



IMB Institute of Management Berlin

# Die virtuelle Beratungsorganisation am Rand des Chaos – Wie ein kleines Unternehmen große Projekte durchführen kann

Authors: Matthias Tomenendal, Martin G. Bernhard

Working Papers No. 81

08/2014

Editors:

Carsten Baumgarth | Gert Bruche |

Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel

CASE STUDY

**Die virtuelle Beratungsorganisation  
am Rand des Chaos**

—

Wie ein kleines Unternehmen große Projekte durchführen kann

**Matthias Tomenendal  
Martin G. Bernhard**

Paper No. 81, Date: 08/2014

Working Papers of the  
Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:  
Carsten Baumgarth  
Gert Bruche  
Christoph Dörrenbächer  
Friedrich Nagel

ISSN 1869-8115

## **Biographic note:**

Prof. Dr. **Matthias Tomenendal** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Consulting an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und Direktor des IMB Institute of Management Berlin. Er forscht zu verschiedenen Themen der Organisation, des strategischen Managements und des Management Consulting und berät nationale und internationale Unternehmen. Er war zehn Jahre als Strategieberater bei der Boston Consulting Group tätig. Matthias Tomenendal ist erreichbar unter: [matthias.tomenendal@hwr-berlin.de](mailto:matthias.tomenendal@hwr-berlin.de).

Prof. Dr. **Matthias Tomenendal** is Professor of Management and Consulting at Berlin School of Economics and Law and serves as the Director of the IMB Institute of Management Berlin. He holds business degrees from the Universities of Bielefeld, Georgia (USA) and Saarland, and has worked as a strategy consultant for The Boston Consulting Group. His research interests cluster around the themes of organizational theory, strategic management, as well as management consulting. He consults national and international clients on diverse management topics. Matthias Tomenendal can be contacted at: [matthias.tomenendal@hwr-berlin.de](mailto:matthias.tomenendal@hwr-berlin.de).

**Martin G. Bernhard** ist geschäftsführender Gesellschafter der ECG Management Consulting GmbH in Berlin. Er ist seit 1987 als Management-Berater, früher unter anderem bei Mercer Management Consulting und Arthur D. Little International beschäftigt. Er ist Mitherausgeber verschiedener Bücher, wie z.B. „Service-Level-Management in der IT“, „Report Balanced Scorecard“ und „Balanced Scorecard in der IT“ sowie Autor zahlreicher Fachbeiträge.

**Martin G. Bernhard** is Managing Director at ECG Management Consulting GmbH in Berlin. He has been working as a management consultant since 1987, among others at Mercer Management Consulting and Arthur D. Little International. He has authored numerous articles and co-edited several books such as "Service-Level-Management in der IT", "Report Balanced Scorecard" and "Balanced Scorecard in der IT".

## **Zusammenfassung:**

Eine gängige These in Bezug auf den Beratermarkt lautet, dass Beratungsunternehmen entweder als (große) Generalisten oder (kleine) Spezialisten erfolgreich sein können. Der vorliegende Beitrag widerspricht dieser These und schlägt mit dem Modell der „virtuellen Beratungsorganisation“ einen dritten Weg vor. Auf Basis eines komplexitätstheoretischen Modells wird anhand der Fallstudie der ECG Management Consulting GmbH argumentiert, dass sich aus Netzwerken von kleinen Beratungsunternehmen projektweise virtuelle Beratungsorganisationen zusammen finden können, die in einem organisatorischen Zustand am „Rand des Chaos“ erfolgreich große Projekte durchführen.

## **Abstract:**

It is argued that either large generalists or small specialists are successful in today's consulting markets. We challenge this thesis by suggesting a "third route" to success: the "virtual consulting organization at the edge of chaos". At medium levels of connectivity and formalization of interaction among collaborating partners high levels of client satisfaction can be achieved in large projects. Our argumentation is built on a complexity-theory-based model and illustrated by the case of Berlin based ECG Management Consulting GmbH.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Kooperation von kleinen Unternehmensberatungen zur Erreichung virtueller Größe: Wie lassen sich Flexibilität und Stabilität ausbalancieren? .....	5
2.	Die virtuelle Beratungsorganisation .....	7
	2.1. Definition und Themen der „virtuellen Organisation“ .....	7
	2.2. Die virtuelle Organisation als komplex-dynamisches System .....	8
	2.3. Das Beratungsunternehmen als komplex-dynamische virtuelle Organisation .....	10
3.	Die Fallstudie der ECG Management Consulting GmbH als komplex-dynamische virtuelle Beratungsorganisation .....	13
	3.1. Methodik .....	13
	3.2. Daten, Ergebnisse und Diskussion .....	14
4.	Kooperation in der virtuellen Beratungsorganisation: Mit Vertrauen an den Rand des Chaos ....	18
	Literaturverzeichnis .....	21
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	24
	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin .....	25

## **1. Kooperation von kleinen Unternehmensberatungen zur Erreichung virtueller Größe: Wie lassen sich Flexibilität und Stabilität ausbalancieren?**

Der Markt für Unternehmensberatungen entwickelt sich seit Jahrzehnten dynamisch (Engwall/Kipping 2003: 1). So ist die Beraterbranche in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen, die Anzahl der Unternehmensberater stark gestiegen und haben sich Umfang und Art von Beratungsleistungen ausgeweitet (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. 2013). Der Unternehmensberatermarkt lockt folglich permanent eine Vielzahl von neuen Anbietern an, auch weil Eintrittsbarrieren aufgrund von niedriger Anlagenintensität und weitgehend fehlenden rechtlich-institutionellen Beschränkungen generell niedrig sind. Neben diesen Beobachtungen fällt es aber ebenso auf, dass sich der Markt konsolidiert (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. 2013), eine Vielzahl von Beratern daran scheitern, ein nachhaltig erfolgreiches Geschäftskonzept zu entwickeln und dass viele Berater sich mit niedrigen Margen zufrieden geben müssen. Zudem halten sich kritische Beurteilungen von Beraterleistungen in der öffentlichen wie auch wissenschaftlichen Diskussion (z.B. Kieser 2003) und erfreuen sich gar polemische Beraterverrisse bisweilen einiger Beliebtheit (z.B. Craig 2005, Leif 2006). Dies stellt die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit des Beratungssektors auch grundsätzlich in Frage. In der Gesamtschau bedarf es demnach einer differenzierten Betrachtung der Unternehmensberatungsbranche.

Einen Beitrag für eine differenzierte Betrachtung leisten Segmentierungen des Beratungsmarktes. Solche sind nach zahlreichen Dimensionen möglich, wie unter anderem nach Berateransatz (z.B. Inhalt- vs. Prozessorientierung; Experte vs. Facilitator), Klientenbranchen (z.B. Industrie vs. Handel; Groß- vs. Klein- und Mittelunternehmen), Grad der Internationalität (Regional vs. National vs. International), Serviceangebot (z.B. Konzepterstellung vs. Umsetzung), Themenfokus (z.B. Produktion vs. Marketing; Gründung und Nachfolge vs. Wachstumsstrategien), Organisationsform (z.B. Interne Beratung eines Konzerns vs. Partnerschaft) oder nicht zuletzt nach der Größe der Beratung (z.B. nach Umsatz oder Anzahl an Mitarbeitern).

Die Attraktivität zwischen den einzelnen Segmenten der Beraterbranche ist unterschiedlich. Eine gängige These lautet, dass eine Konsolidierung im Beratermarkt im Gange sei und sich eine zunehmende Polarisierung des Beratermarktes zwischen „Spezialisten“ und „Generalisten“ ergebe (vgl. Schwenker 2004: 81): Auf der einen Seite seien kleine Beratungsunternehmen, die sich als Experten auf einen bestimmten Themenbereich und eine bestimmte Branche konzentrieren, erfolgreich; diesen stünden auf der anderen Seite große Beratungsunternehmen gegenüber, die alle möglichen Themen für alle Branchen abdecken können. Als strategische Logik erscheint plausibel, dass erstere ihre überlegene Wettbewerbsfähigkeit durch eine Konzentration auf eine Kernkompetenz in einer Nische erlangen (vgl. auch Czarniawska 2002), während letztere als „One-stop-shop“ Skaleneffekte erzielen, welche gerade auch in einem zunehmend globalisierten Beratungsmarkt bei globalen Klienten effektiv sein können. Die (kleineren) Spezialisten – zum Beispiel profilierte Einzelberater – würden folgerichtig eher von kleineren Unternehmen sowie bei einzelnen, speziellen Themen eingesetzt; die (größeren) Generalisten – zum Beispiel McKinsey & Co. – kämen für alle Themen, gerade auch bei großen global agierenden Unternehmen in Frage. Eine mittlere Position

zwischen diesen beiden Polen erscheint zunehmend unattraktiver und zu einer Position eines „Stuck in the middle“ (Porter 1980) zu werden. Hierfür gibt es in jüngster Zeit auch praktische Beispiele namhafter Firmen: „Die Strategieberatung Booz (...) reibt sich ähnlich wie Roland Berger zwischen den großen Generalisten und den kleinen Spezialisten auf.“ (Hackmann 2013).

Als Organisationsformen, die es auch kleineren und mittleren Firmen ermöglichen, die Vorteile großer Beratungshäuser auszugleichen, haben Kooperationen und Netzwerke von Beratungsfirmen in jüngster Zeit einige Aufmerksamkeit erlangt (vgl. Sydow/Manning 2006). Plake und Somers (1998) liefern in diesem Zusammenhang ein Beispiel aus einem komplexen und stark regulierten Klientenumfeld, in dem nur durch eine Kooperation von unterschiedlich spezialisierten Beratungsfirmen, und nicht durch eine Firma allein, die Klientenanforderungen erfüllt werden konnten. Chung et al. (2006) halten unter bestimmten Bedingungen in Bezug auf einen Klienten und sein Problem eine Allianz von kleinen Beratungsfirmen sogar für leistungsfähiger als große Beratungsfirmen. So wird zuweilen das Netzwerk – auch für Unternehmensberater – als „zentrale Organisationsform der Zukunft“ bezeichnet (Burmeister/Steinhilper 2010: 107), das es kleinen Beratungsfirmen ermöglicht, relativ klein zu bleiben und dennoch der Komplexität großer Beratungsaufträge gewachsen zu sein (Sharp 1995). Hattke et al. stellen fest (2103: 162): „Consultingunternehmen, Werbeagenturen oder IT-Dienstleister sind häufig virtuell organisiert.“ Genau hier setzt der vorliegende Beitrag an, in dem auf die „virtuelle Organisation“ als Strukturoption rekurriert und diese auf Unternehmensberatungen zum einen theoretisch und zum anderen praktisch angewandt wird. Die virtuelle Organisation gilt nämlich als Organisationsform, die bei Betrachtung als spezielles Netzwerk und komplex-dynamisches System zur Bewältigung von Komplexität geeignet ist (Tomenendal 2002). Ohne zentralisierte Einrichtungen oder andere formale Koordinations- und Lenkungsstrukturen traditioneller Organisationen besitzen virtuelle Organisationen eine hohe Flexibilität in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Gleichzeitig benötigen sie eine hinreichende Stabilität, um als Institution überhaupt zu existieren. Diese Stabilität wird über die integrativen Kräfte informeller Mechanismen wie gemeinsamer Werte und Ziele hergestellt. Als Kernfrage virtueller Organisationen, gleichzeitig auch für den vorliegenden Beitrag, lässt sich formulieren, „wie diese Gebilde zusammenhalten“ (Howaldt/Kopp 2011: 208), also wie sich die Kooperation von kleinen Beratungsfirmen als virtuelle Organisation realisieren lässt, damit diese gemeinsam große Projekte durchführen können.

Zur Beantwortung dieser Frage wird das Konzept der virtuellen Organisation im folgenden Kapitel zunächst allgemein und dann als Modell eines komplex-dynamischen Systems vorgestellt, bevor die Organisation einer Beratungsfirma als virtuelle Organisation modelliert wird. Am Ende des zweiten Kapitels wird zudem als Ergebnis des theoretischen Teils des Beitrags unsere Forschungsfrage konkretisiert. Im Kapitel 3 wird unser Modell im Rahmen der Fallstudie der ECG Management Consulting GmbH angewandt. Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse als Antwort auf unsere Forschungsfrage zusammengefasst sowie Limitationen unseres Beitrages und offene Forschungsfragen diskutiert.

## **2. Die virtuelle Beratungsorganisation**

Seit etwa zwanzig Jahren wird mit der „virtuellen Organisation“ in der organisationstheoretischen Literatur eine moderne Organisationsform propagiert, die organisatorische Flexibilität mit Stabilität paart und virtuelle Größe darstellen kann.

### **2.1. Definition und Themen der „virtuellen Organisation“**

Davidow/Malone (1993) prägten als erste den Begriff der „Virtual Corporation“. Im deutschsprachigen Raum hat Scholz (1994) stark zur Verbreitung des grundlegenden organisatorischen Konzeptes beigetragen; nach seiner Definition sind virtuelle Unternehmen „zeitlich begrenzte Netzwerke von (Teil-) Unternehmen, die verknüpft durch eine Informationstechnologie, ohne gemeinsame institutionalisierte Leitung und Kontrolle, basierend auf totalem Vertrauen, kompatiblen Werten und Grundannahmen durch ergänzende Kernkompetenzen Ressourcen und damit Kosten teilen, um neue Märkte zu erschließen oder Wettbewerbsvorteile auf bestehenden Märkten zu erlangen“ (Scholz 1994: 23).

Während die virtuelle Organisation als eine Einheit gegenüber dem Kunden auftritt („one face to the customer“), hat sie in ihrer idealtypischen Ausprägung kein gemeinsames juristisches Dach und keine auf Dauer angelegten Grenzen. Diese sind vielmehr variabel und besitzen vorübergehenden Charakter. Virtuelle Organisationen sind Kooperationen rechtlich unabhängiger Einheiten. Als identitätsstiftendes Ziel dient der virtuellen Organisation ein relativ kurzfristig definiertes, eventuell einmaliges, Organisationsziel, das durch die Abwicklung eines Projekts oder Geschäfts, die Erstellung eines individuellen Produkts, die Ausschöpfung einer bestimmten Marktchance oder allgemein als die Erfüllung einer Mission definiert werden kann.

Anders als in einer realen Organisation fehlen in der virtuellen Organisation Hierarchie und harte Integrationsmechanismen. An ihre Stelle tritt vielmehr eine heterarchische Organisation autonom agierender Einheiten und deren Integration über „weiche“ Mechanismen, zu denen der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie, ausgeprägtes Vertrauen zwischen den Beteiligten, eine durch Fairness geprägte Geschäftskultur und die Herstellung einer Co-Destiny im Sinne einer Schicksals- oder Lebensgemeinschaft, in der die Kooperationspartner in ihrer Entwicklung symbiotisch aneinander gekoppelt sind, zählen. Als Nutzeneffekt ergibt sich eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation, in der sich die Kernkompetenzen der beteiligten Kooperationspartner flexibel kombinieren lassen (vgl. zur Definition und Beschreibung von virtuellen Organisationen auch Krystek et al. 1997, Rohde et al. 2001, Scholz 1996).

Prinzipiell gilt die virtuelle Organisation vor allem für die Bewältigung von Situationen hoher Dynamik und großer Marktunsicherheit als geeignet, da sie darin schnell auf individuelle Anforderungen von Kunden reagieren kann. Insofern ist die Dynamik virtueller Organisationen auch von fortdauerndem Forschungsinteresse. Aktuelle Publikationen in diesem Themengebiet beschäftigen sich unter

anderem mit den Lebensphasen virtueller Organisationen und der Unterstützung ihrer Initialisierung (Seifert 2007), ihrer strategischen Planbarkeit (Kluge 2003), möglichen Entwicklungsszenarien (Katz et al. 2010), der (Weiter-)Entwicklung von virtuellen Organisationen zu kollaborativen Netzwerken (Camarinha-Matos/Afsam Anesh 2005) und ihrem Beitrag zu dynamischen Innovationsprozessen (Eschenbächer et al. 2011). Erste Ansätze existieren, in denen die virtuelle Organisation auf Basis von Erkenntnissen der Komplexitätstheorie als komplexe dynamische Systeme modelliert werden (Aydinoglu 2011, Papastefanou 2010, Tomenendal 2002). Genau dieser Ansatz wird an dieser Stelle weiter verfolgt.

## **2.2. Die virtuelle Organisation als komplex-dynamisches System**

Virtuelle Organisationen im dynamischen Umfeld lassen sich als komplex-dynamische Systeme modellieren. Solche Systeme bestehen generell aus vielen Elementen, die miteinander in Wechselbeziehungen stehen; sie entwickeln sich in emergenter und selbstorganisierender Weise nichtlinear und pfadabhängig und streben in sensitiver Abhängigkeit von Anfangsbedingungen und Systemparametern bestimmten Entwicklungsklassen zu, die als Attraktoren bezeichnet werden (vgl. zu komplexen dynamischen Systemen z.B. Mainzer 1999).

Grundsätzlich lassen sich drei Klassen von Attraktoren unterscheiden:

- **Stabilität:** Die Handlungen der Akteure sind hierbei standardisiert, klar geregelt und folgen bewährten Mustern. Bei klar vorgegebenen Problemstellungen und wiederkehrenden Aufgaben lässt sich so eine hohe Effizienz erreichen. Bei komplexen und unklaren Problemstellungen besteht hingegen die Gefahr einer organisatorischen Erstarrung und damit mangelnder Problemlösungsfähigkeit. Bezogen auf die virtuelle Organisation bedeutet dies, dass durch die starren Handlungsmuster im Extremfall die Vorteile der Flexibilität dieser Organisationsform verloren gehen und dass gewissermaßen eine „Entvirtualisierung“ droht.
- **Instabilität:** Die im Extremfall auch als „Chaos“ bezeichnete Entwicklungsklasse ist durch ständig neue, nicht geregelte Handlungsmuster gekennzeichnet. Es findet keine Standardisierung von Handlungsabläufen statt, sondern stets eine vollständige „Neuerfindung“ der Organisation. Hier ist maximale Flexibilität in den Handlungen einer virtuellen Organisation erreicht, es gibt ständig neue Kooperationsbeziehungen und ein Höchstmaß an Innovation. Im extrem instabilen Fall des Chaos geht jedoch jede Stabilität verloren, so dass von der Institution Organisation nicht mehr gesprochen werden kann.
- **Rand des Chaos:** Zwischen den Klassen von Stabilität und Chaos liegt ein schmaler Grat, der als Chaos-Rand bezeichnet wird. Hier halten sich die gegensätzlichen Entwicklungen in Richtung Stabilität/Erstarrung und Instabilität/Chaos gerade in einer Balance. Es gibt eine Mischung aus flexiblen, innovativen Handlungen sowie standardisierten Routinen, die auch „Inseln im Chaos“ (Waldrop 1996) genannt werden. Am Rand des Chaos besteht das höchste Potenzial zur Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen.

Die Entwicklung einer virtuellen Organisation lässt sich in diesem komplex-dynamischen Modell folgendermaßen beschreiben: Im Zeitverlauf lassen stabile Handlungen im Netzwerk Vertrauen zwischen den Akteuren entstehen, welches weich integrierend wirkt und damit einen wesentlichen Bestandteil der virtuellen Organisation ausmacht. Neben Vertrauen sind auch andere weiche Integrationsmechanismen nicht vollständig geplant, sondern entstehen in einem längerfristigen Interaktionsprozess zwischen den Teilnehmern. Wenn und indem weiche Integrationsmechanismen harte Mechanismen zunehmend ersetzen, steigt die Flexibilität der virtuellen Organisation. Bei zu viel Flexibilität erliegt die komplex-dynamische virtuelle Organisation der Gefahr der Chaotisierung. So ist bei zu viel Flexibilität und Instabilität genauso wie bei zu viel Stabilität kein Virtualisierungsprozess möglich. Im dynamischen Umfeld erreicht die virtuelle Organisation am Rand des Chaos ihre ideale Entwicklungsklasse (vgl. Tomenendal 2002, Tomenendal 2006).

Neben den Anfangsbedingungen bestimmen die Parameter der Konnektivität und Regelungsintensität generell, in welche Entwicklungsklasse sich eine virtuelle Organisation bewegt. Die Konnektivität gibt die Zahl der einen durchschnittlichen Akteur beeinflussenden anderen Akteure an. Jeder einzelne Akteur kann dabei maximal durch alle Akteure des Systems und der unmittelbaren Systemumgebung, ihn selbst eingeschlossen, in seinen Handlungen bestimmt werden. Ist dies bei allen Akteuren der Organisation gegeben, so liegt die maximale Konnektivität des Systems vor. Minimale Konnektivität ergibt sich, wenn die Akteure gar nicht miteinander verbunden sind. Der Anteil der für alle Akteure zusammen tatsächlich bestehenden und wirksamen Verbindungen am Maximalwert ist das Konnektivitätsmaß der Organisation. In der virtuellen Organisation wird die Konnektivität also maßgeblich dadurch bestimmt, mit wie vielen anderen Akteuren die Kooperationspartner wie häufig und eng zusammenarbeiten.

In Bezug auf die Regelungsintensität lassen sich einzelne Regeln danach unterscheiden, ob die Handlungen, auf die sich die Regel bezieht, eindeutig bestimmt werden, oder ob und wie weit für nachfolgende Handlungen Freiheitsgrade bestehen, das heißt, Handlungsträger einen Handlungsspielraum besitzen. Auf der einen extremen Seite stehen Systeme mit Verhaltensregeln, die die Ausprägungen der Handlungen nachfolgender Akteure eindeutig festlegen, so dass die Akteure keinen eigenen Spielraum besitzen. Auf der anderen Seite stehen dagegen Systeme mit Verhaltensregeln, durch die lediglich Handlungsziele formuliert werden, während die konkret durchzuführenden Handlungen den Akteuren aber offen gelassen werden. Diese haben dann einen beträchtlichen Handlungsspielraum. Das Verhältnis von eindeutig festlegenden zu handlungsoffenen Regeln legt den Grad der Regelungsintensität einer Organisation fest, wobei die Regelungsintensität mit zunehmendem Anteil eindeutig festlegender Regeln steigt.

Eine bestimmte Parameterkonstellation bewirkt nun eine spezielle organisatorische Entwicklungsdynamik in der komplex-dynamischen virtuellen Organisation (vgl. Tomenendal 2002):

- Maximale Regelungsintensität und minimale Konnektivität führen tendenziell zur Erstarrung bzw. Entvirtualisierung der Organisation.

- Eine hohe Regulationsintensität und geringe Konnektivität entfachen starke Standardisierungs- und Stabilisierungstendenzen. Es findet ein Lernprozess über die zunehmende Generalisierung von Regelungen statt. Mit abnehmender Regulationsintensität und zunehmender Konnektivität variabilisiert sich das organisatorische Verhalten.
- Minimale Regulationsintensität und maximale Konnektivität erzeugen tendenziell Instabilität und im Extremfall Chaos.
- Der Rand des Chaos wird bei mittleren Ausprägungen der beiden Parameter Konnektivität und Regulationsintensität erreicht. Die gegensätzlichen Tendenzen zu Flexibilität und Stabilität halten sich in der Balance.

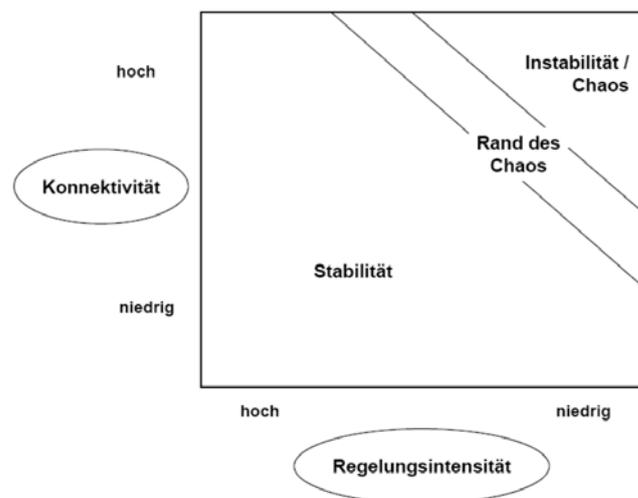


Abbildung 1: Parameter und Entwicklungsklassen in komplex-dynamischen Systemen  
(Quelle: Tomenendal 2002: 67)

Konkret bedeutet dies, dass die idealtypische virtuelle Organisation in einem dynamischen Umfeld (1) einen mittleren Verbindungsgrad zwischen den Kooperationspartnern, also beispielsweise viele aber nicht ständige Treffen und Abstimmungen und (2) einen mittleren Grad an generellen Regelungen, wie zum Beispiel formelle Klärungen von Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Kooperationspartner jedoch eigenständig und frei agieren, besitzt (siehe Abbildung 1).

### 2.3. Das Beratungsunternehmen als komplex-dynamische virtuelle Organisation

Es sollen nun die organisationstheoretischen Erkenntnisse über virtuelle Organisationen auf Beratungsunternehmen übertragen werden. Die Teilnehmer eines Beratungsprojektes sind Berater und Klienten. Systemtheoretisch wird von Berater-, Klienten- und zusammen vom Beratungssystem gesprochen (vgl. Mingers 1996). Ein Beratungssystem lässt sich als virtuelle Organisation theoretisch interpretieren bzw. praktisch ausgestalten: Für die Dauer des Beratungsprojektes arbeiten Berater und Klienten kooperativ zusammen. Sie können aus rechtlich selbstständigen Einheiten bestehen und weitgehend informell koordiniert werden. Einzelne Berater und Klienten differenzieren sich in ihrer

Arbeitsteilung und bringen dabei ihre Kernkompetenzen ein. Identitätsstiftend wirkt das Projektziel; weitere weiche Integrationsmechanismen – anstelle von harten, wie vertraglichen Regelungen – erhöhen den Virtualisierungsgrad des Beratungssystems.

Im Sinne der komplex-dynamischen Organisation bemisst sich die Konnektivität an den (ständigen) Verbindungen zwischen einzelnen Beratern und Klienten. Der Grad der Regelungsintensität ergibt sich aus dem Ausmaß der klaren, generellen Regelungen in der Zusammenarbeit im Beratungssystem oder umgekehrt gesprochen aus den Freiheitsgraden der Akteure. Je klarer Aufgaben und Aktivitäten im Vorfeld definiert werden, desto höher ist die Regelungsintensität. In der Regel werden hierzu harte Integrationsmechanismen verwendet, wie zum Beispiel Verträge oder formelle Vereinbarungen zwischen Beratern und Klienten.

Es können unterschiedliche Entwicklungstendenzen entstehen:

- Bei niedriger Konnektivität und hoher Regelungsintensität ergibt sich eine stabile Entwicklung des komplex-dynamischen virtuellen Beratungssystems: Die Handlungen der Akteure verlaufen zunehmend standardisiert, es entstehen Routinen. In effizienzorientierten Projektbereichen erscheint diese Entwicklungsklasse sinnvoll.
- Umgekehrt ergibt sich bei hoher Konnektivität und niedriger Regelungsintensität eine instabile Entwicklung: Zum Beispiel im Rahmen von Brainstormings mit vielen Teilnehmern des Beratungssystems kann so eine große Kreativität und Innovationskraft entfaltet werden. Bei komplexen, ergebnisoffenen Problemstellungen kann diese Klasse effektiv sein. Ein Abgleiten ins Chaos durch zu geringe Regelungen ist jedoch zu vermeiden.
- Mittlere Konnektivität und Regelungsintensität können an den Rand des Chaos führen und eine optimale Entwicklungsdynamik im Beratungsprojekt erzeugen, das heißt zum Beispiel die richtige Mischung aus Fremd- und Selbstorganisation zwischen internen Klienten und externen Beratern oder aus vorab formulierten Projektaktivitäten und sinnvollen nachträglichen Änderungen aufgrund der im Projektverlauf gewonnenen neuen Erkenntnisse.

Bezogen auf das Beratersystem bauen Kooperationen häufig auf einer langfristig ausgelegten Plattform eines Beratungsnetzwerkes auf. Hierbei handelt es sich in der Praxis meist um Verbünde von Einzelberatern bzw. kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen, die tendenziell heterarchisch geführt werden und sowohl formell als Verein oder Genossenschaft oder informell als Assoziiertennetzwerk organisiert sind (vgl. Manning 2006: 183f.). Aus dem Kreis dieser langfristigen Partner rekrutiert sich dann eine Gruppe von Kooperationspartnern zur Durchführung eines speziellen Projektes. Die Kernproblematik liegt in der Steuerung des (langfristig angelegten) Beratungsnetzwerkes und des darauf aufbauenden (kurzfristig angelegten) Projektnetzwerkes, welche in der Praxis häufig durch fokale Unternehmen oder Steuerungsgruppen unterstützt wird. Diese übernehmen dann das Netzwerkmanagement mit den Funktionen der Selektion von Partnern, Allokation von Ressourcen zwischen den Partnern, Regulation der Zusammenarbeit im Netzwerk und schließlich der Evaluation von Leistungen und Beziehungen im Netzwerk (vgl. Manning 2006: 189ff.).

Durch das Netzwerkmanagement wird somit ein stabilisierender Rahmen gesetzt, in dem die Kooperationspartner auf Basis ihrer Kernkompetenzen und Rollen flexibel agieren können. Im Sinne des optimalen Virtualitätsgrades ist während des Projektes auf einen „mittleren Grad“ an Interaktionsbeziehungen sowie Regelungsintensität zu achten, so dass eine Annäherung an den Rand des Chaos erreicht werden kann.

Wie diese Annäherung in einer komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisation konkret gelingt, ist in der Literatur bisher nicht erforscht. So wurde die Komplexitätstheorie bisher zwar allgemein auf Unternehmen (Stacey 1997) aber erst wenig auf Kooperationen und Netzwerke von Beratungsfirmen angewandt. Im Verhältnis zu Klienten hat Shaw beschrieben, wie die Erkenntnisse der Komplexitätstheorie eine neue Perspektive bescheren (1997). Diese bestünde aus der Anerkennung einer Spannung aus Stabilität und Instabilität während der Arbeit an Beratungsprojekten und den durch die Berater eher durch Irritationen auf der Hinterbühne als Planung auf der Vorderbühne der Organisation ausgelösten selbstorganisatorischen Entwicklungsprozess der Klienten. In ähnlicher Weise beschreiben Clegg et al. (2004) für Managementberater sowie Innes et al. (2005) für Ärzte die Implikationen aus der Komplexitätstheorie in Beratungssituationen: Am Rand des Chaos könne eine fruchtbare Balance aus Gewissheit und Ungewissheit, möglichen Realitäten und realen Möglichkeiten sowie zwischen Ordnung und Chaos herrschen. Ohne bisher zu wissen, wie genau dies auf die herrschende Beratungspraxis angewendet werden könnte, schickten Top-Beratungsfirmen wie Coopers and Lybrand, McKinsey & Company und Ernst & Young ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung an das Sante Fe Institute, einem weltweiten Zentrum der Erforschung der Komplexitätstheorie, damit die Beratungsfirmen den Zug der Zeit nicht verpassten (Tetenbaum 1998). „Ernst & Young was so taken with the possibilities of this new paradigm that the firm ran a three-day symposium, ‘Embracing Complexity,’ and mailed 15,000 copies of Kaufman's *At Home in the Universe* to its clients,” (Tetenbaum 1998: 32).

Geraldi hat ein Modell für ein Multi-Projekt-Unternehmen, wie es Beratungsfirmen sind, entwickelt (2008), in dem sie die Komplexität der Projekte mit der Flexibilität der Organisation vergleicht – sind beide Dimensionen niedrig ausgeprägt, so herrsche eine mechanisch-strukturierte Situation vor, sind beide hoch ausgeprägt eine kreativ-reflexive. Bei ungleicher Ausprägung der Dimensionen gebe es eine problematische Situation, die entweder aus einer Chaotisierung der Ordnung oder einer Bürokratisierung des Chaos bestünde. Die Kunst besteht darin, den „Rand des Chaos“ zu erreichen, den auch Eisenhardt bei außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmen diagnostiziert (2013) – sie folgten einfachen Grundregeln und ließen darüber hinaus eine beträchtliche Flexibilität walten.

Der vorliegende Beitrag soll die in der Literatur bisher mangelnde Operationalisierung der komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisation adressieren und die grundsätzliche Aussagekraft des Konzeptes stärken. Unsere konkrete Forschungsfrage lautet in diesem Zusammenhang: Wie lässt sich das vorgestellte Modell der komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisation operationalisieren, und welchen Beitrag kann es zur Erklärung der Funktionsweise von virtuellen Beratungsorganisationen in der Praxis leisten? Die Forschungsfrage soll mit Hilfe der folgenden Fallstudie der ECG Management Consulting GmbH beantwortet werden.

### **3. Die Fallstudie der ECG Management Consulting GmbH als komplex-dynamische virtuelle Beratungsorganisation**

#### **3.1. Methodik**

Die ECG Management Consulting GmbH („ECG“) gilt als ausgewiesenes virtuelles Beratungsunternehmen (Teichmann et al. 2004) und soll daher im Weiteren als Fallbeispiel dienen. Dabei lässt sich ECG als charakteristischer Teilnehmer des Typs „virtuelles Unterstützungsnetzwerk“ bezeichnen, das heißt, dass die ECG in vertikal integrierter Weise mit anderen Partnern wechselseitige Leistungsbeziehungen unterhält (Teichmann et al. 2004: 90). Der ECG wurde attestiert, dass sie der primären Herausforderung virtueller Unterstützungsnetzwerke – der Integration verschiedenartiger Teilleistungen durch wechselnde Projektführer bei hoher Spezifität der Aufträge und daraus resultierender Fluktuation der Partnerunternehmen – hervorragend gerecht wird (Teichmann et al. 2004: 91). Wie der ECG dies gelingt, soll an der Gestaltung der langjährigen Beziehung zu einem Projektpartner, der Personalberatungsfirma „Human Management“ (Name anonymisiert; im Folgenden HM genannt) beispielhaft illustriert werden.

Unser Forschungsansatz ist qualitativ und lässt sich im Rahmen des interpretativen Forschungsparadigmas als „participatory case study“ im Sinne von Baskerville (1997) mit instrumentellem Charakter im Sinne von Stake (2000) beschreiben. Dies bedeutet, dass es sich (1) um eine Fallstudie handelt, in der also explorativ und beschreibend Antworten auf unsere Forschungsfrage erzeugt werden. Yin schreibt der Fallstudienmethode eine generelle Eignung zu, wenn die Forschungsfrage eine Frage nach dem „Wie?“ oder „Warum?“ ist, eine Kontext- oder Verhaltenskontrolle nicht vorhanden ist und das beobachtete Phänomen in der Gegenwart liegt (Yin 2003: 5); alle drei Charakteristika treffen auf unseren Fall zu. Die Fallstudie der ECG hat zudem (2) einen instrumentellen Charakter, das heißt die Studie soll theorieverfeinernde Einsichten erzeugen (hier: die Operationalisierung der Parameter im komplex-dynamischen Modell der virtuellen Beratungsorganisation) sowie die Erkenntnisgewinnung über die praktische Anwendbarkeit des theoretischen Modells unterstützen, ohne dass der Einzelfall mit allen seinen Besonderheiten im vorrangigen Forschungsfokus steht (Stake 1995). Da die Daten zu unserer instrumentellen Fallstudie vom verantwortlichen Geschäftsführer der ECG, einem der beiden Autoren dieses Beitrages, mittels nachträglicher teilnehmender Beobachtung generiert wurden, handelt es sich (3) auch um eine „participatory case study“, am Rande zur Aktionsforschung („action research“). Aufgrund der fehlenden Intervention des Forschers in Bezug auf den laufenden Forschungsprozess und der fehlenden iterativen Theoriebildungsschleifen grenzt sich unsere Methodik jedoch zum reinen „action research“ ab und verliert dadurch auch an theoretischer Rigorosität (Baskerville 1997). Sie behält jedoch ihre instrumentelle Funktion im interpretativen Forschungsparadigma.

### 3.2. Daten, Ergebnisse und Diskussion

Die ECG wurde 1997 als unabhängiges Beratungsunternehmen in Berlin gegründet und kann wie folgt charakterisiert werden:

- Themenfokus: ECG ist auf ausgewählte Beratungsthemen spezialisiert, im Wesentlichen auf die Bereiche Strategie- und Organisationsentwicklung sowie IT-Management. Die ECG bezeichnet sich selbst als „Beratungsboutique“.
- Serviceangebot: ECG begleitet die Konzept- und den Implementierungsprozess und versteht sich vom Berateransatz her als Prozessbegleiter.
- Expertise der Berater: Jeder ECG-Partner verfügt über mindestens 15 Jahre Beratungs- oder Industrieerfahrung. Es werden keine sogenannten „Beraterpyramiden“ bei den Klienten eingesetzt, also Projektteams, die aus einer kleinen Zahl von Senior- und einer größeren Zahl von Juniorberatern bestehen (vgl. Maister 2003).
- Klienten: ECG fokussiert auf wenige Klientenbranchen (die wichtigsten sind die Informationstechnologie-, die Elektronik- und die Automobilbranche) und führt Projekte für mittelständische Unternehmen wie auch international agierende Konzerne durch, dies häufig in Kooperation mit anderen Beratern, so dass die ECG als Beispielunternehmen gut geeignet ist.

Im Mittelpunkt unserer Fallstudie steht die Beziehung zum ECG-Kooperationspartner HM. Es werden über einen Zeitverlauf von etwa 7 Jahren drei kooperative Beratungsprojekte und Trainingsprogramme mit verschiedenen Themen und Aufgaben referiert. Die HM ist, wie die ECG, ein kleines Beratungsunternehmen mit wenigen Mitarbeitern, die allesamt eine langjährige Berufserfahrung besitzen und sich auf bestimmte Beratungsthemen spezialisiert haben. Die HM kann auch als „Beratungsboutique“, und zwar im Themengebiet Personalmanagement im IT-Bereich bezeichnet werden. Im Jahr 2001 bahnte sich für die kleine HM ein Projekt mit einem großen Klienten an, nämlich einem internationalen Flughafen. Das Projekt sollte unterschiedliche inhaltliche Facetten abdecken und bedurfte des Einsatzes einer größeren Kapazität von Beratern, so dass es für die HM unmöglich war, dieses Projekt allein durchzuführen. Der verantwortliche Geschäftsführer der HM startete eine spontane Projektanfrage bei der ECG, wodurch der Kontakt zwischen den späteren Partnern zustande kam. In Vorgesprächen zwischen den handelnden Führungspersonen der ECG und der HM wurde im Wesentlichen das Wertesystem bzw. der „mind set“ beider Kooperationspartner überprüft. Hierzu gehörten:

- Eine nach den ersten Eindrücken stimmige „Chemie“ zwischen den handelnden Personen beider Kooperationspartner
- Gegenseitiger Respekt und gegenseitige Akzeptanz, die sich durch ähnlich langjährige Erfahrungen und die Expertise in den jeweiligen Fachgebieten ergaben
- Ein gemeinsames Geschäftsverständnis im Umgang mit Klienten und auch darüber, wie als „Beratungsboutique“ im Markt zu agieren ist (z.B. kein Engagement von „Beraterpyramiden“)

- Einigkeit über die gemeinsame Projektkooperation im Generellen, insbesondere zu Fragen wie
  - Wer hat die Hoheit gegenüber dem Klienten?
  - Wie muss sich der andere Kooperationspartner, welcher nicht die Klientenhoheit innehat, gegenüber dem Klienten verhalten?
  - Wie wird in einer Partnerschaft der Auftritt gegenüber Klienten gestaltet, z.B. Auftritt unter eigenem Firmennamen oder dem Namen des Kooperationspartners im jeweiligen Projekt?
  - Wie wird mit den im Projekt entwickelten Ergebnissen und ggf. verallgemeinerbaren und methodisch aufbereitbaren Inhalten umgegangen („Intellectual Property“)?
- Grundsätzliches Verständnis für Verhaltensweisen nach dem Projekt, d.h. gegenseitiges Stillschweigen über Klienteninformationen und Informationen, die vom anderen Kooperationspartner im Zeitverlauf gewonnen werden, Regeln zur weiteren Hoheit gegenüber dem Klienten und über mögliche weitere Akquisitionstätigkeiten durch die Kooperationspartner gegenüber dem Klienten. Es wurde sich gegenseitig versichert, proprietäre Methoden des anderen nicht zu entwenden und damit aktive Marktbearbeitung zu betreiben.

Im ersten Projekt „Einführung von Service Level Management für ausgewählte IT-Prozesse an einem internationalen Flughafen“, in der die ECG formal als Subkontraktor der HM agierte, erforderte gegenüber dem Klienten wie auch dem Projektkooperationspartner aufgrund anderer parallel laufender IT-Prozessoptimierungsprojekte beim Klienten einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand mit zahlreichen Projektpartnern. Hinsichtlich des Projektvorgehens und der Ausgestaltung von Lösungsvarianten wurden wenige inhaltliche Vorgaben im Einzelverhältnis zwischen der ECG und der HM abgestimmt und vom Auftraggeber gemacht. Es handelte sich hierbei lediglich um die Mitteilung der Projektziele, der Bestätigung des Projektauftrages, die zu verwendenden Formatvorlagen des Klienten für Präsentationen sowie einige inhaltliche und politische Eckpunkte. Im Projekt selbst waren von den beiden Projektpartnern ECG und HM vier, teilweise fünf Projektmitarbeiter eingebunden, die über mehrere Monate intensiv zusammen arbeiteten. Die Projektpartner teilten sich einen Projektraum beim Klienten. Dies führte dazu, dass sich die Beteiligten im Projekt gut kennenlernen konnten.

In der Folgezeit, zwischen 2001 und 2007, wurden zwischen der ECG und der HM weitere gemeinsame Projekte durchgeführt (siehe Tabelle 1).

Jahr	Projektthema	Projekt-dauer	Rolle ECG	Rolle HM	Konnek-tivität	Regelungsintensität/ Wichtige Regelungsum-fänge im Projekt
2001	Einführung von Service Level Management für ausgewählte IT-Prozesse an einem inter-nationalen Flughafen	3 Monate	Subkon-traktor der HM, verantwort-lich für die Projekt-durchfüh-rung	Vertrags-partner gegen-über dem Klienten, Hoheit gegen-über dem Klienten	hoch	mittel bis hoch/ HM: Hoheit gegenüber dem Klienten, enge Ver-zahnung und Abstimmung mit/zu anderen HM-Projektthemen beim Klienten, gegenseitige Unterstützung bei Meilenstein- und Ergebniskommunikation. Wenige formale Vorgaben (Kliententemplates) gegenüber ECG
2003/ 2004	Mehrmalige Durchführung eines dreimonatigen Trainings-programms für einen öffentlichen Auftraggeber	12 Monate	Vertrags-partner gegenüber dem Klienten, Hoheit gegenüber dem Klienten	Subkon-traktor der ECG, verant-wortlich für die Durchfüh-rung ausge-wählter Trainings	mittel	niedrig/ ECG: Hoheit gegenüber dem Klienten, wenige formale Vorgaben gegenüber HM
2007	Durchführung von ca. 10 Workshops zur Gestaltung neuer IT-Prozesse für einen Verlag	3 Monate	Nicht Vertrags-partner der HM oder des Klienten	Vertrags-partner des Klienten	niedrig	niedrig/ ECG vermittelte den Klientenkontakt, nur vorgesehen für Kommunikation zum Klienten außerhalb des Projektes

Tabelle 1: Merkmale von drei Kooperationsprojekten zwischen ECG und HM  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Lediglich im beschriebenen ersten gemeinsamen Projekt im Jahr 2001 wurde vorab ein schriftlicher Vertrag über die Zusammenarbeit formuliert. In diesem Vertrag wurden auch detailliert der Projektplan und die erwarteten Projektergebnisse zu den verschiedenen Meilensteinen als Angebot der ECG an die HM dargestellt. In weiteren Projekten wurden keinerlei schriftliche Fixierungen mehr verfasst, da

sich eine echte Vertrauensbasis für eine weitere gemeinsame Zusammenarbeit entwickelt hatte. Alle Absprachen, auch über abzurechnende Projekthonorare, wurden mündlich getroffen. Es handelte sich dann also um eine zunehmend lose und informell gesteuerte Kooperation. ECG und HM haben andererseits für mögliche Projektkooperationen mit anderen Projektpartnern im Vorfeld Leitlinien fixiert und detaillierte Kooperationsverträge entworfen.

In den drei aufgeführten Projekten waren zwischen drei und sieben Berater von beiden Projektkooperationspartnern im Einsatz. In allen drei Projekten agierten die Projektpartner als eine Einheit, somit als virtuelle Organisation. Derjenige Partner, welcher die Klientenhoheit innehatte, trat mit dem Firmennamen gegenüber dem Klienten auf („one face to the customer“).

Grundsätzlich lassen sich die Projektkooperationen wie folgt charakterisieren:

- **Attraktorenklassen:** Es wurden gemeinsam sowohl konzeptionelle Beratungsprojekte sowie mehrere Trainingsprogramme für Klienten in unterschiedlichen Industrien und Unternehmensgrößen durchgeführt. Im Trainingsprogramm wurden neben der HM, die mit drei Mitarbeitern vertreten war, weitere Projektkooperationspartner integriert. So wurden grundsätzlich zwei verschiedene Projektansätze, konzeptionelle Beratung sowie mehrere mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten ausgerichtete Trainingsprogramme, mit unterschiedlichen Rollenverteilungen zwischen den Projektpartnern situativ auf die jeweiligen Klientenbedürfnisse zugeschnitten. Über alle gemeinsamen Projekte hinweg, in denen teilweise auch mehrere Kooperationspartner eingebunden waren, sind also verschiedene nicht tiefergehend geregelte Handlungsmuster mit nicht oder wenig standardisierten Handlungsabläufen zu beobachten gewesen, d.h. es handelte sich über den Zeitverlauf hinweg um eine Attraktorenklasse zwischen Ordnung und Chaos. Als Metapher kann der Rand des Chaos hier diagnostiziert werden, ausgelöst durch die mittleren Ausprägungen der Parameter Konnektivität und Regelungsintensität.
- **Konnektivität:** Die Konnektivität zwischen den Projektbeteiligten kann als mittel eingestuft werden, denn obwohl die Projektpartner sich in ihren Beiträgen komplementär ergänzten, und ein Partner stets die Klientenhoheit innehatte, durfte und musste der andere Projektleiter stets mit einer Vielzahl von Projektansprechpartnern auf der Klientenseite und mitunter auch auf der Projektkooperationspartnerseite für sein Projektthema agieren. Für die jeweils konzeptionell zu erarbeitenden Themen war in den Projekten eine hohe Abstimmung mit verschiedenen Ansprechpartnern im Projekt erforderlich. Selbst der Subkontraktor in der Projektpartnerschaft erhielt somit eine hohe Bindung zum Klienten im Projektverlauf. Im Verlauf der drei dargestellten Projekte nahm die Konnektivität von 2001 bis 2007 ab.
- **Regelungsintensität:** Die Regelungsintensität zwischen den Projektpartnern einerseits sowie hin zum Klienten andererseits war in allen Projekten jeweils niedrig bis mittel. Die wenigen formalen Rahmenbedingungen lieferten einen groben Handlungsrahmen, die Ausführung der Projektarbeit besaß eine hohe Flexibilität. Beide Projektpartner konnten weitestgehend inhaltliche Freiheit in ihrer Projektvorgehensweise und der Ausformulierung ihrer

Lösungsvorschläge in ihren jeweils spezifischen Projektteilen im Rahmen der gemeinsamen Projekte vorfinden. Auch „Eskalationsprozeduren“ oder Worst-Case-Szenarien (z.B. Vertragsstrafen) wurden nie diskutiert. Letztendlich war dies eine Konsequenz aus der ersten gemeinsamen Projektzusammenarbeit im Jahr 2001. Dort gab es keine Notwendigkeit hierfür, und darüber hinaus wurden derartige Prozeduren und Szenarien für Folgeprojekte nicht benötigt.

Neben der fallweise gemeinsamen Projektarbeit wurden zwischen den beiden Kooperationspartnern in unregelmäßigen zeitlichen Abständen Kooperationsmeetings, auch unter Teilnahme anderer Kooperationspartner, durchgeführt. Im Fokus dieser Meetings lag jedoch nicht die Generierung von Geschäft, sondern der gemeinsame Austausch über neue Themen sowie Erfahrungen in der Projektarbeit. Die unregelmäßigen Kooperationsmeetings stellen sozusagen eine „Home-Base“ zwischen verschiedenen Beratungsfirmen und vereinzelt auch Teilnehmern aus Wissenschaftsorganisationen dar. Daneben werden auch individuelle „Pflegegespräche und -meetings“ zwischen den handelnden Personen über den Zeitverlauf abgehalten, auch dann, wenn keine aktuellen Projektthemen anstehen.

Als Fazit aus den Praxiserfahrungen der ECG lässt sich zunächst festhalten, dass es vorteilhaft war, dass beide Kooperationspartner in ihrem jeweiligen Dienstleistungsangebot wenige inhaltliche Überlappungen hatten und damit grundsätzlich andere Projektthemen als Geschäftsgrundlage besaßen. Es lagen komplementäre Kernkompetenzen vor. Da darüber hinaus das Wertesystem und die „Chemie“ der handelnden Führungspersonen unterschiedlicher Kooperationspartner zueinander kompatibel waren, konnte durch eine eher lose und informelle Kooperation mit ausgewählten Projektpartnerfirmen in Verbindung mit verfügbaren Basistechnologien (z.B. Collaboration-Tools, Voice-Mail- und E-Mail-Systemen, Telefon- und Videokonferenzmöglichkeiten) eine kundenspezifische situative, flexible und schlagkräftige Projektanbahnung und –durchführung realisiert werden. Diese konnte dann über den Zeitverlauf dynamisch auf unterschiedliche Themenstellungen zugeschnitten und durch eine virtuelle Organisation bereitgestellt werden.

#### **4. Kooperation in der virtuellen Beratungsorganisation: Mit Vertrauen an den Rand des Chaos**

Mit diesem Beitrag sollte die in der Literatur bisher mangelnde Operationalisierung der komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisation adressiert und damit die grundsätzliche Aussagekraft des Konzeptes gestärkt werden. Konkret sollte das vorgestellte Modell der komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisation mit seinen Parametern der Konnektivität und Regelungsintensität sowie der Entwicklungsklassen der Stabilität, Instabilität/Chaos sowie des Randes des Chaos operationalisiert und sein Beitrag zur Erklärung der Funktionsweise von virtuellen Beratungsorganisationen in der Praxis anhand einer Fallstudie geprüft werden.

Das Unternehmen der Fallstudie, die ECG Management Consulting, ist ein kleines Beratungsunternehmen mit wenigen Seniorberatern. Diese haben ein profundes Experten-Know-how in speziellen Themenbereichen. Die ECG ist kein großer „One-stop-shop“, der typischerweise große und internationale Klienten bedient. Dennoch gelingt es der ECG, fortlaufend für große Klienten, wie zum Beispiel internationale Automobil- und Technologie-Unternehmen, umfangreiche Projekte durchzuführen, die eine große inhaltliche Reichweite haben, wie beispielsweise tiefgreifende IT-Neugestaltungsprozesse und die Weiterentwicklung einer großen Zahl von Mitarbeitern.

Der ECG gelingt die Servicerung großer Klienten durch ihre Fähigkeit, in virtuellen Beratungsorganisationen aufzutreten. Basierend auf Beziehungen zu potenziellen Kooperationspartnern, zu denen meist aufgrund früherer Zusammenarbeit bereits eine Vertrauensgrundlage besteht, können bei konkreten Projektanbahnungen in relativ unkomplizierter Weise Kooperationsvereinbarungen getroffen werden, zuweilen auch mündlich und per Handschlag. Je besser sich die verantwortlichen Personen von ECG und die der Kooperationspartner kennen, desto informeller wird die Zusammenarbeit. Die sich über mehrere Jahre entwickelnde Zusammenarbeit der ECG mit der HM ist ein illustratives Beispiel hierfür: Während das erste gemeinsame Projekt – die Einführung von Service Level Management für ausgewählte IT-Prozesse an einem internationalen Flughafen – noch von schriftlichen Kooperationsvereinbarungen begleitet wurde, entwickelte sich die Zusammenarbeit über zunehmendes Vertrauen so, dass bei weiteren Projekten auf schriftliche Vertragsfixierungen verzichtet wurde. Die Regelungsintensität der Zusammenarbeit nahm ab, genauso wie die Konnektivität, also der ständige interpersonelle Austausch. Damit fand eine zunehmende Virtualisierung der Kooperation statt, d.h. eine steigende Bedeutung von so genannten weichen Integrationsmechanismen (wie z.B. Vertrauen) bei Abnahme der harten Mechanismen (z.B. vertraglichen Regelungen). Wie auch bei den von Eisenhardt (2013) untersuchten außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmen folgten ECG und HM in ihrer Zusammenarbeit einfachen Grundregeln und ließen darüber hinaus eine beträchtliche Flexibilität walten. In komplex-dynamischer Modellsicht erzeugten eine mittlere Konnektivität und Regelungsintensität die Erreichung der Systementwicklungsklasse des Rands des Chaos.

Unser Forschungsansatz diente der Konkretisierung und praktischen Prüfung eines abstrakten Modells der komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisation. Hierzu stellten wir ein einzelnes Fallbeispiel dar. Gemäß unseres Ansatzes lässt sich als Fazit an dieser Stelle festhalten, dass die virtuelle Organisation als mögliches Modell für eine kleine Beratungsfirma in Frage kommt, um große Reichweite zu erlangen, auch ohne in ressourcenaufwendige formale Kooperationsbeziehungen mit anderen zu treten. Stattdessen kann auf der Basis von Vertrauen eine schlagkräftige Einheit kleiner Beratungsfirmen geschaffen werden, die unter dem Einsatz von komplementären Kernkompetenzen eine virtuelle größere Einheit erzeugt und so auch große Klienten mit komplexen Beratungsproblemen bedienen kann.

Mit unserem Forschungsdesign sind jedoch eine Reihe von Limitationen verbunden: Zum einen fand die Datenerhebung durch nachträgliche teilnehmende Beobachtung eines Autors statt und entspricht damit nicht vollumfänglich den Anforderungen an klassische Ansätze der teilnehmenden Beobachtung

oder der Aktionsforschung. Es handelte sich vielmehr um eine „participatory case study“ am Rand der Aktionsforschung mit allen bekannten Abstrichen, die bei der Rigorosität dieses Ansatzes zu machen sind (Baskerville 1997). Zudem mussten wir aufgrund der Spezifität des untersuchten, in der Vergangenheit liegenden Falles auf eine Datentriangulation verzichten. Schließlich stellen sich bei einer Einzelfallstudie im Rahmen des interpretativen Forschungsparadigmas Fragen nach der Generalisierbarkeit der Ergebnisse.

Diese Limitationen weisen gleichzeitig auf weiteren Forschungsbedarf hin: Durch longitudinale Fallstudien mit unterschiedlichen Datenquellen könnte die Theorie zu komplex-dynamischen virtuellen Beratungsorganisationen erweitert und erhärtet werden. Die Erhebung quantitativer Daten erforderte die Konkretisierung und Operationalisierung bisher eher unscharfer Ideen in diesem Forschungsfeld. Insgesamt dient der Rand des Chaos bisher als Konzept, welches einer exakten Modellierung harrt, als Metapher und Heuristik aber in der Praxis bereits motivierend und handlungsleitend wirken kann – als dynamischer Zustand, in dem auf Basis von Vertrauen und gemeinsamen Werten, ohne bürokratische Steuerungsmechanismen eine effektive Beratungsorganisation zwischen stabiler Projektordnung und flexibler Beratungsarbeit etabliert werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Aydinoglu, A.U. (2011): Complex adaptive systems theory applied to virtual scientific collaborations, PhD diss., University of Tennessee, <[http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2222&context=utk\\_graddiss](http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2222&context=utk_graddiss)>, (abgerufen am 1. März 2014).
- Baskerville, R.L. (1997): Distinguishing action research from participative case studies, in: *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 1, No.1, pp. 24 – 43.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (2013): BDU-Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2012/2013“, Berlin.
- Burmeister, L./Steinhilper, L. (2010): Unschärfe Konturen – kritische Standortbestimmung eines Beratungsnetzwerks, in: *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 41, S. 107-124.
- Camarinha-Matos, L.M./Afsarmanesh, H. (2005): Collaborative networks: a new scientific discipline, in: *Journal of Intelligent Manufacturing*, 16, pp. 439–452.
- Chung, Q.B./Luo, W./Wagner, W.P. (2006): Strategic alliance of small firms in knowledge industries: A management consulting perspective, in: *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 206 – 233.
- Clegg, S.R./Kornberger, M./Rhodes, C. (2004): Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting, in: *Management Learning*, Vol. 35, No. 1, pp. 31-44.
- Craig, D., (2005): *Rip-off!: The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine*, London: Original Book Company.
- Czarniawska, F. (2002): *Management Consulting. What Next?* Hampshire: Palgrave.
- Davidow, W. H./Malone, M. S. (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*, Frankfurt a.M. - New York: Campus.
- Eisenhardt, K.M. (2013): Top management teams and the performance of entrepreneurial firms, in: *Small Business Economics*, 40, pp. 805-816.
- Engwall, L./Kipping, M. (2003): Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry, in: *Kipping/Engwall (2003)*, pp. 1-16.
- Eschenbächer, J./Seifert, M./Thoben, K.-D. (2011): Improving distributed innovation processes in virtual organisations through the evaluation of collaboration intensities, in: *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22:5-6, pp. 473-487.
- Geraldi, J.G. (2008): The balance between order and chaos in multi-project firms: A conceptual model, in: *International Journal of Project Management*, 2008, Vol. 26, No. 4, pp. 348-356.
- Hackmann, J. (2013): Accenture will Booz schlucken, in: *Computerwoche online*, <<http://www.computerwoche.de/a/accenture-will-booz-schlucken,2542749>>, (abgerufen am 1. März 2014).
- Hattke, F./Günther, H./Frost, J. (2013): Stabile Flexibilität. Unternehmen in volatilen Umwelten erfolgreich steuern, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Jg. 82, Nr. 3, S. 160–164.
- Howaldt, J./Kopp, R. (2011): Wissensbasierte Dienstleistungen, in: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Loose, A. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 209-217.
- Innes, A.D./Campion, P.D./Griffiths, F.E. (2005): Complex consultations and the 'edge of chaos', in: *British Journal of General Practice*, pp. 47-52.

- Katzy, B.R./Leiden, B.S./Loeh, H. (2010): Emerging collaboration routines in knowledge-intensive work processes: insights from three case studies, in: *International Journal of e-Collaboration*, Vol. 6, No. 1, pp. 33-52.
- Kieser, A. (2003): Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies, in: Kipping/Engwall (2003), pp. 167-183.
- Kipping, M./Engwall, L. (Hrsg.) (2003): *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press.
- Kluge, C. (2003): *Strategische Planung für virtuelle Unternehmungen: Planungskonzept und Basisstrategien für Partnerunternehmungen, Netzwerkpools und Kooperationsprojekte*, Gießen: Ferber.
- Krystek, U./Redel, W./Repegather, S. (1997): *Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken*, Gabler: Wiesbaden.
- Leif, T. (2006): *Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater*. München: Bertelsmann.
- Mainzer, K. (Hrsg.) (1999): *Komplexe Systeme und Nichtlineare Dynamik in Natur und Gesellschaft*, Berlin: Springer .
- Maister, D. (2003): *Managing the Professional Service Firm*, New York: The Free Press.
- Manning, S. (2006): *Beratungsnetzwerke: Funktionen, Formen, Steuerung*, in: Sydow/Manning (2006), S. 179-197.
- Mingers, S. (1996): *Systemische Organisationsberatung*. Frankfurt: Campus.
- Papastefanou, N. (2010): A complexity theory-based management framework for virtual organisations, in: *African Journal of Business Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 2323-2337.
- Plake, M./Somers, K. (1998): Strategic alliances in the knowledge workplace, in: *The Journal for Quality & Participation*, July-August, pp. 39-43.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Rohde, M./Rittenbruch, M./Wulf, V. (Hrsg.) (2001): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte*, Heidelberg: Physica.
- Scholz, C. (1994): *Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?*, Diskussionsbeitrag Nr. 30, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- Scholz, C. (1996): *Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation*; in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 4, S. 204-211.
- Schwenker, B. (2004): The Challenge of Growth – How to Manage a Consultancy, in: Thommen/Richter (2004), pp. 63-82.
- Sharp, L. (1995): Strategic alliances, in: *Journal of Management Consulting*, Vol. 8, No. 4, pp. 18-22.
- Shaw, P. (1997): Intervening in the shadow systems of organizations. Consulting from a complexity perspective, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 235-250.
- Seifert, M. (2007): *Unterstützung der Konsortialbildung in Virtuellen Organisationen durch prospektives Performance Measurement*, Aachen: Mainz.
- Stacey, R. (1997): *Unternehmen am Rande des Chaos – Komplexität und Kreativität in Organisationen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stake, R.E. (1995): *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Stake, R.E. (2000): Case studies, in: Denzin, N.K./Lincoln, Y.S. (Eds.): Handbook of qualitative research, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 435-454.
- Sydow, J./Manning, S. (Hrsg.) (2006): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke, Wiesbaden: Gabler.
- Teichmann, K./Wolf, J./Albers, S. (2004): Typen und Koordination virtueller Unternehmen, in: Zeitschrift für Organisation, 2, 73. Jg., S. 88-96.
- Tetenbaum, T.J. (1998): Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, in: Organizational Dynamics, Vol. 26, No. 4, p. 21-32.
- Thommen, J.-P./Richter, A. (Hrsg.) (2004): Management Consulting Today, Wiesbaden: Gabler.
- Tomenendal, M. (2002): Virtuelle Organisation am Rand des Chaos, München/Mering: Rainer Hampp.
- Tomenendal, M. (2006): Complex Dynamics in the Virtual Corporation, in: „Master of Business Administration“ Journal of Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Vol. 3, No. 80, May-June, pp. 25-30.
- Waldrop, M.M. (1996): Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme, Reinbek: Rowohlt.
- Yin, R. (2003): Case study research. Design and methods, 3<sup>rd</sup> ed., Beverly Hills, CA: Sage Publications.

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Parameter und Entwicklungsklassen in komplex-dynamischen Systemen .....	10
Tabelle 1: Merkmale von drei Kooperationsprojekten zwischen ECG und HM .....	16

## Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/ Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/ Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/ Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/ Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/ Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/ Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/ Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/ Hüther, Frank/ Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/ Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/ Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/ Zumholz, Holger/ Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./ Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/ Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/ Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintop, Philipp/ Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreutzer, Ralf T./ Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/ Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages
- 64 Greiwe, Joris/ Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX 30 companies, November 2011, 31 pages
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.
- 66 Grothe, Anja/ Marke, Nico: Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen, March 2012, 40 pages.
- 67 Meyer, Susanne/ Fredrich, Jan: Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, May 2012, 19 pages.
- 68 Schönbohm, Avo/ Hofmann, Ulrike: Comprehensive Sustainability Reporting – A long road to go for German TecDax 30 companies, June 2012, 23 pages.
- 69 Baumgarth, Carsten/ Kastner, Olga Louisa: Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, July 2012, 33 pages.

- 70 Bowen, Harry P./ Pédussel Wu, Jennifer: Immigrant Specificity and the Relationship between Trade and Immigration: Theory and Evidence, October 2012, 32 pages.
- 71 Tomenendal, Matthias: Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen, December 2012, 35 pages.
- 72 Schönbohm, Avo: Performance Measurement and Management with Financial Ratios – the BASF SE Case, March 2013, 26 pages.
- 73 Olischer, Florian/ Dörrenbächer, Christoph: Concession Bargaining in the Airline Industry: Ryanair's Policy of Route Relocation and Withdrawal, April 2013, 26 pages.
- 74 Dörrenbächer, Christoph/ Gammelgaard, Jens/ McDonald, Frank, Stephan, Andreas/ Tüselmann, Heinz: Staffing Foreign Subsidiaries with Parent Country Nationals or Host Country National? Insights from European Subsidiaries, September 2013, 27 pages.
- 75 Aschfalk-Evertz, Agnes/ Rüttler Oliver: Goodwill Impairment Testing according to IFRS in the United Kingdom - An empirical analysis of the discount rates used by the thirty largest FTSE 100 companies, November 2013, 28 pages.
- 76 Stockklauser, Stephanie/ Tomenendal, Matthias: The Value of Political Consulting – A Segmentation of Services and Evaluation Tools, December 2013, 40 pages.
- 77 Rosentreter, Sandra/ Singh, Penny/ Schönbohm, Avo: Research Output of Management Accounting Academics at Universities of Applied Sciences in Germany and Universities of Technology in South Africa - A Comparative Study of Input Determinants, December 2013, 33 pages.
- 78 Baumgarth, Carsten/Sandberg, Berit/Brunsen, Hendrik/Schirm, Alexander: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) - Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, January 2014, 43 pages.
- 79 Tomenendal, Matthias/Lange, Hans Rüdiger: Cluster-Entwicklung in einem dreistufigen Modell: das Fallbeispiel des Berlin-Brandenburger Energietechnik-Clusters, June 2014, 31 pages.
- 80 Rhode, Alexander/ Schönbohm, Avo/ van Vliet, Jacobus: The Tactical Utilization of Cognitive Biases in Negotiations, June 2014, 28 pages.

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.