierungsbestrebungen orientieren sich traditionellerweise an einer nationalstaatlichen Ebene. Diese Orientierung - vor allem die Möglichkeit der Durchsetzung von Standards auf nationalstaatlicher Ebene - wird durch die schon beschriebenen Prozesse der ökonomischen Internationalisierung und der damit einhergehenden politischen Re-Regulierungen auf europäischer bzw. internationaler Ebene erschwert. Die gegenwärtigen europaweiten/internationalen Abkommen zur Regulierung der Berufsausübung in den freien Berufen über die

Nationalstaatsgrenzen hinweg tendieren zu einer Rücknahme von staatlicher Regulierung und damit zu einem größerem Einfluß der privat verfaßten Marktkräfte. Die Begrenzung staatlicher bzw. verbandlicher Regelungen auf ein Minimum wird in den Debatten als eine Voraussetzung für einen zunehmenden internationalen bzw. europaweiten Handel mit wissensintensiven Dienstleistungen betrachtet (OECD 1995). Evetts (2000) weist darauf hin, daß bisher dieser komplexe Prozeß der Professionalisierung über Nationengrenzen hinweg noch wenig theoretisch und empirisch bearbeitet ist. Für das Projekt stellt sich die Frage, wie sich Akteure, Strategien und Arenen unter Bedingungen von Internationalisierung neu konfigurieren.

Professionalisierungsprozesse werden in der main-stream Forschung geschlechtsneutral konzipiert. Demgegenüber hat die geschlechtssensible Professionsforschung nachgewiesen, daß die Professionalisierung prestigereicher Tätigkeiten ein männliches Projekt war, die mit dem Ausschluß von Frauen bzw. ihrer untergeordneten Integration in das Tätigkeitsfeld auf der Basis von Semi-professionen einherging. Auch nach Öffnung des Zugangs von Frauen zu den Professionen zeigten sich Prozesse eines Einschlusses auf der Basis von Segregationsprozessen verknüpft mit einer Benachteiligung von Frauen. Das vorfindliche Geschlechterverhältnis erwies sich als eine wichtige Ressource in der Gestaltung des Professionalisierungsprozesses, wobei auch Frauen eine durchaus aktive, wenn auch weniger einflußreiche Funktion in dem Prozeß einnehmen konnten (Witz 1992). Jüngere Forschungsergebnisse aus dem Bereich professioneller, unternehmensbezogener Dienstleistungen verweisen auf einen widersprüchlichen Prozeß der Öffnung der Tätigkeiten für Frauen, ihre Integration in traditionell männliche Arbeitsbereiche, aber auch der Stabilität bestimmter Kennzeichen von Diskriminierung (Schäfer/Zimmer 1995; Villiger 1994; Goldmann 1997; McDowell 1997).

Die skizzierten Veränderungsprozesse betreffen die Professionalisierung der Berufsgruppen/Professionen in dem Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Kennzeichnend für das hier zu erforschende Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung ist, daß es bisher nicht als eine professionelle Tätigkeit anerkannt wurde. Das Projekt geht davon aus, daß die beschriebenen ökonomischen und politischen Internationalisierungstendenzen, die erhöhte Partizipation von Frauen und - für Deutschland als Besonderheit - der Aufbau des Tätigkeitsfelds der Unternehmensberatung in den neuen Bundesländern in erheblichem Maße die Professionalisierungsstrategien der beiden Akteure, Unternehmen bzw. Berufsangehörige auf der einen Seite und Verbände auf der anderen Seite, und ihre Wechselwirkung bestimmen.

## 2. Verbände als Akteure im Professionalisierungsprozeß

Im folgenden sollen diese Veränderungen aus der Perspektive der Verbände analysiert werden. Die neo-korporatistische Verbandsforschung geht davon aus, daß Verbände als soziale Gebilde mit zwei miteinander in einem Spannungsverhältnis stehenden Umwelten interagieren (vgl. Streeck 1994). Das sind zum einen die Lebenswelten der Mitglieder, die bei ihrer Integration in den Verband berücksichtigt werden müssen. Dies wird mit dem Konzept der Mitgliedschaftslogik beschrieben. Die Einflußlogik zum anderen definiert die institutionellen Bedingungen, unter denen die Verbände ihre Ziele verwirklichen. Dabei unterliegt die Interaktion eines Verbands mit den Umwelten jeweils einer eigenen Logik und muß von einer politisch geschickten Verbandsführung entsprechend der vorfindlichen Bedingungen ausbalanciert werden. Betont wird in diesem Ansatz die innerorganisatorische Dynamik zwischen Mitgliedschafts- und Einflußlogik, auf deren Basis die pluralistische Interessenrepräsentation transformiert wird in neo-korporatistische Interessenmediation (vgl. Streeck/Schmitter 1985).

Wie beide Logiken im Zusammenhang mit der Internationalisierung der Branche neu definiert werden, wird im folgenden vor allem aus der Perspektive ihrer Professionalisierungspolitiken betrachtet. Professionalisierung wird hier in einem umfassenden Sinn verstanden: als Politikstrategien für die Entwicklung, Qualitätssicherung und Legitimierung der Expertenkompetenz einer Tätigkeit und damit als eine Form der Regulierung des Marktzugangs sowie der Form der Dienstleistungserbringung.

### *Mitgliedschaftslogik*

Die zu erwartenden Neubestimmungen in der Mitgliedschaftslogik rühren von einer Ausdifferenzierung der Interessen verschiedener Mitgliedergruppen, die in unterschiedlicher Weise von den Prozessen der ökonomischen und politischen Internationalisierung betroffen werden. Die Beratungsfirmen müssen sich entsprechend ihrer Position in der Branche in ihren Professionsstrategien auf die sich wandelnden Bedingungen einstellen. Unterschiedliche Interessen zwischen den Mitgliedergruppen können entsprechend der Unternehmensgröße, der Geschäftsfelder und Internationalisierungsgrad angenommen werden. Fincham (2000) resümiert als Resultat seiner Forschungen bei den Big Five, daß die großen internationalen Beratungsfirmen infolge der Schnellebigkeit moderner Ökonomien kaum eine traditionelle Professionsstrategie, charakterisiert durch die beiden Strategien Akkreditierung und organisierter Verbandsarbeit, verfolgen können. Wahrscheinlicher sind Strategien am Arbeitsplatz gegenüber den Kunden oder auch die stärker informell vorgenommene Mobilisierung von Expertengruppen oder auch Netzwerken. Er vermutet allerdings, daß kleinere oder auch mittelständische Beratungsfirmen zur Entwicklung und Absicherung ihres Dienstleistungsangebots durchaus noch an einer traditionelleren Professionalisierungsstrategie über die Verbände festhalten können.

Mitgliederverzeichnisse der deutschen Berufsverbände in der Unternehmensberaterbranche zeigen, daß Beratungsfirmen unterschiedlicher Größen, auch die großen Beratungsfirmen, jedoch nicht die großen internationalen Firmen, in den Verbänden organisiert sind. Die allgemeine Verbandsforschung konstatiert im Gegensatz zu Fincham (2000) eine Zunahme des Einflusses großer Unternehmen im europäischen Rahmen, die entsprechend ihrer Interessen die nationale Verbandsarbeit reorganisiert haben (Eising/Kohler-Koch 1994). Inwieweit sich die Aussage für die Unternehmensberaterverbände auf die zweite Gruppe der Firmen, der großen Beratungsfirmen, im Gegensatz zu den großen internationalen Firmen erhärten läßt, bleibt eine empirische Frage.

Die Frage einer Neuorientierung der Politiken gegenüber den (potentiellen) Verbandsmitgliedern stellt sich auch durch den Zutritt neuer BeraterInnengruppen auf den Beratermarkt. Dies betrifft Frauen und BeraterInnen aus den neuen Bundesländern und damit potentiell neuen Mitgliedergruppen mit eigenen Interessen und Bedürfnissen. Bezüglich der Frage der Bedeutung und der Konsequenzen der erhöhten Partizipation der Frauen in der Branche für die politische Verbandsarbeit und der möglichen Herausbildung divergenter Interessen, gibt es nur wenig Hinweise in der Literatur und in den Materialien der Verbände der Unternehmensberaterbranche. Forschungsergebnisse zur Situation von Frauen in Verbänden allgemein oder auch in Gewerkschaften zeigen insgesamt, daß die Einflußmöglichkeiten der Frauen in den Verbänden geringer sind als im entsprechenden Tätigkeitsfeld (Händle 1998; Kuhlmann 1999), eine Tendenz, die sich im internationalen Zusammenhang noch verstärkt (Quack/Hancke 1997; Koch-Baumgarten 1998). Die Ausblendung von Frauen bedeutet allerdings nicht, daß das Geschlechterverhältnis keine Relevanz besitzt, denn auch die Unsichtbarkeit von Frauen ist Ausdruck eines Geschlechterverhältnisses. Welche Wahrnehmung und Interpretation gerade die Unsichtbarkeit von Frauen ausdrückt, verbleibt ebenfalls eine empirisch zu beantwortende Frage.

Divergente Mitgliederinteressen können zudem durch die spezifischen Tätigkeitsbedingungen in den neuen und alten Bundesländern entstehen. In den neuen Bundesländern konnte sich das Tätigkeitsfeld Unternehmensberatung erst nach der Wende etablieren. Trotz des großen Bedarfs an Beratung angesichts der grundlegenden Transformationen der Wirtschaft führte die mangelnde Professionalisierung der Tätigkeit vor allem die fehlenden Vorgaben zur Qualifikation, zu erheblichen Problemen des Kundenschutzes und provozierte die Forderung nach einer verstärkten Qualitätssicherung. Dies vermindert die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen und verhindert eine weitergehende Expansion des Tätigkeitsfelds (vgl. Oberlander 1995).

Aufgrund der bisherigen Aussagen läßt sich vermuten, daß die Mitgliedschaftslogik in den 90er Jahren durch zwei grundlegende Entwicklungen neudefiniert wurde. Die veränderten Branchenbedingungen und damit Lebens-

welten der Mitglieder führen zu einer Ausdifferenzierung der Verbandspolitik in Abhängigkeit von den Mitgliedergruppen und unter Berücksichtigung der Dominanz der großen Beratungsfirmen. Die Verbände entwickeln neue Formen der Integration der Mitgliederinteressen und differenzieren ihre politische Zielsetzungen gerade in der Frage der Professionalisierung aus. Die zunehmende Dominanz der großen Beratungsfirmen zeigt sich in ihrem steigendem Einfluß in der Verbandsarbeit und im Widerstand gegenüber der Strategie, eine gesetzliche Absicherung der Tätigkeit zu versuchen.

Anpassungen der Verbandspolitik an die beiden neuen (potentiellen) Mitgliedergruppen werden eher für die BeraterInnen aus den neuen Bundesländern erwartet, wo die Professionalisierung die Verbände vor besondere Aufgaben stellt. Aufgrund der Branchensituation in den neuen Bundesländern läßt sich vermuten, daß die dortigen Mitglieder Qualitätssicherung als Verbandsaktivitäten besonders betonen. Die in den alten Bundesländern zu vermutenden Widerstände gegenüber einer Strategie der Akkreditierung und die DDR-spezifischen Qualifikationen und Berufswege der BeraterInnen aus den neuen Bundesländern lassen Forderungen nach Weiterbildung und damit Unterstützung der professionellen Kompetenz der BeraterInnen durch die Verbände wahrscheinlich werden. Der Einfluß von Frauen selbst auf die Verbandsarbeit kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse eher als gering angenommen werden. Wir gehen davon aus, daß das Geschlechterverhältnis als Ressource für die Ausgestaltung und Legitimation von Verbandsaktivitäten allgemein und besonders für den Verlauf des Professionalisierungsprozesses genutzt wird.

Vor dem Hintergrund dieser Annahmen stellen sich Fragen nach den Integrationsleistungen, Zielen und Strategien, die die Verbände besonders bezüglich der Entwicklung bzw. Absicherung des Tätigkeitsfeldes im Interesse und in Zusammenarbeit mit ihren unterschiedlich großen bzw. im unterschiedlichen Ausmaß international orientierten Mitglieder verfolgen: Wie können sie diese unterschiedlichen Interessen integrieren? Zeigt sich eine Dominanz bestimmter Mitgliedergruppen in den Strategien der Verbände? Findet eine Form von Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Berufsverbänden statt? Welches sind die Fragestellungen bzw. vorgebrachten inhaltlichen Problemkonzeptionen?

Bezüglich der Bedeutung der neuen (potentiellen) Mitgliedergruppen für die Verbandsarbeit stellen sich folgende Fragen: Führt die erhöhte Partizipation von Frauen im Beruf bzw. die Etablierung des Tätigkeitsfeldes in den neuen Bundesländern zu einer vermehrten Organisation dieser Gruppen? Wenn ja, wird diese Veränderung der Mitgliederstruktur überhaupt auf verbandspolitischer Ebene wahrgenommen? Welchen Einfluß können diese Mitglieder selbst bzw. die sich ergebenden Veränderungen auf die Verbandsarbeit gewinnen?

## *Einflußlogik*

Diese Veränderungen in der Mitgliedschaftslogik gehen einher mit einer Reorganisation der institutionellen Bedingungen der Einflußnahme, d.h. der Einflußlogik. Entscheidende Faktoren sind vor allem die Prozesse politischer Internationalisierung bzw. Europäisierung. Eichener/Voelzkow (1994) betonen in ihrer Ko-Evolutionsthese den Zusammenhang der Genese von Interessensorganisationen mit der Entwicklung von Staatlichkeit. Die Veränderungen in der Europäischen Union, die zunehmende Integration, erscheint ihnen dabei, als ein wichtiges Feld zur Analyse dieses Zusammenhangs. Auch Eising/Kohler-Koch (1994) betonen, daß im europäischen Kontext eine Analyse der Veränderungen in der Verbandslandschaft eine gemeinsamen Betrachtung der Entwicklungen gesamteuropäischer Verbandssysteme und des supranationalen, „europäischen Staatswesen“ einschließlich der Wechselwirkungen erfordert. Prozesse einer zunehmenden europäischen Integration erfolgen einerseits durch schleichende Kompetenzverschiebungen von der nationalen auf die europäische Ebene und andererseits durch europäische Projekte, wie etwa der Binnenmarkt. Beides verändert die Handlungsbedingungen der Interessendurchsetzung der Verbände und läßt Restrukturierungen der Verbandstätigkeiten vermuten.

Neue Entwicklungen von Handlungslogiken werden durch die Segmentierung der Zuständigkeiten innerhalb der EU verstärkt, die ein Zusammenspiel nationaler und transnationaler Strategien erfordern. Es entsteht ein Mehrebenensystem mit unterschiedlichen Ansatzpunkten für eine Beeinflussung durch Akteure und damit auch der Verbände (vgl. Eising/Kohler-Koch 1994). Auf europäischer Ebene ist die Kommission zentral, die durch ihre entscheidende Rolle bei der Agenda-Gestaltung und der damit verbundenen Notwendigkeit der Berücksichtigung von externer Expertise vor allem Einflußmöglichkeiten auf Problemdefinitionen oder auch Lösungsansätze gestattet. Eising/Kohler-Koch (1994) konstatieren, daß die Kartelle der Großunternehmen zunehmend an Einfluß gewinnen, während sich die Einflußmöglichkeiten der Verbände verringern. Im Gesetzgebungsverfahren wiederum wurden Kompetenzen des Europäischen Parlaments verstärkt, so daß auch diese Institution im Verlauf der 90er Jahre zunehmend zu einem Angriffspunkt der Lobbying-Aktivitäten wurde. Ministerrat und Europäischer Rat wiederum sind bedeutsam bezüglich ihrer Entscheidungskompetenz. Hier finden nationale Interessenkonflikte einen Zugang zur Politik. In der Entscheidungsphase werden folglich auch die nationalen Verwaltungen zu einem wichtigen Adressaten der Lobbying-Aktivitäten. Eine solche Kombination von nationalen und europäischen Lobbying-Strategien fanden auch Evetts/Bucher-Jeziorska (1997) in ihrer Untersuchung des britischen und des polnischen Ingenieurverbandes. Die Autorinnen prognostizieren für die Zukunft eine Arbeitsteilung: Mächtige nationale Verbände können international Einfluß nehmen und gleichzeitig die Kontrolle im Nationalstaat behalten. Die internationalen Verbände werden Teil eines internationalen Netzwerkes sein, das für die Regulierung, Koordination und Leitung ökonomischer

mischer Aktivitäten zuständig ist. Gerade ExpertInnennetzwerken wird zunehmend eine Bedeutung für die Konstruktion und Interpretation handlungsleitender Ideen auf europäischer Ebene zugeschrieben und damit auch eine Relevanz für die Herausbildung eines europäischen politischen Systems (Adler/Hass 1992; Haas 1992; Eising/Kohler-Koch 1994; Kohler/Koch-Edler 1998).

Greenwood (1998) betont in seiner Analyse professioneller Verbände auf europäischer Ebene vor allem deren Schwäche gegenüber den mächtigen nationalen Verbänden, denn die Kommission beziehe diese weit mehr als die europaweiten Verbände in ihre Konsultationen ein. Im Hintergrund sieht er die sehr unterschiedliche Einbindung der nationalen Verbände in ihrem spezifischen nationalstaatlichen Rahmen. Nationale professionelle Verbände konnten über Jahre hinweg auf Nationalstaatsebene vorteilhafte Arrangements aushandeln und verfügen über entsprechende Machtpositionen und Kompetenzen in der Kontrolle des Zugangs zu den Professionen und der Regulierung von Servicestandards.

In Fragen der Professionalisierung sind Prozesse von Internationalisierung und Europäisierung nicht nur für die Wahl der Politikebene und Adressaten relevant, sondern auch für die Politikinhalte. Zur Förderung des internationalen Handels erscheint es nicht nur auf europäischer Ebene, sondern auch in den meisten Ländern als notwendig, eine neue Balance zu finden, zwischen dem Bedürfnis nach Regulation und dem Druck von Konkurrenz und Wettbewerb. Die Professionalisierungsbestrebungen sind daher ausgerichtet auf eine Rücknahme von als zu stark und damit zu einschränkend bewerteten national-staatlichen Regulierungen und ihre Standardisierung im internationalen bzw. europäischen Zusammenhang auf niedrigerem Niveau (OECD 1995).

Die vorliegende Studie geht davon aus, daß die Herausbildung eines europäischen Rahmens von den Verbänden der Beraterbranche die Entwicklung von Kooperationsformen zwischen nationaler und internationaler Ebene und eine dementsprechende Neudefinition von Zielsetzungen und Strategien erfordert. Die Kooperation geht dabei über die Verbände hinaus und schließt auch andere gesellschaftliche Gruppen mit ein. Die sich verändernden institutionellen Rahmenbedingungen und die darauf bezogenen Formen der politischen Einflußnahme üben einen erheblichen Einfluß auf die Professionalisierungsstrategien der Verbände aus: Notwendig wird eine Aushandlung zwischen den sich ändernden Professionalisierungsbedürfnissen unterschiedlicher Mitgliedergruppen und den sich neukonfigurierenden institutionellen Bedingungen. Als Fragen stellen sich hier: Welche Interessen unterschiedlicher Mitgliedergruppen setzten sich unter den veränderten institutionellen Bedingungen in den Verbänden durch? Welche Mitgliedergruppen werden in Fragen der Professionalisierung besonders einflußreich? Werden die Professionalisierungsstrategien eher durch die Mitgliedschafts- oder Einflußlogik bestimmt?

## II. Verbandspolitiken: Empirische Ergebnisse

### 1. Anlage der Untersuchung

Eine Expertenbefragung in den Verbänden ergänzt durch Verbandsmaterialien sollte eine Antwort auf die Fragen zur Neukonfiguration der Verbandspolitiken gestatten. Im Fokus steht die Sichtweise der Verbände auf die Veränderungen ihrer Handlungsbedingungen sowie die darauf bezogenen Neudefinitionen ihrer Politiken. Als Experten wurden die Vorstände, Präsidenten bzw. Geschäftsführer der jeweiligen Verbände in etwa zweistündigen Interviews befragt. Die Themenbereiche der teilstrukturierten Interviews betrafen Formen der Kooperation mit (potentiellen) Mitgliedern, mit anderen Verbänden sowie staatlichen Stellen, Fragen der Absicherung des professionellen Status der Tätigkeit sowie Öffentlichkeitsarbeit (siehe Anlage: Fragebereiche). Die Auswertung wurde in Anlehnung an das Verfahren der „inhaltlichen Strukturierung“ von Mayring (1985) vorgenommen.

Für die Befragung wurden sechs Verbände in der Unternehmensberaterbranche ausgewählt, die sich alle zur Mitarbeit bereit erklärten. Drei der Verbände verstehen sich als nationale und drei als europäische Verbände. Ein Kriterium zur Auswahl der Verbände war deren Wichtigkeit in der Branche, gemessen an der Mitgliederzahl. Kleinere Verbände wurden dann einbezogen, wenn sie für die Fragestellung eine besondere Bedeutung erlangten, wenn sie etwa Fragen der Europäisierung/Internationalisierung oder auch der Etablierung eines Unternehmensberatungssektors in den neuen Bundesländern in den Mittelpunkt ihrer Politiken stellten.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.), der im Jahre 1954 gegründet wurde, ist der einflußreichste nationale Verband, der professionspolitische und wirtschaftspolitische Zielrichtungen verfolgt. Im BDU sind 500 Beratungsfirmen unterschiedlicher Größe organisiert mit zusammen 16.000 Beschäftigten. Seit 1998 bietet der Verband neben der Firmenmitgliedschaft auch für InhaberInnen, PartnerInnen und MitarbeiterInnen der Mitgliederfirmen die Möglichkeit einer personenbezogenen Mitgliedschaft (CMC) an. Die Voraussetzung für beide Mitgliedschaften sind die Erfüllung genau definierter Kriterien bezüglich Qualifikation und Berufserfahrung sowie das Bestehen eines Aufnahmeverfahrens mit Fachinterviews, der Darstellung von erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprojekten etc. Die Verbandsarbeit wird von hauptamtlichen Beschäftigten in der Zentrale zusammen mit ehrenamtlichem Präsident sowie Vorständen bzw. Mitgliedern der Fachgliederungen geleistet. Der BDU definiert als wichtige Zielsetzungen: Qualitätsmaßstäbe durch Berufsgrundsätze durchzusetzen, die Inanspruchnahme externer Beratung zu fördern und die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Branche positiv zu beeinflussen.

Zwei weitere Verbände organisieren kleinere Praxen bzw. mittelständische Firmen unterschiedlicher wirtschaftsberatender Professionen. Der Bundesverband der Wirtschaftsberater (BVW) organisiert verkammerte beratende Berufe wie SteuerberaterInnen, AnwältInnen, WirtschaftsprüferInnen und nicht-verkammerte Berufe wie die UnternehmensberaterInnen (Consultants). Der Verband, der derzeit ca. 1200 Mitglieder zählt, wurde im Jahr 1952 gegründet und entstand sukzessive aus einem Zusammenschluß von fünf Verbänden wirtschaftsberatender Berufe. Er verfolgt wirtschafts- und professionspolitische Ziele. Mitglieder können unabhängige und eigenverantwortliche BeraterInnen werden, die den Kriterien einer beruflichen Befähigung durch Studium und/oder erfolgreiche Berufspraxis entsprechen. Die Mehrzahl der Mitglieder sind InhaberInnen eher kleinerer Praxen (mit bis zu 10 MitarbeiterInnen) und zu einem kleinen Anteil InhaberInnen mittelständischer Unternehmen (mit bis zu 100 MitarbeiterInnen), aber keine Beratungskonzerne. Zentrale Ansatzpunkte der ehrenamtlich geleisteten Verbandsarbeit sind Weiterbildung, Beratung der Mitglieder sowie Vernetzung und Kooperation zwischen den Mitgliedern.

Die Vereinigung beratender Betriebs- und Volkswirte (VBV), gegründet im Jahr 1947 vertritt vor allem die BeraterInnen in Schleswig-Holstein, Hamburg und Nordrhein-Westfalen und zum Teil in den neuen Bundesländern. Die Schwerpunkte der Tätigkeit der ca. 50 Mitglieder liegen in den Feldern Existenzgründung, Unternehmensaufbau und Sanierungsberatung. Die Vereinigung verfolgt professionspolitische Ziele aber auch wirtschaftspolitische Fragen, die die Beratungstätigkeiten tangieren. Aufnahmekriterien sind eine akademische Ausbildung und/oder entsprechende Berufserfahrung. Die Mitglieder sind in der Regel InhaberInnen kleinerer Praxen und (zu einem geringen Anteil) mittelständischer Beratungsfirmen. Die ehrenamtlich geleistete Verbandsarbeit betrifft vor allem die Weiterentwicklung der spezifischen Tätigkeitsfelder der Mitglieder, wobei auf politischer Ebene geeignete Rahmenbedingungen für die Durchführung der Tätigkeit geschaffen werden sollen.

Drei weitere Verbände definieren sich als europäische Verbände. Der FEACO wurde als europäischer Dachverband der Berufsverbände der Unternehmensberater im Jahr 1954 gegründet. Mitglieder sind 23 europäische Consultingverbände in Europa mit dem BDU als Mitbegründer und deutscher Repräsentant. Der Verband will auf europaweiter Ebene die Profession der Unternehmensberatung fördern sowie auf wichtige wirtschaftspolitische wie strukturpolitische Fragen Einfluß nehmen. Im Zentrum der haupt- und nebenamtlich ausgeführten Verbandsaktivitäten steht die Vernetzung der Mitglieder in den verschiedenen Länder (einschließlich Mitteleuropa) und Lobby-Arbeit bei verschiedenen Institutionen der Europäischen Union.

Die beiden stärker wirtschaftsorientierten Verbände E.C.U und VEU wurden Ende der 80er Jahre bzw. Anfang der 90er Jahre gegründet. Mitglieder beider Verbände sind mehrheitlich InhaberInnen kleinerer Praxen und einige wenige

Mittelständler. Der Hintergrund der Verbandsgründung waren Branchenveränderungen im Zuge von Prozessen ökonomischer und politischer Internationalisierung bzw. Europäisierung. Im Verband E.C.U. sind europaweit - mit dem Schwerpunkt auf Deutschland, Österreich und Mitteleuropa - 640 Mitglieder aus den wirtschaftsberatenden Professionen organisiert: UnternehmensberaterInnen, RechtsanwältInnen, SteuerberaterInnen und WirtschaftsprüferInnen. Das Ziel der ehrenamtlich geleisteten Verbandsarbeit liegt in der Förderung der Kooperation der Mitglieder über Professions- und Ländergrenzen hinweg. Dazu werden Foren des fachlichen und länderübergreifenden Austausches über die Beratungstätigkeit geschaffen.

Mitglieder des VEU sind 25 Praxen oder Firmen im Bereich Unternehmens- und Rechtsberatung mit insgesamt 100 Beschäftigten in Europa und in den USA. Die Mehrzahl der Mitglieder sind InhaberInnen von kleineren Praxen, die zunächst auf der Basis des Verbands miteinander kooperieren sollen. Langfristig soll der Verband in eine Aktiengesellschaft überführt werden. Die auch hier ehrenamtlich geleisteten Verbandsaktivitäten liegen in der Entwicklung gemeinsamer, europaweiter Marketingstrategien, Weiterbildung der Mitglieder und Förderung des Berufsstands.

## 2. Neudefinition von Verbandspolitiken

### 2.1 Neue Mitgliedschaftslogik: Veränderte Branchenbedingungen und neue (potentielle) Mitglieder

Alle befragten Verbände reagierten in ihren Politiken auf die sich verändernden Branchenbedingungen ihrer (potentiellen) Mitglieder. Welche Veränderungen dominant wurden, welche Zielsetzungen und darauf bezogene Aktivitäten sie entwickelten, wurde wesentlich von den konkreten Bedingungen ihrer (potentiellen) Mitglieder bestimmt. Die Aktivitäten reichten von der Neugründung von Verbänden bis zu Neudefinitionen spezifischer Politikbereiche.

Verschärfte Konkurrenz und Neuorientierung der Kundenbedarfe infolge von ökonomischen und politischen Internationalisierungsprozessen führten Ende der 80er Jahre bzw. Anfang der 90er Jahre zu einer Neugründung von zwei Verbänden, ECU und VEU. Beide Verbände organisieren überwiegend kleinere Praxen und zu einem sehr geringen Anteil auch mittelständische Beraterfirmen mit bis zu 100 MitarbeiterInnen. Die Politiken beider Verbände zielen auf den Aufbau von Geschäftskooperationen zwischen den Mitgliedern, denn nur in einer verstärkten Zusammenarbeit sehen sie eine Chance für kleine und mittelständische Unternehmen, einen steigenden Anteil am Umsatzwachstum der Branche zu erhalten.

Der E.C.U. definiert sich selbst als die erste und bisher einzige europaweite, interdisziplinäre Organisation von RechtsanwältInnen, SteuerberaterInnen, WirtschaftsprüferInnen und UnternehmensberaterInnen. Die Selbstdefinition reflektiert die Zielsetzung der Verbandsarbeit: Die Mitglieder sollen in einem Netzwerk miteinander über Professions- und Ländergrenzen hinweg kooperieren, wobei derzeit die professionsübergreifende Zusammenarbeit dominiert. Sie können damit ihren Kunden ein Dienstleistungsangebot über Professions- und Ländergrenzen hinaus anbieten und - so die Zielvorstellung - mit den großen (internationalen Beratungsfirmen) um mittelständische Kundenunternehmen konkurrieren (vgl. ähnliche Entwicklungen für die Bereiche der Finanzen, Advertising/Marketing Dicken 1998 und für den Bereich der Logistik Plehwe 1999).

Der Verband unterstützt die Kooperation und Netzwerkbildung nicht nur in organisatorischer Hinsicht. Fachgruppen zu unterschiedlichen Themen bieten Foren für eine professionsübergreifende Auseinandersetzung zu spezifischen Problemstellungen und Herangehensweisen an und unterstützen so die Entwicklung professionsübergreifender Konzepte auch in der Arbeit mit den Kundenunternehmen. Die Kontroversen, die zu Beginn vor allem zwischen den Angehörigen der verkammerten Professionen und den UnternehmensberaterInnen in der Frage der Kundenakquisition bestanden, wurden durch die Deregulierungsprozesse abgeschwächt. Zur Unterstützung der Mitglieder gehört auch, daß der Verband aktiv die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen fördert durch Kontakte zu Banken oder zu deutschen Botschaften im Ausland.

Mitglieder im zweiten europaweiten Verband, dem VEU, sind Praxen von UnternehmensberaterInnen und AnwältInnen in europäischen Ländern einschließlich der USA. Hier steht im Mittelpunkt die Förderung der Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg und die Kooperation von Anbietern verschiedener Geschäftsfelder in der Unternehmens- und Rechtsberatung. Mit einer Mitgliederzahl von 25 zumeist kleineren Beratungsfirmen ist dies lediglich ein kleiner Verband, was der Zielsetzung des Verbands entspricht, denn langfristig soll die Kooperation der Mitglieder in gemeinsamen Projekten zur Bildung einer Aktiengesellschaft führen. Wesentliche Politiken bestehen hier neben der Förderung von Kooperation und Erfahrungsaustausch in der Entwicklung gemeinsamer übergreifender Marketingstrategien und einer europaweiten Öffentlichkeitsarbeit durch den Verband.

Der BDU reagierte auf die zunehmende Dominanz der großen Beratungsunternehmen mit einem Politikwechsel, denn der Verband gewinnt seinen politischen Einfluß durch eine möglichst umfangreiche verbandliche Organisation der Beratungsfirmen. Der steigende Umsatzanteil der großen Beratungsfirmen läßt diese zu einer wichtigen Zielgruppe für die Mitgliederakquisition werden. Gleichzeitig zählen die großen Beratungsfirmen zu den besonders schwierig zu organisierenden Mitgliedergruppen. Die wesentlichen Mitgliederleistungen für

die kleinen und mittelständischen Beratungsfirmen, wie das Angebot an Weiterbildung, Möglichkeiten zur Netzwerkbildung oder der Erhalt eines Gütesiegels, sind für die potentiellen großen Mitglieder eher uninteressant und werden von ihnen bisweilen sogar als kontraproduktiv bewertet. Das bei den großen Beratungsfirmen vermutete Interesse an internationalen bzw. europaweiten Fragestellungen wurde zum zentralen Ansatzpunkt der Akquisitionsaktivitäten für diese Zielgruppe. Zum einen wurde der FEACO, der europaweite Verband der Beraterverbände, aktiviert und zum anderen sollte der neu eingerichtete Arbeitskreis für internationale Beratungsfirmen den Geschäftsführern dieser Unternehmen ein Gesprächsforum und damit „eine Heimat innerhalb des Verbands“ bieten. Schließlich wurden vor vier Jahren die Stimmenrechte in Abhängigkeit des Umsatzes und damit Beitragshöhe der Unternehmen (mit einer Höchstzahl von vier Stimmen) variiert, was den großen Unternehmen einen höheren Einfluß auf die Entscheidungen einräumt.

Für die Politiken des BVW und VBV spielten Fragen einer möglichen Internationalisierung der Mitgliederfirmen und ihrer Kundenunternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Die Mitte der 80er Jahre innerhalb des VBVs gegründete Arbeitsgruppe zu Fragen des Binnenmarktes wurde in den 90er Jahren wieder aufgelöst, weil einerseits die europäische Kooperation der mittelständischen Kundenunternehmen weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben war und andererseits die Frage der Etablierung des Beratermarkts in den neuen Bundesländern in das Zentrum der Aktivitäten rückte. Einen gewissen Internationalisierungsschub wird von dem Beitritt der mittelosteuropäischen Länder zur EU erwartet. Die darauf bezogenen Verbandsaktivitäten sollen im wesentlichen den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern fördern und erleichtern.

Für den BVW wurde die Entwicklungen im Bereich des Internets zu einem Ausgangspunkt für eine Veränderung von Verbandsaktivitäten. Durch das Internet können auch die kleinen und mittelständischen Beratungsfirmen, die typischen Mitglieder des Verbands, sich in einem internationalen Rahmen darstellen und Beratungsaufträge akquirieren. Der Verband fördert die Entwicklung durch das Angebot von Seminaren zur Internetnutzung und vor allem in jüngster Zeit verstärkt zu rechtlichen Risiken, da sich nach anfänglichem Zögern der Beratungsfirmen nun eher „eine Goldgräberstimmung ausbreitet“.

### *Neue Mitgliedergruppen*

Die Etablierung des Tätigkeitsfelds Unternehmensberatung in den neuen Bundesländern seit den 90er Jahren benannten alle Gesprächspartner als ein zentrales Aufgabenfeld/Aktivitäten ihrer Verbände. Trotz des Engagements gilt der noch nicht abgeschlossene Aufbau als schwierig. Als Hürden erwiesen sich vor allem die große Anzahl von unseriösen BeraterInnen aus dem Westen, die geringe Erfahrung der Führungskräfte in den neuen Bundesländern mit der Inan-

spruchnahme von Beratungsdienstleistungen und die Erfordernisse der Qualifikation und Qualifizierung der BeraterInnen aus den neuen Bundesländern.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten aller Verbände, mit denen Gespräche geführt wurden, standen Anstrengungen zur Qualifizierung der BeraterInnen aus den neuen Bundesländern, durch Informationsveranstaltungen, Schulungen, Förderung von Kooperationen oder auch das Angebot einer Mitarbeit in bereits etablierten Beratungsfirmen. Die Politik diente auch der Akquisition neuer Mitglieder, denn auf der Basis von Sonderbedingungen und zeitlichen Auflagen konnten die so geschulten BeraterInnen als Mitglieder aufgenommen werden. Mittlerweile gilt diese Strategie bei allen befragten Verbänden als gescheitert. Die Mehrzahl der freiberuflichen BeraterInnen mußte mittlerweile die selbständige Beratungstätigkeit aufgeben und arbeitet jetzt entweder als angestellte BeraterInnen oder verließ sogar die Branche gänzlich. Die Entwicklung spiegelt sich in dem Rückgang des prozentualen Anteils von BeraterInnen aus den neuen Bundesländern in den Verbandsstatistiken wider; ein Anteil, der mit Ausnahme des Verbands VBV in allen Verbänden unter 10 Prozent liegt. Der höhere Anteil von ca. 20 Prozent im Verband VBV läßt sich vermutlich aus der geographischen Nähe, aber auch dem Tätigkeitsfeld der Mitglieder (Existenzgründung) erklären.

Etablieren konnten sich in den neuen Bundesländern zumeist nur Beratungsfirmen mit westdeutschen bzw. internationalen Wurzeln. Den Aufbau eines eigenständigen mittelständischen Beratungswesen in den neuen Bundesländern hingegen beurteilen die Gesprächspartner als nur in Ansätzen geglückt. Die Chancen, in Zukunft einen eigenständigen Bereich aufzubauen, bewerten die Gesprächspartner hingegen als positiv, denn von der jungen, hochqualifizierten Generation erwarten sie, daß diese sich zunehmend als selbständige BeraterInnen niederläßt. Die Verbände sehen hier ihre Aufgaben vornehmlich in der Unterstützung der Qualifizierung der angehenden Berater durch Vermittlung von Praktika sowie nach wie vor in der Weiterbildung der sich etablierenden BeraterInnen.

An die Erhöhung des Frauenanteils unter den BeraterInnen in der Branche auf derzeit ca. 25 Prozent knüpft lediglich der BVW in seinen Politikstrategien an, während in den weiteren Verbänden der steigende Anteil von Frauen im Beratungssektor kaum wahrgenommen wird; dies reicht von einem nur geringen Frauenanteil von höchstens 5 Prozent unter den Mitgliedern bis zu männlich besetzten Verbandspositionen. Als Erklärung für diese Diskrepanz führten die Gesprächspartner verschiedene Vermutungen oder Einzelerfahrungen an. Die europäische Idee wird als eine männliche charakterisiert, während „Frauen sich stärker als realistische Person und auch aus familiären Gründen auf das Regionale begrenzen“; zusätzlich werden allgemeine Probleme der Professionalisierung der Tätigkeit in Deutschland im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern angeführt. Die geforderte hohe Mobilität im Beruf gilt auch als ein Hindernis für die Etablierung von Frauen als *senior consultant* oder selbständige Be-

raterin. Frauen - so die Erfahrung - stiegen aus privaten Gründen ab Mitte der 30er Jahre aus der Beratung aus und übernahmen eher eine Linienfunktion in einem Unternehmen.

Die Mehrheit der Verbände hat bisher keine Politiken entwickelt, um Frauen verstärkt zu organisieren und zu integrieren. Innerhalb des BDUs gibt es Bestrebungen, Frauen für Vorstandspositionen in Fachgliederungen mit einem hohen Frauenanteil zu gewinnen, wie beispielsweise der Personalberatung. Insgesamt begrüßen es die Gesprächspartner, „wenn es sich ergibt“, daß Frauen bestimmte Positionen erreichen, eine spezielle Frauenförderung werde innerhalb des Verbands aber auch von den weiblichen Mitgliedern selbst abgelehnt. Themen auf Workshops betreffen auch Fragen der Vereinbarung von privatem und beruflichem Bereich, die sich nicht nur an Frauen wenden sollen.

Der BVW hingegen hat eine gezielte Politik zur verbandlichen Organisation des steigenden Anteil der Beraterinnen in der Branche innerhalb der allgemeinen Zielsetzungen der Verbandsarbeit entwickelt. Beraterinnen gelten einerseits als eine wichtige Ressource zur Erhöhung der Mitgliederzahlen und andererseits als eine Möglichkeit, die Qualifikation in der Branche zu erhöhen. Beides sind derzeit die zentralen Konzepte zur Professionalisierung der Beratungstätigkeit (vgl. Abschnitt 2.2). Potentielle weibliche Mitglieder werden gezielt angesprochen, denn nach Aussagen des Gesprächspartners kommen die Beraterinnen im Gegensatz zu den Beratern nicht von sich aus auf die Verbände zu, sondern müssen angesprochen und von den Vorteilen einer Verbandsmitgliedschaft überzeugt werden. Die verwandten Strategien zeigen durchaus Erfolg: der Frauenanteil unter den Mitgliedern liegt mit 36 Prozent weit über dem Durchschnitt der anderen Verbände.

Der steigende Frauenanteil in der Branche und der Erfolg der Beraterinnen wird vor allem mit der hohen Kommunikationsfähigkeit von Frauen begründet. Der Gesprächspartner beschreibt die Veränderung folgendermaßen: Zur Zeit finden Frauen vor allem in den klassisch weiblichen Geschäftsfeldern wie der Personalarbeit und in Ansätzen auch in männlich dominierten Feldern wie der Qualitätsberatung einen Zugang zu Beratertätigkeiten. Die hohen kommunikativen Kompetenzen von Frauen und ihre Fähigkeiten eines distanzierten Umgangs mit Gefühlen werden ihnen zukünftig die Türen auch zu anderen Geschäftsfeldern öffnen, wie der Managementberatung oder Unternehmenskommunikation. Die Anerkennung, die die Beraterinnen bei den mittelständischen Unternehmen bereits jetzt finden, wird deutlich in ihren zumeist hohen Umsatzsteigerungen von 20-25 Prozent pro Jahr.

Zur Unterstützung der Berufschancen von Frauen im Beratungswesen bietet der Verband Frauen nach dem Abitur zwei Ausbildungsgänge zur Managementassistentin bzw. Wirtschaftsberaterin an. Gerade die Orientierung der Ausbildungen an spezifischen Tätigkeiten in kleinen bzw. mittelständischen Be-

ratungsfirmen, den typischen Mitgliedern des Verbands, und ihre Öffnung nur für Frauen bergen das Risiko einer geschlechtsspezifischen Segregation der Beratungstätigkeiten.

## 2.2 Professionalisierung: Neue Balancen zwischen sich verändernden Mitgliedschafts- und Einflußlogiken

Entwicklung und Sicherung der Qualität der Beratungsleistung betrachten alle Gesprächspartner als ein grundlegendes Element der Professionalisierung der Tätigkeit. Wie dies geschehen soll, ist nicht nur abhängig von den konkreten Interessen der Mitglieder und damit der oben skizzierten Mitgliedschaftslogik, sondern wird erheblich von den institutionellen Einflußbedingungen bestimmt. Als generelle Tendenz kann für die 90er Jahre festgehalten werden, daß zunehmend der Markt und nicht mehr der Staat als Adressat einer Professionalisierungspolitik angesehen wird, eine Veränderung, die der zunehmenden Internationalisierung der Beratungsbranche und der steigenden Bedeutung internationaler bzw. europäischer Regelungen geschuldet ist. Dieser Politikwechsel geht aber auch mit der Neudefinition der Zielsetzungen und darauf bezogenen Strategien einher.

Unternehmensberatung ist im Gegensatz zu den anderen wirtschaftsberatenden Berufen, wie Wirtschaftsprüfung oder Rechtsberatung, keine Profession mit festgelegten Zugangsvoraussetzungen, einem definierten Tätigkeitsfeld, einem darauf bezogenen Wissenskanon und allgemein verbindlichen ethischen Berufsstandards. Ohne festgelegte Zugangskriterien und Qualitätsanforderungen besteht ein unübersichtlicher Markt mit hochqualifizierten, aber auch mit unseriösen Anbietern. Vor allem die Verbände der kleineren und mittleren Beratungsfirmen haben lange Zeit eine stärkere gesetzliche Kontrolle des Zugangs gefordert, da sich ihre Mitglieder im Gegensatz zu den großen Unternehmen schwieriger von den unseriösen Anbietern abgrenzen können.

In den neuen Bundesländern führte die mangelnde gesetzliche Absicherung der Tätigkeit zu erheblichen Problemen in Fragen der Qualitätssicherung und dadurch auch der Etablierung eines Beratungssektors, eine Problemkonstellation, in der die Forderung nach einer gesetzlichen Absicherung eine neue Dynamik erhielt. BDU und BVW forderten den gesetzlichen Schutz für die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“, wobei als Zugangskriterien die von den Verbänden geforderten Mitgliedschaftsvoraussetzungen festgelegt werden sollten. Die Vorgehensweise bedeutete einen Kompromiß zwischen den Interessen der kleinen, mittelständischen und großen Beratungsfirmen, denn angestrebt war keineswegs eine Verkammerung der Tätigkeit, sondern lediglich der Schutz einer Berufsbezeichnung auf der Basis einer Definition des entsprechenden Qualifikationsprofils. Die kleineren und mittelständischen Firmen können somit ihre Beratungskompetenz absichern und leichter rechtliche Koalitionen mit den Angehörigen anderer Berufsgruppen eingehen. Die Vorgehens-

weise bedeutete wiederum keinen Eingriff in die Personalpolitiken der großen, internationalen Beratungsfirmen, denn jeder, der eine andere Bezeichnung wählte, sollte von den Bestimmungen ausgenommen werden und weiterhin frei auf dem Beratermarkt seine Dienstleistungen anbieten können.

Die Verbände fragten in zwei Ministerien nach, wie ein gesetzlicher Schutz der Berufsbezeichnung zu erreichen wäre. In beiden Ministerien wurden die Vorschläge mit dem Hinweis auf den Artikel 12 des Grundgesetzes (Freiheit der Berufswahl) negativ beschieden. Begründet wurde dies zusätzlich mit dem steigenden Einfluß der europäischen Ebene auf nationalstaatliche Politikentscheidungen. Gerade die europäische Ebene steht mit ihrer Zielsetzung eines grenzüberschreitenden Wirtschaftsraums einer stärkeren nationalstaatlichen Regulierung professioneller Tätigkeiten ablehnend gegenüber. Der Europäische Gerichtshof erklärte auf Anfrage der deutschen Ministerien, daß keine gesetzliche Regelung möglich sei, da dies auf europäischer Ebene zu 30-40.000 Klagen nicht-verkammerter BeraterInnen führen würde. Die Ministerien schlugen den Verbänden vor, auf der Basis ihrer Satzungsautonomie eine privatrechtliche Regelung zu entwickeln und auf dem Markt durchzusetzen. Für den von den USA beherrschten Beratermarkt erschien es nach Meinung der zuständigen Ministerialbeamten günstiger, sich am angelsächsischen Modell einer Regulierung und Kontrolle durch die Verbände und nicht am staatsbezogenen, kontinentaleuropäischen Modell zu orientieren.

Die Entscheidung auf Ministerialebene beeinflusste nachhaltig die Professionalisierungsstrategien der Verbände des Beratungssektors insgesamt. Nicht mehr der Staat erschien als möglicher Bündnispartner für eine erwünschte Regulierung der Beratertätigkeit, sondern marktliche bzw. verbandsbezogene Regelungen sollten zur Qualitätssicherung und Kontrolle über den Markt (weiter)entwickelt werden. Einen ersten, entscheidenden Ansatzpunkt sehen die Gesprächspartner in den Aufnahmebedingungen für eine Verbandsmitgliedschaft und der Kontrolle auf der Basis eines Ehren- oder Schiedsgerichts. Vom Verband vergebene Gütesiegel, Titel etc. sollen als ein Beleg für die Qualität der Beratungsleistung den Zugang zu den Kundenunternehmen fördern und damit gerade die kleineren und mittleren Beratungsunternehmen in ihrer Akquisition unterstützen. Kennzeichnend ist dabei, daß die Verbände zumindest bisher keine gemeinsame Regulierung anstreben, sondern eigenständige an den Interessen ihrer Mitglieder orientierte Formen innerhalb des vorgegebenen institutionellen Rahmens aufbauen.

Der BDU vergibt seit 1998 an die InhaberInnen, PartnerInnen und MitarbeiterInnen in seinen Mitgliederunternehmen den personenbezogenen, international anerkannten Titel CMC (Certified Management Consultant), wenn sie die dafür notwendigen Zugangsvoraussetzungen an Beratungskompetenz (Qualifikation, Berufserfahrung, erfolgreich durchgeführte Beratungsprojekte) erfüllen. Ein solches Zertifikat erscheint gerade unter den Bedingungen einer zuneh-

menden Internationalisierung der Tätigkeit zielführend. Der Zeitpunkt der Einführung des Titels wurde weniger von den Interessen der Mitglieder als von einer Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen bestimmt. Der BDU nahm im Jahr 1995 den lange vakanten Platz Deutschlands in der internationalen Vereinigung der Beraterinnen ein, des International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), und kann somit den entsprechenden Titel CMC/BDU in Deutschland vergeben.

Der BVW führte im Gegenzug mittlerweile ein Berufsregister für BeraterInnen ein, wobei die Aufnahmekriterien für die Verbandsmitgliedschaft, Qualifikation und Berufserfahrung und zukünftig auch ein Erfolgskriterium, auch hier Gültigkeit erlangen. Differenzen zwischen beiden Verbänden bestehen hinsichtlich der Bewertung, ob über diese privatrechtliche Regelung hinaus noch eine gesetzliche Regelung anzustreben ist und in der Frage, welche Bedeutung ihr für die Qualität der angebotenen Beratungsdienstleistungen am Markt zukommt. Während der BDU weiterhin eine gesetzliche Regelung anstrebt, weil nur so - nach Ansicht der Gesprächspartner - die Zusammenarbeit zwischen UnternehmensberaterInnen und anderen Professionen erleichtert werden kann, hat sich der BVW mit dem Hinweis auf die Erosion des Kammergedankens in Europa für alle Professionen von einer gesetzlichen Regelung verabschiedet. Der BVW knüpft hingegen große Erwartungen an die Einführung eines Berufsregisters, denn er strebt eine möglichst umfassende Aufnahme der BeraterInnen in das Register an, eine Registrierung, die sich als Markenzeichen für gute Qualität am Markt etablieren soll. Der BDU erhebt weder diesen Anspruch noch strebt er ihn an, denn die Gesprächspartner gehen davon aus, daß die Kundenunternehmen selbst seriöse von unseriösen Beraterfirmen unterscheiden können. Eine Erhöhung der Qualität der Dienstleistungen am Beratermarkt sieht der BDU vor allem durch eine verbesserte Qualifizierung der BeraterInnen und unterstützt, übereinstimmend mit dem BVW, eine Etablierung der Beraterprofession durch Lehrstühle an Hochschulen.

Auch die kleineren befragten Verbände orientieren sich in ihren Professionalisierungsanstrengungen zunehmend am Markt und definieren dabei entsprechend ihrer spezifischen Klientel eigenständige Qualitätskriterien. Der VBV würde zwar nach wie vor eine gesetzliche Absicherung vorziehen, hat jedoch im Rahmen der Verbandsarbeit für die Tätigkeitsfelder Existenzgründung und Aufbauberatung Grundsätze und damit Qualitätsstandards festgelegt. Diese dienen zum einen der Schulung der Mitglieder und zum anderen sollen sie als Maßstäbe für eine qualifizierte Beratung bei wichtigen Institutionen, wie beispielsweise den Banken, Anerkennung finden. Der Verband gewinnt damit Profil und liefert gleichzeitig seinen Mitgliedern ein „Produkt“, ein etabliertes Dienstleistungsangebot, das diese wie die „Cases“ der großen internationalen Firmen möglichen InteressentInnen anbieten können. Die Form der Kooperation, die Schulungen und das Gütesiegel sollen auch den Mitgliedern des E.C.U. und VEU ein an ihr Dienstleistungsspektrum angepaßtes Qualitätsprofil schaffen. Entwicklung und Absicherung von Qualität soll auch hier Marketingaktivitäten

unterstützen, eine standesrechtliche Absicherung bewerten die Gesprächspartner hingegen für die internationale Geschäftstätigkeit ihrer Mitglieder als eher hinderlich.

### 2.3 Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen: Der Nationalstaat und Europa

In Fragen der Absicherung des professionellen Status hat der Staat wie oben dargelegt an Bedeutung eingebüßt. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen von den Verbänden als unwichtig erachtet wird. Stattgefunden hat vielmehr eine Verschiebung der Bereiche, in denen der Staat als wichtiger Gesprächspartner und als Einflußmöglichkeit betrachtet wird. Dabei wird in die Politikansätze zunehmend neben der nationalstaatlichen Ebene auch die europäische einbezogen.

Der Staat, d.h. staatliche Stellen und staatliche Entscheidungen, gewinnen in dreifacher Weise Relevanz für die Verbandsaktivitäten. Erstens wird die Arbeitssituation der BeraterInnen durch bestimmte Gesetze, wie beispielsweise das Rechtsberatungsgesetz, unmittelbar betroffen. Vor allem die größeren Verbände wollen durch Stellungnahmen bei Anhörungen zu den Gesetzesvorlagen die Ausgestaltung des Gesetzes beeinflussen; die kleineren Verbände nützen hingegen ihre informellen Kontakte zu den BeamtInnen in den entsprechenden Ministerien. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit soll die eigenen Vorstellungen unterstreichen und ihnen damit größeres politisches Gewicht verleihen.

Die zweite Aktivität bezieht sich auf Gesetze, die entscheidend darüber bestimmen, ob die Kundenunternehmen Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, wie dies beispielsweise bei staatlich geförderten Beratungsleistungen für ExistenzgründerInnen der Fall ist. Gerade der VBV, dessen Mitglieder in diesem Tätigkeitsfeld verstärkt tätig sind, nimmt durch informelle Kontakte und Stellungnahmen Einfluß auf die Ausgestaltung von Förderrichtlinien bei staatlichen Institutionen, wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Der Verband sieht dies auch als Chance, seine eigenen „Produkte“, die Beratungsgrundsätze, bei den entsprechenden Stellen darzustellen und damit auch Aufträge für die eigenen Mitglieder zu sichern.

Der Staat ist drittens durch seine Ausschreibungen als Auftraggeber interessant. Gerade die Verbände der kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen, ECU und VEU, beteiligen sich (als Verband) an Ausschreibungen und können damit Aufträge erhalten und in Kooperationen durchführen, die sie als EinzelberaterInnen nicht abwickeln könnten. Ihr Verbandslogo soll hier für ein bestimmtes Produkt stehen.

Erkennbar wird in den Ansätzen der Verbände ein ausdifferenziertes, an den Interessen der Mitglieder bzw. deren Kundenunternehmen orientiertes Vorgehen. Absprachen bezüglich ihren Zielsetzungen und Vorgehensweisen

treffen lediglich die beiden größeren Verbände, BDU und BVW. Die kleineren Verbände wollen durch Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsverbänden, wie mit dem Bund der Selbständigen oder dem Bundesverband der freien Berufe, ein größeres politisches Gewicht erhalten. Dabei bewerten selbst die größeren Verbände die politischen Einflußmöglichkeiten als eher gering, was sie auch auf den geringen Organisationsgrad der Beratungsfirmen in den Verbänden zurückführen.

Der europäischen Ebene wird von allen Gesprächspartnern eine steigende Bedeutung zugeschrieben, wobei unterschieden wird zwischen eher europäischen Themenfeldern, wie Harmonisierungs-, Wettbewerbs-, und Liberalisierungsfragen, und stärker nationalstaatlichen Themen wie Fragen des Berufsrechts. Gerade für letzteres wird trotzdem auf die zunehmende Verschränkung zwischen europäischen und nationalstaatlichen Regulierungen hingewiesen; so dürfen Bestimmungen des Berufsrechts nicht dem Grundsatz der Niederlassungsfreiheit innerhalb der EU widersprechen. Europäische Ebene einerseits und nationalstaatliche andererseits sind von je spezifischem Gewicht auf den Stufen von „Agenda-Setting“ und Implementation; dies erfordert und ermöglicht seitens der Verbände eine doppelte Strategie der Politikbeeinflussung.

Die Verbände nehmen die europäische Ebene durchaus als relevante Entscheidungsebene wahr. Ob und wie sie sie nützen (können), hängt entscheidend von ihren materiellen und personellen Ressourcen ab und wird in Abwägung der Interessen ihrer Mitglieder für diese Fragen entschieden. Kennzeichnend für ihre Aktivitäten ist, daß die Beraterverbände keine Absprachen treffen und damit keine gemeinsame Zielsetzungen und Handlungsansätze auf der europäischen Ebene zu finden sind. Aufgrund der doch begrenzten Ressourcen und dem geringen Interesse der Mitglieder an europäischen Fragen berücksichtigt der VBV die europäische Dimension kaum in seinen Verbandspolitiken und beschreibt sich als „Beobachter“ der Debatten und Entscheidungen innerhalb der EU. VEU und ECU hingegen definieren sich als europäische Verbände der kleinen und mittelständischen BeraterInnen und sind in Fragen der GATS-Vorbereitungen auf EU-Ebene in Brüssel akkreditiert. Der VEU, der auch ein Büro in Brüssel unterhält, betont darüber hinaus die Bedeutung öffentlicher Ausschreibungen durch die EU und damit als potentielle Auftraggeberin. Trotz einiger Aktivitäten können die kleineren Verbände gerade aufgrund ihrer begrenzten materiellen und personellen Ressourcen ihren eigenen Interessen auf EU-Ebene nur wenig Geltung verschaffen.

Die beiden mitgliederstärkeren Verbände können größeren Einfluß auf europäischer Ebene gewinnen, wobei sie dafür sehr unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt haben.<sup>2</sup> Der BVW ist als nationaler Verband bei den ent-

---

<sup>2</sup> Die großen internationalen Beratungsfirmen, obgleich nicht Mitglied der Beraterverbände, sind in Brüssel in den Branchenverbänden organisiert und können ihre eigene Marktentwicklungsstrategie z.T. auf sektoraler Ebene betreiben (Plehwe/Vescovi 2000)

sprechenden Generaldirektionen in Brüssel akkreditiert. Nach Aussagen des Gesprächspartners verfügen die Generaldirektionen über einen reichen Fundus an Erfahrungen gerade über Stellungnahmen der nationalen Verbände, deren nationale Interessen auszubalancieren und in die Politiken einzubeziehen. In diesem Prozeß können die Verbände aus den wirtschaftlich mächtigeren Mitgliedsstaaten einen größeren Einfluß geltend machen. Der Verband verfügt über Kontakte zu nationalen Verbänden in anderen EU-Mitgliedsstaaten und es kommt zu projektbezogenen Absprachen zwischen den nationalen Beraterverbänden und den Verbänden anderer Professionen. Der Gesprächspartner erwartet zukünftig einen Bedeutungsanstieg der europäischen Ebene gerade für den Bereich der Unternehmensberatung, die dabei interessanter und wichtiger wird. Europa orientiert sich weit stärker als die Nationalstaaten an internationalen Standards und fördert somit die Herausbildung eines den Weltmarktstandards entsprechenden europäischen Leistungsprofils auf dem Beratermarkt. Ein Problem sieht der Gesprächspartner in der mangelnden Beweglichkeit und in der starken Anpassung von EU-Beschlüssen in den Nationalstaaten, die er als „Verwässerung“ beschreibt.

Einen anderen Ansatz der Europäisierung verfolgt der BDU, der nicht nur als nationaler Verband Politik betreibt, sondern auch als Mitglied eines europäischen Dachverbands, des FEACO, eine europäische Verbandspolitik etablieren will. Die drei bedeutendsten Mitgliedsländer des FEACO, Großbritannien, Frankreich und Deutschland, bestimmen dabei wesentlich die Verbandspolitiken. Der FEACO hat sich in Erwartung des Binnenmarktes zu Beginn der 90er Jahre neu konstituiert und seinen Sitz im Jahr 1991 nach Brüssel verlegt zur Vertiefung der Beziehungen zu internationalen Institutionen und der Europäischen Union (vgl. Ko-Evolutions-These von Eichener/Voelzkow 1994). Die wichtigsten der im Jahr 1996 eingerichteten Arbeits- und Forschungsgruppen betreffen dann auch Themen, wie die Beziehungen zur Europäischen Union, Aufbau internationaler Netzwerke sowie darüber hinaus die Sicherung des Branchenimages durch die Förderung allgemeiner professioneller Standards von ethischem Verhalten und Qualitätssicherung.

Nach Aussagen der Gesprächspartner erwiesen sich gerade der Aufbau von Netzwerken und die Entwicklung einer europaweiten inhaltlichen Verbandsarbeit als schwierig. Die Kundenunternehmen der kleinen und mittelständischen Mitgliedern sind nach der Einführung des Binnenmarkts oft nicht so international geworden wie erwartet, so daß auch für deren Beraterfirmen europaweite Netzwerke als nicht wichtig erscheinen. Die Beteiligung an EU-weiten Ausschreibungen findet unter den kleineren und mittelständischen Mitgliedern nur wenig Interesse, die großen Beratungsfirmen benötigen dazu wiederum nicht die Unterstützung des Verbands. Ebenfalls mühevoll gestaltete sich der Aufbau einer europaweiten Arbeit in den Fachgliederungen, die die zumeist ehrenamtlich engagierten Mitglieder eher als Belastung denn als eine Bereicherung erleben. Gerade diese inhaltliche Arbeit wird von den beiden Gesprächspartnern als zentral für die europaweite Professionalisierung der Tätigkeit be-

trachtet. Der BDU, der zukünftig noch verstärkt Verantwortung für die Arbeit des FEACO übernehmen will, will diese Zielsetzung in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten stellen.

Derzeit bestehen für bereits international ausgerichtete Mitglieder zwei Arbeitsgruppen; dies ist zum einen die Arbeitsgruppe der Multinationals und zum anderen die Arbeitsgruppe der Small Tops der kleinen, international orientierte Beratungsfirmen. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt liegt in der Lobbyarbeit vor allem gegenüber der Europäischen Kommission. Eine eigens gegründete Arbeitsgruppe European Community Institutions Committee (ECIC) innerhalb des FEACO soll auf geplante Veränderungen der Arbeitsweise der EU-Kommission Einfluß nehmen und hierbei vor allem Lobbyarbeit betreiben gegenüber dem erst jüngst etablierten „Services for external relations“, der vor allem Verfahrensweisen zur Durchführung externer Projekte regelt. In den politischen Lobbying-Aktivitäten wird dem Mehrebenensystem Europa Rechnung getragen. Es bestehen Kontakte zu Schlüsselpersonen in der Europäischen Kommission, im Europäischen Parlament und zu den ständigen Vertretungen der nationalen Regierungen. Zur Verstärkung des politischen Gewichts findet eine Zusammenarbeit mit der EFCA (European Federation of Consulting Engineers) statt. Gemeinsam repräsentieren beide 55 nationale Verbände in Europa.

#### 2.4 Resümee: Verbandspolitiken zwischen Staat und Markt, Europa und Nationalstaat

Ökonomische Veränderungen, politische Neukonfigurationen und die Integration neuer potentieller Mitglieder stell(t)en alle befragten Verbände vor Herausforderungen, auf die sie mit neuen Politiken, Zielsetzungen und Maßnahmen reagierten bzw. vorausschauend eigene Gestaltungsansätze suchten. Dabei orientierten sich die Verbände in der Wahl der Handlungsfelder und der darauf bezogenen Ansätze an den Interessen ihrer Mitglieder und den spezifischen institutionellen Bedingungen für ihre Interessensdurchsetzung. Erkennbar wird eine ausdifferenzierte Verbändelandschaft und damit eine, wenn auch in der Regel nicht abgesprochene, Form der Arbeitsteilung.

Die im Zusammenhang mit der Internationalisierung sich verändernden Branchenbedingungen, d.h. die neuen Kundenbedarfe und Konkurrenzsituationen erforderten von nahezu allen Verbänden neue Politikaktivitäten. Die Annahme, daß die zunehmende Dominanz der großen internationalen Beratungsfirmen in der Branche ihren Einfluß auf die Verbandsarbeit stärken wird und somit die Verbände die Interessenbalancen neu austarieren müssen, stimmt lediglich für den BDU, den einflußreichsten Verband, der möglichst umfassend die Branche organisieren will. Die mittelständischen und kleinen Beratungsfirmen hingegen suchten nach Möglichkeiten, der zunehmenden Dominanz der großen internationalen Beratungsfirmen zu begegnen. Dazu gehören die Neugründungen von Verbänden, mit deren Politiken auf die neue Bran-

chensituation reagiert wird, oder auch die Neudefinition der Politiken der schon etablierten Verbände der kleinen und mittelständischen Firmen. Entstanden ist eine Ausdifferenzierung der Verbandspolitiken, die ausgehend von einer unterschiedlichen Bewertung der Situation und der Arbeitsbedingungen ihrer (potentiellen) Mitglieder teilweise widersprüchliche Ansätze vertritt. Wie nahe die neuen Politiken an die Interessen der (potentiellen) Mitglieder herankommen, bzw. ob und wie diese von den Beratungsfirmen wahrgenommen wird, ist erst auf der Basis der Befragung in den Beratungsfirmen zu entscheiden.

Trotz der entlang unterschiedlicher Interessen und Einflußmöglichkeiten ausdifferenzierten Verbändelandschaft wurden die neuen Mitgliedergruppen - Frauen und BeraterInnen in den neuen Bundesländern - bisher nur wenig in die Verbandsarbeit integriert. Ihr Anteil unter den Mitgliedern und auch in wichtigen Positionen ist - mit einer Ausnahme - in allen befragten Verbänden gering. Beruht der niedrige Anteil von BeraterInnen aus den neuen Bundesländern auf den Schwierigkeiten der Etablierung des Tätigkeitsfelds, so läßt sich die geringe verbandliche Organisation von Frauen auch auf politische Aktivitäten seitens der Verbände zurückführen. Das Beispiel des hohen Frauenanteil im BVW zeigt, daß die Organisation der neuen (potentiellen) Mitglieder gezielte Politikaktivitäten von Seiten der Verbände voraussetzt.

Prozesse der Internationalisierung bzw. Europäisierung veränderten maßgeblich die in den Verbänden verfolgten Ansätze zu einer Professionalisierung der Tätigkeit. Gerade das Scheitern der Strategie, zumindest eine Berufsbezeichnung gesetzlich zu schützen, verwies die Verbände auf Möglichkeiten einer am Markt orientierten privatrechtlichen Absicherung des Professionsstatus. Die Definition von Aufnahmekriterien und die Kontrolle über die Einhaltung bestimmter Berufsstandards sind grundlegende Merkmale der Politiken aller befragten Verbände. Ob weitergehende Ansätze ergriffen werden und wie diese ausgestaltet werden, hängt von den Interessen der jeweiligen Verbandsmitglieder ab, die die Verbände im Rahmen der vorgegebenen institutionellen Rahmenbedingungen verfolgen. Die beiden größten Verbände wollen durch die Einführung eines privatrechtlich geschützten Titels bzw. eines Berufsregisters und die damit einhergehende umfassende Organisation auf dem Beratermarkt bestimmte Standards durchsetzen. Dadurch soll zukünftig Kontrolle am Markt erreicht und damit Macht und Einfluß in der Beraterbranche gewonnen werden. Die kleineren Verbände haben Standards für die konkreten Tätigkeitsfelder ihrer (potentiellen) Mitglieder entwickelt. Mit ihren Produkten, wie Titel, Standards, Gütesiegel, Verbandslogos etc., wenden sich die Verbände in ihrer Öffentlichkeitsarbeit an (potentielle) Kundenunternehmen und Multiplikatoren wie beispielsweise Banken. Sie bieten damit ihren Mitglieder eine Unterstützung ihrer Marketingaktivitäten.

Der Rückzug des Staats in Fragen der gesetzlichen Absicherung der Tätigkeit bedeutet nicht, daß der Staat in die Verbandsaktivitäten nicht mehr einbe-

zogen wird. Die Verbände wollen wichtige Gesetze für die Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder und deren (potentielle) Kundenunternehmen in ihrem Sinne beeinflussen und damit optimale Rahmenbedingungen für die Arbeit ihrer Mitglieder herstellen. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit untermauert dabei die eigene Position bei ausgewählten AdressatInnen. Der Staat wird zunehmend als Auftraggeber von Ausschreibungen oder die Vergabe von Beratungsaufträgen selbst interessant. Hier bietet die Verbandsmitgliedschaft gerade kleineren Beratungsfirmen die Möglichkeit der Beteiligung an Ausschreibungen über den Verband.

Die europäische Ebene wird von allen Verbänden als wichtig wahrgenommen, wobei nur die beiden größeren Verbände umfassender die nationalstaatliche und europäische Ebene einbeziehen. Die Verbände wählen zwei gegensätzliche Strategien, zum einen die Integration und Aufbau eines europäischen Verbands und zum anderen eine Europapolitik als nationaler Verband. Zu welchen Ergebnissen welche Strategie führen wird und welche Bedeutung dies für die Mitglieder gewinnen kann und wird, welche Einflußmöglichkeiten die Verbände wahrnehmen können, wird sich erst zukünftig erweisen. Beide Verbände stehen noch am Beginn ihrer Aktivitäten auf europäischer Ebene.

## Literatur

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Adler, E./Haas, P.M. (1992): Conclusion: Epistemic Communities, World Order and the Creation of a Reflective Research Program, in: *International Organization*, Vol. 46, No 1, S. 367-390.
- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1996): *Grenzen der Globalisierung*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) (1998): *Facts and Figures zum Beratermarkt 1998*. Bonn: Verlag BDU.
- Castells, M. (1996): *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Coget, X. (1999): *Management Consulting Companies and the New Global Economic Order*. Unveröffentlichtes Manuskript. ESRI Ph.D. Summer School „The Comparative Study of Economic Organization“, 24/28 September, Kopenhagen.
- Dicken, P. (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy*. New York/London: The Guilford Press (Third edition).
- Eichener, V./Voelzkow, H. (1994): Europäische Integration und verbandliche Interessenvermittlung, in: dies. (Hg.) *Europäische Integration und verbandliche Interessensvermittlung*. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 9-25.
- Eising, R./Kohler-Koch, B. (1994): Inflation und Zerfaserung: Trends der Interessenvermittlung in der Europäischen Gemeinschaft, in: Streeck, W. (Hg.). *Staat und Verbände*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 175-206.
- Evetts, J./Bucher-Jeziorska, A. (1997): Professionalisation in European Markets: The International Order of Engineering in the UK and Poland, in: *Policy Studies*, Vol. 18, No. 3/ 4, S. 239-249.
- Evetts, J. (2000): *The European Professional Federations: Occupational Regulation in European Markets*. Discussion paper Centre for Professions and Professional Work, School of Sociology and Social Policy. University of Nottingham, UK.
- Fincham, R. (2000): *Knowledge Work as Occupational Strategy: The Cases of IT and Management Consultancy in the UK*. Paper presented to 16<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Helsinki, 2-4 July 2000.
- Freidson, E. (1970): *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*. Chicago: Aldine.
- Freidson, E. (1994): *Professionalism Reborn*. Cambridge: Polity Press.
- Goldmann, M. (1997): Globale Konkurrenz at Home. Umbrüche im Geschlechterverhältnis bei der Organisation von Dienstleistungsarbeit, in: Hradil, S. (Hg.): *Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften*. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 764-778.

- Greenwood, J. (1998): The Professions, in: Greenwood, J./Aspinwall, M. (Eds.): Collective Action in the European Union. London/New York: Routledge, S. 126-148.
- Händle, C. (1998): Professionspolitik und Geschlechterdifferenz: Das Beispiel des Lehrerinnenberufs. Working Paper No. 3, Workshop des Arbeitskreises „Professionelles Handeln“ 5./6. Juni, MPI für Bildungsforschung, Berlin.
- Haas, P.M. (1992): Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination, in: International Organization, Vol. 46, No 1, S. 1-35.
- Johnson, T. (1972): Professions and Power. London: Macmillan.
- Koch-Baumgarten, S. (1998): Von „Hausfrauen der Lüfte“ und Transportarbeitern, Arbeitnehmervertretern und „Gewerkschaftswitwen“. Geschlechterverhältnisse in der internationalen Transportarbeiterförderung, in: Leviathan, Jg. 26, Heft 2, S. 270-291.
- Kohler-Koch, B./Edler, J. (1998): Ideendiskurs und Vergemeinschaftung: Erschließung transnationaler Räume durch europäisches Regieren, in: Kohler-Koch, B. (Hg.): Regieren in entgrenzten Räumen. Politische Vierteljahrszeitschrift, Sonderheft 29, Deutsche Vereinigung für Politische Wissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kuhlmann, E. (1999): Profession und Geschlechterdifferenz. Eine Studie über die Zahnmedizin. Opladen: Leske + Budrich.
- Mayring, P. (1985): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Jüttemann, G. (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim: Beltz, S. 187-211.
- McDowell, L. (1997): Capital Culture, Gender at Work in the City. Oxford: Blackwell.
- Oberlander, W. (1995): Zwischen Markt und Staat - eine sozialstrukturelle und berufssoziologische Betrachtung der Freien Berufe in den neuen Bundesländern. Dissertation: Universität Erlangen-Nürnberg.
- OECD (1995): Liberalisation of Trade in Professional Services. Paris: OECD.
- Plehwe, D. (1999): Why and How Do National Monopolies Go „Global“?, Discussion paper FS I 99-102 des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Plehwe, D./Vescovi, S. (2000): „Five Corner Relationships“ Beyond National Coherence: The Organisational and Political Re-Grouping of European Companies. EGOS/ESRI paper (unpublished).
- Quack, S./Hancke, B. (1997): Women in Decision Making: National and European Financial Institutions. Report for the Commission of the European Communities DG V, Project No: Soc 94 102 484 Brüssel.
- Schäfer, J./Zimmer, M.A. (1995): Gender and Earnings of Certain Accountants and Auditors: a Comparative Study of Industries and Regions, in: Journal of Accounting and Public Policy, 14, S. 265-291.
- Scott, M.C. (1998): The Intellect Industry. Profiting and Learning from Professional Service Firms. Chichester, New York/Weinheim/Brisbane/Singapur/Toronto: John Wiley & Sons.

- Sperling, H./Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München/Mering: Rainer Hampp-Verlag.
- Streeck, W. (1994): Einleitung des Herausgebers. Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten, in: ders. (Hg.). Staat und Verbände. Opladen/Westdeutscher Verlag, S. 7-34.
- Streeck, W./Schmitter, P. (1985): Community, Market, State - and Associations? The prospective contribution of interest governance to social order, in: dies. (Eds.). Private Interest Government. Beyond Market and State. London: Sage Publications, S. 1-29.
- Villiger, D. (1994): Die Unterrepräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung und -beratung. Winterthur: Schellenberg-Verlag.
- Witz, A. (1992): Professions and Patriarchy. London/ New York: Routledge.

## **Verbandsmaterialien:**

### **BDU**

Informationen aus dem Internet ([www.bdu.de](http://www.bdu.de))

Verbandsmaterialien:

BDU-Beraterverzeichnis (1999) 1999/2000. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

BDU-Beraterverzeichnis (2000) 2000/2001. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

### **FEACO**

Informationen aus dem Internet ([www.feaco.de](http://www.feaco.de))

Verbandsmaterialien:

Branchenanalysen

### **VBV**

Informationen aus dem Internet ([www.vbv.de](http://www.vbv.de))

Verbandsmaterialien:

Grundsätze ordnungsgemäßer Gründungsberatung

Grundsätze ordnungsgemäßer Aufbauberatung

### **BVW**

Informationen aus dem Internet ([www.bvw.de](http://www.bvw.de))

Verbandsmaterialien:

BVW Aktuell (Informationsdienst des Bundesverbands für Wirtschaftsberater:  
Sonderausgabe

### **ECU:**

Informationen aus dem Internet ([www.ecu-online.de](http://www.ecu-online.de))

European Consultants Unit (Hrsg.) (1994) Berater in Europa. Wiesbaden:

Gabler

### **VEU**

Verbandsmaterialien: VEU

## Anhang

### Schwerpunkte des Interviewleitfadens:

1. Kooperation mit den Mitgliedern:
  - Mitglieder: Anzahl und Struktur (Unternehmen vs. Person, Größe der Unternehmen, Geschäftsfelder, Geschlecht, Berufsgruppen/Professionen, Neue/alte Bundesländer, Geschäftsfelder)
  - Rekrutierung der Mitglieder
  - Leistungen für die Mitglieder
  - Einfluß der Mitglieder auf die Verbandspolitik
  - Veränderungen in den letzten 10 Jahren
  
2. Nationale/ Internationale Kooperationen
  - Nationale/ Internationale Partner (Verbände)
  - Form/ Inhalt der Zusammenarbeit
  - Adressaten der Zusammenarbeit
  - Veränderungen in den letzten 10 Jahren bzw., zukünftige Veränderungen
  - Bedeutung ökonomische/politische Internationalisierung bzw. Europäisierung
  
3. Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen
  - Nationale/Europäische Ebene
  - Fragestellungen/ Bereiche
  - Stellenwert für die Verbandsarbeit
  - Veränderungen in den letzten 10 Jahren/ bzw. zukünftig geplante Veränderungen
  
4. Absicherung professioneller Status
  - Weiterentwicklung des Tätigkeitsfelds
  - Bedeutung von Qualitätssicherung
  - Stellenwert für die Verbandsarbeit
  - Differenzen zwischen Mitgliedern
  - Veränderungen in den letzten 10 Jahren/ bzw. zukünftig geplante Veränderungen
  
5. Öffentlichkeitsarbeit
  - Stellenwert für Verbandsaktivitäten
  - Themen
  - Ziele, Adressaten
  - Formen
  - Veränderungen in den letzten 10 Jahren/ bzw. zukünftig geplante Veränderungen

**BÜCHER  
DES FORSCHUNGSSCHWERPUNKTS  
ARBEITSMARKT UND BESCHÄFTIGUNG**

(nur im Buchhandel erhältlich)

Friedrich Buttler, Wolfgang Franz, Ronald Schettkat,  
and David Soskice

**Institutional Frameworks and Labor Market  
Performance. Comparative Views on the U.S. and  
German Economies**

1995, London/New York, Routledge,  
352 Seiten

Christoph Dörrenbächer

**Vom Hoflieferanten zum Global Player.  
Unternehmensorganisation und nationale Politik  
in der Welttelekommunikationsindustrie**

1999, Berlin, edition sigma, 226 Seiten

European Academy of the Urban Environment

**New institutional arrangements in the labour  
market. Transitional labour markets as a new full  
employment concept**

1998, Berlin, EA.UE series „The Urban Environment  
in Europe“, 135 Seiten

Gernot Grabher / David Stark (Eds.)

**Restructuring Networks in Post-Socialism.  
Legacies, Linkages and Localities**

1997, Oxford, Oxford University Press, 360 Seiten

Torben Iversen / Jonas Pontusson /  
David Soskice

**Unions, Employers, and Central Banks**

2000, Cambridge, Cambridge University Press, 339  
Seiten

Max Kaase / Günther Schmid

**Eine lernende Demokratie - 50 Jahre  
Bundesrepublik Deutschland  
WZB-Jahrbuch 1999**

Berlin, edition sigma, 586 Seiten

Traute Meyer

**Ungleich besser? Die ökonomische Unabhän-  
gigkeit von Frauen im Zeichen der Expansion  
sozialer Dienstleistungen**

1997, Berlin, edition sigma, 216 Seiten

Frieder Naschold / David Soskice / Bob Hancké /  
Ulrich Jürgens (Hg.)

**Ökonomische Leistungsfähigkeit und Institutio-  
nelle Innovation**

**WZB-Jahrbuch 1997**

1997, Berlin, edition sigma, 366 Seiten

Birgitta Rabe

**Implementation von Arbeitsmarktpolitik durch  
Verhandlungen. Eine spieltheoretische Analyse**

2000, Berlin, edition sigma, 254 Seiten

Jacqueline O'Reilly / Colette Fagan (Eds.)

**Part-Time Prospects. An International Com-  
parison**

1998, London/New York, Routledge, 304 Seiten

Hedwig Rudolph (Hg.)

unter Mitarbeit von Dagmar Simon

**Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen.  
Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß  
der Transformation**

**WZB-Jahrbuch 1995**

1995, Berlin, edition sigma, 348 Seiten

Hedwig Rudolph / Anne Schüttpelz

**Commitment statt Kommando. Organisations-  
lernen in Versicherungsunternehmen**

1999, Berlin, edition sigma, 146 Seiten

Ronald Schettkat (Ed.)

**The Flow Analysis of Labour Markets**

1996, London/New York, Routledge, 294 Seiten

Günther Schmid

**Är full sysselsättning fortfarande möjlig?  
Övergångsarbetsmarknader som en ny strategi  
för arbetsmarknadspolitiken.**

(Übersetzung: Birger Viklund)

1995, Södertäje, PM Bäckström Förlag, 53 Seiten

Günther Schmid / Jacqueline O'Reilly /

Klaus Schömann (Eds.)

**International Handbook of Labour Market Policy  
and Evaluation**

1996, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 954 Seiten

Klaus Schömann / Ralf Rogowski /

Tomas Kruppe

**Labour Market Efficiency in the European Union.  
Employment Protection and Fixed-Term  
Contracts**

1998, London/New York, Routledge, 214 Seiten

Hildegard Theobald

**Geschlecht, Qualifikation und Wohlfahrtsstaat.  
Deutschland und Schweden im Vergleich**

1999, Berlin, edition sigma, 200 Seiten

Sylvia Zühlke

**Beschäftigungschancen durch berufliche  
Mobilität? Arbeitslosigkeit, Weiterbildung und  
Berufswechsel in Ostdeutschland**

2000, Berlin, edition sigma, 206 Seiten

## DISCUSSION PAPERS 1998

Die meisten der nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden; <http://www.wz-berlin.de>

Most of the following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

Abteilung:

Organisation und Beschäftigung

Hildegard Theobald

**Frauen in leitenden Positionen in der Privatwirtschaft. Eine Untersuchung des schwedischen und deutschen Geschlechtervertrages**

Bestell Nr.: FS I 98 - 101

Isabel Georges

**Heterogeneity versus homogeneity? Transformation of wage relations of the French and the German public telephone operators: the case of directory inquiry services**

Bestell Nr.: FS I 98 - 102

Dieter Plehwe (Hg.)

**Transformation der Logistik**

Bestell Nr.: FS I 98 - 103

Sigrid Quack

**Reorganisation im Bankensektor. Neue Chancen für Frauen im Management?**

Bestell Nr.: FS I 98 - 104

Janne Tienari, Sigrid Quack  
and Hildegard Theobald

**Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking**

Bestell Nr.: FS I 98 - 105

Hedwig Rudolf, Felicitas Hillmann

**Via Baltica. Die Rolle westlicher Fach- und Führungskräfte im Transformationsprozeß Lettlands**

Bestell Nr.: FS I 98 - 106

Felicitas Hillmann

**Türkische Unternehmerinnen und Beschäftigte im Berliner ethnischen Gewerbe.**

Bestell Nr.: FS I 98 - 107

Nancy Fraser

**Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, Participation**

Bestell Nr.: FS I 98 - 108

Abteilung:

Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

Dietmar Dathe

**Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeitpolitik und Arbeitsangebotsverhalten. Eine Untersuchung zur Bedeutung von Arbeitspräferenzen für eine Politik der Arbeitsumverteilung**

Bestell Nr.: FS I 98 - 201

Ton Wilthagen

**Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform**

Bestell Nr.: FS I 98 - 202

Klaus Schömann, Thomas Kruppe und  
Heidi Oschmiansky

**Beschäftigungsdynamik und Arbeitslosigkeit in der Europäischen Union**

Bestell Nr.: FS I 98 - 203

Jacqueline O'Reilly, Ralf Rogowski (Hg./Eds.)

**Dokumentation des Round-Table Gesprächs „Die neue Labour-Regierung in Großbritannien: Zwischenbilanz der ersten hundert Tage“**

**„The New Labour Government in Great Britain: Assessment of the first 100 days“**

Bestell Nr.: FS I 98 - 204

Holger Schütz, Stefan Speckesser, Günther Schmid  
**Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications**

Bestell Nr.: FS I 98 - 205

Günther Schmid

**Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy**

Bestell Nr.: FS I 98 - 206

Klaus Schömann, Ralf Mytzeck, Silke Gülker  
**Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries**

Bestell Nr.: FS I 98 - 207

Dietmar Dathe

**Der Familienzyklus als Bestimmungsfaktor für das Familieneinkommen und das Arbeitsangebot. Eine Untersuchung für West- und Ostdeutschland auf der Grundlage des Mikrozensus 1995**

Bestell Nr.: FS I 98 - 208

Abteilung:

Wirtschaftswandel und Beschäftigung

Karin Wagner

**The German Apprenticeship System after Unification**

Bestell Nr.: FS I 98 - 301

Donatella Gatti

**The Equilibrium Rate of Unemployment in Varying Micro-Institutional Settings**

Bestell Nr.: FS I 98 - 302

Steven Casper

**The Legal Framework for Corporate Governance: Explaining the Development of Contract Law in Germany and the United States**

Bestell Nr.: FS I 98 - 303

Torben Iversen and Thomas R. Cusack

**The Causes of Welfare State Expansion: Deindustrialization or Globalization?**

Bestell Nr.: FS I 98 - 304

Bob Hancké  
**Industrial Restructuring and Industrial Relations in the European Car Industry. Instruments and Strategies for Employment**  
Bestell Nr.: FS I 98 - 305

Donatella Gatti  
**Unemployment and Innovation Patterns. The role of business coordination and market competition**  
Bestell Nr.: FS I 98 - 306

## DISCUSSION PAPERS 1999

*Die nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden: <http://www.wz-berlin.de>*

*The following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>*

*Abteilung:  
Organisation und Beschäftigung*

Swen Hildebrandt  
**Lean Banking als Reorganisationsmuster für deutsche und französische Kreditinstitute? Anmerkungen zur Tragfähigkeit eines leitbildprägenden Managementkonzepts**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 101

Dieter Plehwe  
**Why and How Do National Monopolies Go "Global"?**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 102

Dorothee Bohle  
**Der Pfad in die Abhängigkeit? Eine kritische Bewertung institutionalistischer Beiträge in der Transformationsdebatte**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 103

*Abteilung:  
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

Günther Schmid / Klaus Schömann (Hg./Eds.)  
**Von Dänemark lernen  
Learning from Denmark**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 201

Hugh Mosley and Antje Mayer  
**Benchmarking National Labour Market Performance: A Radar Chart Approach**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 202

Eunice Rodriguez  
**Marginal Employment and Health in Germany and the United Kingdom: Does Unstable Employment Predict Health?**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 203

*Erschienen in der Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie:*

Carroll Haak, Günther Schmid  
**Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten - Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?**  
Bestell Nr. P99-506

*Abteilung:  
Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

Bob Hancké  
**Revisiting the French Model. Coordination and restructuring in French industry in the 1980s**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 301

David Soskice  
**The Political Economy of EMU. Rethinking the effects of monetary integration on Europe**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 302

Gabriele Kasten / David Soskice  
**Möglichkeiten und Grenzen der Beschäftigungspolitik in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 303

Julie Pellegrin  
**German Production Networks in Central/Eastern Europe. Between Dependency and Globalisation**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 304

Donatella Gatti / Christa van Wijnbergen  
**The Case for a Symmetric Reaction Function of the European Central Bank**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 305

Steven Casper  
**National Institutional Frameworks and High-Technology Innovation in Germany. The Case of Biotechnology**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 306

Steven Casper  
**High Technology Governance and Institutional Adaptiveness. Do technology policies usefully promote commercial innovation within the German biotechnology industry?**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 307

André Mach  
**"Small European states in world markets" revisited: The questioning of compensation policies in the light of the Swiss case**  
Bestell Nr.: FS I 98 - 308

Bruno Amable  
**Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production**  
Bestell Nr.: FS I 99 - 309

## DISCUSSION PAPERS 2000

Die nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden: <http://www.wz-berlin.de>

The following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

Abteilung:

Organisation und Beschäftigung

Christoph Dörrenbächer

**Measuring Corporate Internationalisation. A review of measurement concepts and their use**

Bestell Nr.: FS I 00 - 101

Michael Wortmann

**What is new about "global" corporations? Interpreting statistical data on corporate internationalization**

Bestell Nr.: FS I 00 - 102

Abteilung:

Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

Klaus Schömann / Stefanie Flechtner /

Ralf Mytzek / Isabelle Schömann

**Moving towards Employment Insurance - Unemployment Insurance and Employment Protection in the OECD**

Bestell Nr.: FS I 00 - 201

Dietmar Dathe / Günther Schmid

**Determinants of Business and Personal Services: Evidence from West-German Regions**

Bestell Nr.: FS I 00 - 202

Günther Schmid

**Beyond Conventional Service Economics: Utility Services, Service-Product Chains, and Job Services**

Bestell Nr.: FS I 00 - 203

Heidi Oschmiansky / Günther Schmid

**Wandel der Erwerbsformen. Berlin und die Bundesrepublik im Vergleich**

Bestell Nr.: FS I 00 - 204

Dominique Anxo / Jacqueline O'Reilly

**Beschäftigung, Arbeitszeit und Übergangsarbeitsmärkte in vergleichender Perspektive**

Bestell Nr.: FS I 00 - 205

Thomas Kruppe

**The Dynamics of Dependent Employment and Unemployment – A Comparison of Different Data Sources**

Bestell Nr.: FS I 00 - 206

Heidi Gottfried / Jacqueline O'Reilly

**Der Geschlechtervertrag in Deutschland und Japan: Die Schwäche eines starken Versorgermodells**

Bestell Nr.: FS I 00 - 207

Birgitta Rabe

**Wirkungen aktiver Arbeitsmarktpolitik. Evaluierungsergebnisse für Deutschland, Schweden, Dänemark und die Niederlande**

Bestell Nr.: FS I 00-208

Michael Neugart

**The Supply of New Engineers in Germany**

Bestell Nr.: FS I 00-209

Rolf Becker

**Studierbereitschaft und Wahl von ingenieurwissenschaftlichen Studienfächern. Eine empirische Untersuchung sächsischer Abiturienten der Abschlussjahrgänge 1996, 1998 und 2000**

Bestell Nr.: FS I 00-210

Donald Storrie and Hans Bjurek

**Benchmarking European Labour Market Performance with Efficiency Frontier Techniques**

Bestell Nr.: FS I 00-211

Abteilung:

Wirtschaftswandel und Beschäftigung

Delphine Corteel / Judith Hayem

**"Loyalty" and "middle class" at stake in the General Motors strikes, Flint (Michigan), Summer 1998**

Bestell Nr.: FS I 00 - 301

Donatella Gatti

**Competence, Knowledge, and the Labour Market. The role of complementarities**

Bestell Nr.: FS I 00 - 302

Gregory Jackson / Sigurt Vitols

**Pension Regimes and Financial Systems: Between Financial Commitment, Liquidity, and Corporate Governance**

Bestell Nr.: FS I 00 - 303

Bruno Amable / Donatella Gatti

**Is Perfection Optimal? Employment and Product Market Competition**

Bestell Nr.: FS I 00 - 304

## DISCUSSION PAPERS 2001

Die nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden: <http://www.wz-berlin.de>

The following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

Abteilung:

Organisation und Beschäftigung

Hildegard Theobald

**Professionalisierungspolitiken im Kontext  
Von Internationalisierung und Feminisierung - Das  
Beispiel der Verbände in der  
Unternehmensberaterbranche**

Bestell Nr.: FS I 01 - 101

Hedwig Rudolph, Hildegard Theobald, Sigrid Quack  
**Internationalisierung: Ausgangspunkt einer  
Neuformierung der Geschlechterverhältnisse in  
der Unternehmensberatung?**

Bestell Nr.: FS I 01 - 102

Abteilung:

Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

Achim Kemmerling

**Die Messung des Sozialstaates.  
Beschäftigungspolitische Unterschiede zwischen  
Brutto- und Nettosozialleistungsquote**

Bestell Nr.: FS I 01 - 201

Isabelle Schömann und Klaus Schömann

**Prekäre Beschäftigung und Ökologie**

Bestell Nr.: FS I 01 - 202

Hugh Mosley, Holger Schütz, Nicole Breyer

**Management by Objectives in  
European Public Employment Systems**

Bestell Nr.: FS I 01 - 203

Robert Arnkil and Timo Spangar

**Comparing Recent Danish, Finnish and Swedish  
Labour Market Policy Reforms**

Bestell Nr.: FS I 01 - 204

Günther Schmid unter Mitarbeit von Kai-Uwe Müller

**Die Zukunft der Erwerbsarbeit. Thesen und  
Perspektiven für Mecklenburg-Vorpommern**

Bestell Nr.: FS I 01 - 205

Abteilung:

Wirtschaftswandel und Beschäftigung

Delphine Corteel

**First line supervision without any supervisor:  
What Do Workers Think About Groupwork?  
Anthropological Fieldwork at Volkswagen Hanover**

Bestell Nr.: FS I 01 - 301

Sigurt Vitols

**The Origins of Bank-Based and Market-Based  
Financial Systems: Germany, Japan, and the  
United States**

Bestell Nr.: FS I 01 - 302

Sigurt Vitols

**From Banks to Markets: The Political Economy of  
Liberalization of the German and Japanese  
Financial System**

Bestell Nr.: FS I 01 - 303

Absender/From:

Versandstelle - WZB

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

**BESTELLSCHEIN**

**ORDER FORM**

Bitte schicken Sie mir aus Ihrer  
Publikationsliste folgende Diskussions-  
Papiere zu.

Bitte schicken Sie bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers  
**unbedingt** eine **1 DM-Briefmarke pro paper** und einen  
an Sie adressierten **Aufkleber** mit. Danke.

For each paper you order please send a "**Coupon-  
Réponse International**" (international money order)  
plus a **self-addressed adhesive label**. Thank You.

Please send me the following discussion papers from your Publication List:

Paper No.            Author

---

