

Arbeitszeitregime im Lock-in?

Eine pfadtheoretische Untersuchung
der Persistenz überlanger Arbeitszeiten
in einem Beratungsunternehmen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von

Blagoy Blagoev

aus Sofia

Berlin, 2015

Dekan

Univ.-Prof. Dr. Dr. Andreas Löffler

Erstgutachter

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg

Senior-Professor an der Freien Universität Berlin

Zweitgutachterin

Univ.-Prof. Dr. Jana Costas

Universitätsprofessorin an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)

Tag der Disputation

14. Juli 2015

Geleitwort

Überlange Arbeitszeiten sind in den letzten Jahren zu einem immer prominenteren Thema in der Arbeitsdebatte geworden. Der Fokus liegt dabei primär auf hoch qualifizierten Arbeitsplätzen in Professionellen Service-Unternehmen (PDU) wie etwa Unternehmensberatungen, Investment-Banken oder großen Rechtsanwaltskanzleien. Galten solche langen Arbeitszeiten jahrelang eher als eine Art Eliteausweis, so stehen heute Fragen der (fehlenden) Work/Life-Balance und der Familienkompatibilität im Vordergrund. Dementsprechend gibt es viele Veränderungsinitiativen, wie sie zum Beispiel von Ministerien, Verbänden oder auch den betroffenen Firmen selbst angestoßen werden. Irritiert blickt die interessierte Öffentlichkeit jedoch seit geraumer Zeit auf den geringen Erfolg, den solche Maßnahmen bisher erzielt haben. Die Politik der überlangen Arbeitszeiten erweist sich überraschend veränderungsresistent, dies verlangt nach einer Erklärung. Genau dieser Aufgabe widmet sich vorliegende Arbeit, nämlich einer Erhellung dieser Rigiditäten und Beharrungskräfte, die die betreffenden Firmen daran hindern, einen einmal eingeschlagenen Weg zu verändern oder neue Optionen der Arbeitszeitgestaltung zu realisieren.

Als Grundlage zur Erklärung dieser Verfestigungen werden nicht die bekannten Erklärungsmuster wie etwa Kultur, Angst vor Neuem oder Machtverhältnisse verwendet, sondern die neuerdings viel beachtete *Theorie der Pfadabhängigkeit*. Mit dieser Perspektive rückt das Prozessgeschehen in das Zentrum der Analyse, die

Eigenart des Prozessgeschehens bestimmt das Prozessergebnis und seine Verriegelung. Auf der Basis einer präzisen Fassung der Theorie der Pfadabhängigkeit wird in vorliegender Arbeit das ultrastabile Arbeitszeitregime professioneller Dienstleistungsfirmen analysiert. Um einen Einblick in das komplexe Wirkungsgeschehen zu gewinnen, wird eine empirische Studie nach dem Muster einer historischen Intensivfallstudie durchgeführt. Dies ist ein ebenso aktuelles wie anspruchsvolles Vorhaben.

Die Arbeit gliedert sich in sieben Teile. In den ersten zwei Kapiteln werden die Problemstellung erläutert, die theoretische Basis der Untersuchung dargelegt und die Forschungsfragen präzisiert. Das anschließende dritte Kapitel ist der Vorbereitung der empirischen Untersuchung gewidmet. Das vierte und fünfte Kapitel sind der Darstellung des Fallunternehmens, den Ergebnissen und ihrer Zuordnung zum theoretischen Bezugsrahmen gewidmet. Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse im Lichte angrenzender Theorien diskutiert, ihre Limitationen aufgezeigt und Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis gezogen.

Den Kern der Arbeit bildet die empirische Analyse des Arbeitszeitregimes des Fallunternehmens CONSULT (anonymisiert) in seiner historischen Entwicklung und seiner sukzessiven Verfestigung. Analysiert wird ein Zeitraum ausgehend von den 1980 Jahren bis heute, wobei das besondere Augenmerk aber der Zeit von 2003 bis 2014 gilt, weil es in diesem Zeitraum die Wandelinitiativen zur Veränderung des Arbeitszeitregimes bei CONSULT gab.

Das Glanzstück der Arbeit ist die Analyse der sich selbst-verstärkenden Prozesse. Mit scharfem analytischen Verstand und sehr sorgfältiger Recherche kann der Verfasser zeigen, wie aus einem kritischen Ausgangsereignis durch sich selbstverstärkende Effekte mit großem Tempo der Pfad extralanger Arbeitszeiten entsteht. Er zeigt diese Selbstverstärkung auf der Basis von Komplementaritäten und dem Mechanismus adaptiver Erwartungen. Es wird auch sehr klar herausgearbeitet, dass diese zwei Mechanismen nicht additiv nebeneinander stehen, sondern sich in diesem Fall untereinander bedingen und deshalb eine besonders nachdrückliche Dynamik entfalten. Auch wird sehr instruktiv herausgearbeitet, wie die Kundenorganisationen in diese Dynamik eingewoben sind, so dass an dieser Stelle die Grenzen einer rein endogenen Dynamik gesprengt werden.

Insgesamt wird hier sehr überzeugend dargelegt, wie sich die „rätselhafte Persistenz“ des Arbeitszeitregimes auf Prozesse der Pfadabhängigkeit zurückführen lässt und wie der Kontext aussieht, der diese im Wesentlichen emergente Entwicklung begünstigt hat.

Ein weiteres Glanzstück der Arbeit bildet die Diskussion der Implikationen der Forschungsergebnisse für die Theorie der Pfadabhängigkeit. Der Verfasser arbeitet hier brillant zwei weitreichende Punkte heraus. Zum einen macht er deutlich, dass nicht alle selbstverstärkenden Effekte von ihrer Logik her in ein Lock-in führen müssen. Er verwendet in seiner Studie deshalb zwei sich ergänzende selbstverstärkende Effekte. Zum anderen zeigt er auf, dass die Theorie der Pfadabhängigkeit mit einem verhältnismäßig statischen Verständnis des Lock-ins arbeitet. Er verweist darauf, dass sich zumindest in seiner Studie die Organisation auch im Lock-in in ständiger Bewegung befindet.

Es ist der Arbeit wünschen, dass sie die ihr gebührende Aufmerksamkeit findet.

Berlin – Dahlem, 13. April 2016

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg

Danksagung

Das Verfassen dieser Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die tatkräftige Unterstützung zahlreicher Personen und Organisationen, denen mein tiefster und herzlichster Dank gebührt.

An allererster Stelle möchte ich mich bei meinem dreiköpfigen Betreuungsteam bedanken. Mein Erstbetreuer Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg hat mich stets herausgefordert, noch klarer zu denken, und damit – neben viel praktischer Unterstützung – entscheidend dazu beigetragen, dass aus einer etwas exzentrischen Idee eine Dissertation werden konnte. Prof. Dr. Jana Costas stand mir als Zweitbetreuerin stets hilfreich zur Seite. Ihr verdanke ich die intellektuelle Inspiration, wegen der ich mich überhaupt für eine Promotion entschieden habe. Meinem Drittbetreuer Prof. Dr. Jörg Sydow danke ich ebenso für sein fortwährendes Engagement und die unzähligen Anregungen. Diese haben wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Die empirische Untersuchung, auf der diese Arbeit beruht, wurde durch die enge Forschungskollaboration mit der Firma CONSULT ermöglicht. Allen derzeitigen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von CONSULT, die ich kennen lernen durfte, danke ich für die Aufgeschlossenheit, für das Neugier und für die Gesprächsbereitschaft, mit denen sie mir begegneten.

Diese Arbeit ist im Wesentlichen am DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“ an der Freien Universität entstanden. Den Trägerinnen und Trägern des Kollegs danke ich dafür, dass sie mit ihrem Einsatz und ihrer Offenheit ein ideales Forschungsumfeld für das Verfassen einer Dissertation aufgebaut haben, und meinen Mitkollegiaten für den regen Austausch.

Besonderer Dank gilt Waldemar Kremser und Nora Lohmeyer, ohne deren Freundschaft, Unterstützung und Hilfe auch in schwierigen Zeiten ich die Promotion möglicherweise nie beendet hätte.

Für die wertvolle Hilfe, die mir viel Zeit und Nerven sparte, bedanke ich mich bei Anja Brüggemann, Katharina Reisner, Roswitha Nicolaysen, sowie bei den studentischen Hilfskräften Solveig Bier und Malte Fricke.

Der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst möchte ich für die großzügige finanzielle Unterstützung danken.

Kathrin Mergel danke ich für ihre oft erwiesene Freundschaft und für die entscheidende Unterstützung in der Schlussphase meiner Promotion.

Sebastian Felten gilt mein ganz spezieller Dank.

Berlin – Neukölln, 14. April 2016

Blagoy Blagoev

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	3
Danksagung	6
Inhaltsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Einleitung	15
1.1 Das empirische Problem: Die kontrafaktische Stabilität von Arbeitszeitmustern in Professional Service Firms	18
1.2 Theoretischer Zugang: Ultrastabile Arbeitszeitregimes als pfadabhängiges Phänomen?	24
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	30
2 Theoretischer Rahmen	33
2.1 Den Forschungsgegenstand spezifizieren: Zum Begriff organisationaler Arbeitszeitregimes	34
2.1.1 Zwei Ebenen von Zeit in Organisationen.....	36
2.1.2 Der Prozess der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes.....	39
2.1.3 Funktionen und Folgen organisationaler Arbeitszeitregimes	42
2.2 Die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit.....	46
2.2.1 Von Kontingenz zum Lock-in: Pfadabhängigkeit als Prozesstheorie organisationaler Persistenz	47
2.2.2 Der Theoriekern: Selbstverstärkende Mechanismen als Treiber von Persistenz	50
2.2.3 Ein Dreiphasenmodell von Pfadabhängigkeit in und von Organisationen.....	58
2.3 Die Analyse ultrastabiler Arbeitszeitregimes mit der Pfadtheorie	63
3 Methoden	67
3.1 Pfadforschung und Methodologie: Prozesse, Historizität und Selbstverstärkung ...	68
3.2 Fallauswahl und Forschungsdesign.....	71
3.2.1 Der Fall CONSULT	73

3.2.2	Unternehmensberatung als Untersuchungskontext.....	75
3.2.3	Forschungsprozess und Forschungsdesign	82
3.3	Empirisches Material	86
3.3.1	Dokumente und Archivmaterialien	86
3.3.2	Halbstrukturierte Interviews	90
3.3.3	Teilnehmende Beobachtung.....	95
3.4	Datenanalyseverfahren	99
3.5	Zusammenfassung	107
4	CONSULTs persistentes Arbeitszeitregime	109
4.1	Arbeit und Arbeitszeit bei CONSULT	110
4.2	Warum möchte eine Unternehmensberatung ihr Arbeitszeitregime verändern? ..	116
4.3	CONSULTs scheiternde Flexibilitätsinitiativen	122
4.3.1	Initiative I: Familienfreundlichkeit.....	123
4.3.2	Initiative II: Work-Life-Balance-Regeln.....	127
4.3.3	Initiative III: Wandel der Arbeitskultur.....	130
4.4	Zwischenfazit	134
5	Die Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime	136
5.1	Präformation: CONSULTs Zeitregime in den 1980er Jahren	137
5.1.1	Ausgangsbedingungen: Beraterarbeit und -arbeitszeit in den frühen 1980er Jahren	137
5.1.2	Critical Juncture: Präsenz als Verkaufsargument.....	143
5.2	Pfadformation: Selbstverstärkende Mechanismen	146
5.2.1	Mechanismus I: Komplementaritätseffekte zwischen der Leistungs- und der Personalmarktstrategie	148
5.2.2	Mechanismus II: Adaptive Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden.....	159
5.3	Lock-in: 2001 bis heute	169
5.3.1	Erste Zeichen des Lock-ins: Widerstand gegen den Office Day unter den Partnern	170
5.3.2	Ultrastabilität: Die selbsterhaltende Logik des eingelockten Zeitregimes	173
5.3.3	Ineffizienz: Die Aushöhlung des etablierten Geschäftsmodells.....	189
5.4	Zwischenfazit	195
6	Diskussion der Ergebnisse und Beiträge der Studie	198
6.1	Theoretische Reflexion der Fallstudienresultate	199
6.1.1	Ergebnis I: Die Genese des Regimes überlanger Arbeitszeiten aus einer strategischen Umorientierung	199
6.1.2	Ergebnis II: Die Verfestigung des Zeitregimes als Folge strategischer Pfadformation.....	202
6.1.3	Ergebnis III: Die Dynamik des eingelockten Arbeitszeitregimes	204
6.2	Limitationen und theoretische Generalisierbarkeit der Ergebnisse	209
6.3	Implikationen für die Forschung zu Regimes überlanger Arbeitszeiten	214
6.3.1	Beiträge zur Work-Life-Forschung: Pfadabhängigkeit als Erklärung für die Implementierungslücke	215
6.3.2	Beiträge zur Theorie organisationaler Kontrolle: Kontrolliert durch den Pfad?	221

6.3.3	Beiträge zur Forschung der sozialen Dynamiken von Verfügbarkeit: Gruppendynamik trifft auf organisationale Eigendynamik	227
6.4	Implikationen für die Pfadforschung	233
6.4.1	Das Konzept selbstverstärkender Mechanismen zwischen Trajektorieformation und Persistenzbildung	233
6.4.2	Die Dynamik des Lock-ins	235
7	Fazit.....	239
	Literaturverzeichnis	244
	Anhang A: Interviews	270
	Anhang B: Presseartikel	272
	Kurzfassung der Dissertation	278
	Dissertation summary	280

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes als Prozess.....	41
Abbildung 2: Lineare und nicht-lineare Kausalität bei sozialen Mechanismen.....	51
Abbildung 3: Das Dreiphasenmodell organisationaler Pfadabhängigkeit	59
Abbildung 4: Karrieresystem bei CONSULT	77
Abbildung 5: Organisationsstruktur bei CONSULT.....	79
Abbildung 6: Diachrone und synchrone Komponenten des angewandten Forschungsdesigns	85
Abbildung 7: Zusammensetzung der Interviewpartner	91
Abbildung 8: Karrierepfade unter Unternehmensberater.....	119
Abbildung 9: Umsatzsteigerung CONSULT, 1979-2001	149
Abbildung 10: Die selbstverstärkende Logik der Präsenzstrategie	151
Abbildung 11: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen.....	153
Abbildung 12: Die komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien von CONSULT	156
Abbildung 13: Der Mechanismus adaptiver Kunden- und Beratererwartungen.....	166
Abbildung 14: Die selbsterhaltende Dynamik des Lock-ins	185

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Analyserahmen und Indikatoren für Pfadabhängigkeit eines Arbeitszeitregimes	66
Tabelle 2: Analyseeinheiten und –ebenen	84
Tabelle 3: Übersicht der Archivmaterialien	87
Tabelle 4: Übersicht der teilnehmenden Beobachtungen	97
Tabelle 5: Indikatoren für Pfadabhängigkeit und angewandtes Kodierschema	106
Tabelle 6: Übersicht der bisherigen Wandelinitiativen	122
Tabelle 7: Übersicht ausgewählter Maßnahmen im Rahmen der Zertifizierung	123
Tabelle 8: Zehn Regeln zur besseren Work-Life-Balance	129
Tabelle 9: Regeln zum Wandel der Arbeitskultur	131
Tabelle 10: Wandel des Arbeitszeitregimes seit den 1980er Jahren	139

Abkürzungsverzeichnis

...	Redepause der Interviewten
(...)	Auslassung
KIFs	Knowledge Intensive Firms
LMS	Leistungsmarktstrategie
PMS	Personalmarktstrategie
PSFs	Professional Service Firms

„[T]he things which seem most evident to us are always formed in the confluence of encounters and chances, during the course of a precarious and fragile history. What reason perceives as its necessity, or rather, what different forms of rationality offer as their necessary being, can perfectly well be shown to have a history; and the network of contingencies from which it emerges can be traced. Which is not to say, however, that these forms of rationality were irrational. It means that they reside on a base of human practice and human history, and that since these things have been made, they can be unmade, as long as we know how it was that they were made.“

Foucault, 1988: 37

1 Einleitung

Persistenz als Problem

„It might be rewarding (...) not to look for better solutions of problems (...) but to ask ‚what is the problem?’ in the first place. For the definition and elaboration of problems and not the proposal of problem solutions is the point around which theoretical stages revolve.“

Luhmann, 1997a: 77

Wer als Hochqualifizierte/r eine Arbeitsstelle antritt bei einem professionellen Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen (Kärreman & Alvesson, 2004; 2009; Muhr et al., 2012; Perlow, 2012; Reid, 2015), Investmentbanken (Michel, 2011; 2014a) und große Anwaltskanzleien (Brown & Lewis, 2011; Epstein et al., 1999; Kuhn, 2009), muss damit rechnen, sich einem Regime überlanger Arbeitszeiten und ständiger Verfügbarkeit für Kunden und Vorgesetzte anpassen zu müssen (vgl. auch Costas & Grey, 2012; 2014). In vielen Fällen beträgt die tägliche Arbeitszeit in solchen Firmen weit über zwölf Stunden, während kontinuierliche Erreichbarkeit und Wochenendarbeit eine Selbstverständlichkeit sind (Hewlett & Luce, 2006). Die Bereitschaft, unter solchen Bedingungen zu arbeiten, gilt in diesen Branchen seit geraumer Zeit als kulturelles Signal für Exzellenz, Elitestatus und Loyalität (Bailyn, 2006; Hochschild, 1997; Jemielniak, 2009): Berufseinsteiger müssen das Leitbild eines (männlichen) „idealen Arbeitnehmers“ (vgl. Acker, 1990; Williams, 1999; 2010) akzeptieren, Verpflichtungen außerhalb der Arbeitssphäre minimieren, Berufliches im Zweifel immer priorisieren und lange Stunden arbeiten, um Commitment und Loyalität zum jeweiligen Arbeitgeber zu demonstrieren (vgl.

auch Gerwitz & Fried, 2007; Reid, 2015). Verfügbarkeit und überlange Arbeitszeiten würden somit zu einem Ausdruck der „richtigen“ Einstellung zu Arbeit: „[C]oncepts as the ‚workday,’ ‚overtime,’ and ‚night shift’ designate not only a time period but the attitude that should accompany it“ (Epstein et al., 1999: 18). Als Resultat ergibt sich eine Arbeitsumgebung, in der Menschen „quasi-natürlich“ zu einem erhöhten Arbeitseinsatz tendieren (vgl. z. B. Muhr et al., 2012; Perlow, 1998): „The high self-esteem and strong social identity found in all these firms led to individuals ‚naturally’ working hard, collaboratively and performing well in order to sustain their sense of self and organizational identity“ (Alvesson & Robertson, 2006: 219). Möchte man bei solchen Firmen Karriere machen, so die gängige Argumentation, muss man die Regeln dieses Regimes akzeptieren und versuchen, im internen Wettbewerb die anderen Mitarbeiter durch erhöhten Arbeitseinsatz zu überholen (so Galanter & Henderson, 2008; Galanter & Palay, 1990).

Neuerdings jedoch leiten sich aus diesem etablierten Zeitregime für viele professionelle Dienstleistungsunternehmen diverse Schwierigkeiten her. Zum einen schauen Wissenschaft und Öffentlichkeit mit immer kritischerem Blick auf die Arbeitsbedingungen in diesen Branchen. Insbesondere wird die Entstehung einer „24/7“-Kultur kritisiert (z. B. Crary, 2013; Hassan & Purser, 2007; Wajcman, 2014), in der für Familien (Blair-Loy, 2003), Privatleben (Kreiner & Hollensbe, 2006) und Schlaf kein Platz mehr sei (vgl. auch Cederström & Fleming, 2012; Jacobs & Gerson, 2004; Schor, 1991). Dieses eigenartige Arbeitszeitregime sorge für immer mehr Irritationen an der Schnittstelle zwischen Beruflichem und Privatem, die zu Work-Life-Konflikten, Stress und sogar gesundheitlichen Problemen führen können (Epstein & Kalleberg, 2004; Jacobs & Gerson, 2004; Michel, 2011; Moen, 2003; Reichl et al., 2014).¹ Insbesondere die Genderforschung hat dieses eigentümliche Zeitregime auch deshalb kritisiert, weil es zu einer systematischen Benachteiligung von Frauen oder überhaupt von Individuen, die nicht auf diese Art und Weise in die

¹ Schockierend wirkte im Jahr 2013 der Tod eines deutschen Praktikanten in London. Der 21-jährige Student einer deutschen Elite-Business-School war gerade dabei, sein Sommerpraktikum bei einer großen Investmentbank zu absolvieren, als er nach einer 72-stündigen Schicht unter der Dusche in seiner Wohnung kollabierte und an den Folgen eines epileptischen Anfalls starb. Die genaue Ursache des Anfalls blieb zwar ungeklärt, doch der Vorfall machte die breite Öffentlichkeit auf die „extremen“ Arbeitsbedingungen in der Investmentbanking-Branche aufmerksam. Notorisch wurde dabei der sogenannte „magic roundabout“: Firmenwagen fahren junge Banker, die bis in die frühen Morgenstunden gearbeitet haben, nach Hause und warten, während sich diese duschen und umziehen können, um sie dann zurück zum Arbeitsplatz zu bringen. Gerade nach einem solchen „magic roundabout“ sei auch der Praktikant gestorben.

Organisation „hyperinkludiert“ (Sandhu, 2013) werden wollen oder können, und dadurch zur Affirmation und Reproduktion sozialer Ungleichheit führe (vgl. z. B. Correll et al., 2014; Williams, 1999; 2010).

Zum anderen stellen verschiedene soziale und kulturelle Veränderungen in westlichen Gesellschaften die etablierten Arbeitszeitmuster ebenfalls in Frage. Erstens sorgt der gestiegene Anteil berufstätiger Frauen und Alleinerziehender für höhere Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem (Jacobs & Gerson, 2001; Moen, 2003; Williams, 2010). Zweitens bringt eine neue Generation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (oft „Generation Y“ genannt) ihre Bedürfnisse und Erwartungen in Bezug auf eine bessere Integration von Arbeits- und Privatleben zunehmend lautstark zum Ausdruck (vgl. Kossek et al., 2010; Ramarajan & Reid, 2013) und fordert eine flexiblere Arbeitsgestaltung: „[T]here now appears to be an increased diversity of scheduling priorities and associated career interests in the professional workforce, particularly within younger generations“ (Briscoe, 2007: 298). So berichtet der deutsche Führungskräfteverband ULA, „dass gerade in der als Generation Y bezeichneten Arbeitnehmergeneration ein Wertewandel weg von materiell-monetären hin zu ideell-familiären Anreizen stattfindet“ (ULA, 2013: 8). Ähnliches zeigt eine im Auftrag der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers (2011) durchgeführte Untersuchung über die Einstellungen der Generation Y, der zufolge Themen wie Work-Life-Balance unter den auch als „Millennials“ bekannten jungen Berufseinsteigern eine überdurchschnittliche hohe Bedeutung für die Auswahl des Arbeitgebers haben.

Investmentbanken (Alden, 2013) und Unternehmensberatungen (Schulte, 2014; Odgers Berndtson, 2015) bekommen diesen Wertewandel in einem verschärften Wettbewerb um Top-Talente besonders zu spüren. Als sogenannte „Professional Service Firms“ (Nordenflycht, 2010) sind solche Unternehmen durch eine hohe Wissens- bei gleichzeitig niedriger Kapitalintensität gekennzeichnet. Da das Personal hier die wichtigste und/oder sogar einzige wertvolle Ressource darstellt (vgl. Maister, 1981; 1993), konkurrieren PSFs nicht nur am Markt für ihre Leistungen, sondern auch auf einem Markt für hoch qualifiziertes Personal heftig (so auch Schuler et al., 2011; Schulze-Borges, 2011). Solche Unternehmen haben ein sehr starkes Interesse, als Arbeitgeber für Top-Talente attraktiv zu bleiben, um sich im Wettbewerb zu ihren Konkurrenten Vorteile zu verschaffen. Denn nur wenn sie sich eine hoch qualifizierte, treue und engagierte Arbeitnehmerschaft sichern können (Alvesson, 2000), sind sie

auch in der Lage, ihre kostspieligen Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten.

Für die betroffenen Unternehmen ergibt sich vor diesem Hintergrund ein zentrales Dilemma: Das lang etablierte Zeitregime gerät zunehmend in Widerspruch zum gesellschaftlichen Wandel und den veränderten Erwartungen der Berufseinsteiger. Eine Anpassung an diese neuen Gegebenheiten scheint besonders dringlich und wichtig, sodass es wenig überrascht, wenn viele PSFs als Reaktion auf solche Herausforderungen auf zahlreiche Initiativen zurückgreifen, um für ihr Personal eine höhere Arbeitsflexibilität – definiert als „the opportunity to adjust the where, when and how of work“ (Putnam et al., 2014: 414) – zu ermöglichen (vgl. auch Kaiser et al., 2011; Shockley et al., 2013). Typische Beispiele sind flexible Arbeitszeitregelungen (z. B. Blair-Loy, 2009; Golden, 2001), Telearbeit (z. B. Broadfoot, 2001; Peters & Heusinkveld, 2010) und Teilzeitarbeit (z. B. Epstein et al., 1999). Insbesondere soll eine verbesserte zeitliche Flexibilität die Mitarbeiter dazu befähigen, die Anforderungen ihrer verschiedenen beruflichen und privaten Rollen besser miteinander in Einklang zu bringen (Kelly et al., 2011; 2014). In letzter Zeit häufen sich jedoch die Berichte von enttäuschenden Ergebnissen solcher Initiativen in der Praxis. Wie es unten gleich zu zeigen sein wird, prallen diverse Wandelinitiativen an rätselhaften Wandelhemmnissen ab, die eine Entschärfung des Dilemmas erschweren.

1.1 Das empirische Problem: Die kontrafaktische Stabilität von Arbeitszeitmustern in Professional Service Firms

Mindestens drei Forschungsstränge liefern empirische Belege dafür, dass viele professionelle Dienstleistungsunternehmen große Schwierigkeiten haben, ihre etablierten Arbeitszeitmuster zu verändern:

Erstens haben zahlreiche Studien, die sich mit der Implementierung von Flexibilitätsinitiativen befassen, die Lücke („implementation gap“) zwischen den ambitionierten Zielen dieser Initiativen und ihrem geringen Impact in der Praxis dokumentiert (z. B. Kossek et al., 2011a; Ryan & Kossek, 2008; Shockley et al., 2013; Thompson, 2008). Der zentrale Befund dieser Forschung lautet, dass Initiativen zwar oft formal umgesetzt aber in der Praxis nicht „gelebt“ werden, sodass sie letztlich einen geringen Beitrag zur Entschärfung von Work-Life-Konflikten leisten: „Unfortunately, even when organizations implement

new work-life practices or take specific aims to shift their culture, cultural change does not always follow“ (Shockley et al., 2013: 324). In bestimmten Fällen sei sogar der paradoxe Effekt zu beobachten, dass die Initiativen zu einem noch höheren Arbeitseinsatz führten: „An ironic outcome in workplace flexibility is setting up flextime arrangements to enhance greater balance between work and life and discovering that these very arrangements lead employees to work longer and harder than they did before they had flexibility“ (Putnam et al., 2014: 417). Als Ergebnis solcher Misserfolge in der Implementierung verschärfe sich der ohnehin schon gravierende „workforce/workplace mismatch“ (Bailyn, 2006: 4; vgl. auch Correll et al., 2014; Lewis & Cooper, 2005; Williams, 2010) zwischen der Gestaltung von Arbeitsplätzen und den Bedürfnissen und Wünschen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (Moen, 2015). Primär von einer individuellen, sozial-psychologischen Perspektive ausgehend (so Major et al., 2013) haben diese Studien gezeigt, dass es einzelnen Individuen schwer fällt von Flexibilitätsangeboten Gebrauch zu machen, weil letztere keine ausreichende Unterstützung durch organisationale Karrieresysteme, Managementpraktiken und Organisationskulturen erfahren (Allen, 2001; Blair-Loy & Wharton, 2002; Blair-Loy & Wharton, 2004; Hammer et al., 2013; Kossek et al., 2011b). Vor diesem Hintergrund hat diese Forschung wiederholt Forderungen nach einer Anpassung der Kultur solcher Organisationen an die geänderten Umweltbedingungen formuliert (z. B. Harrington & James, 2005; Kossek et al., 2010): „[W]ithout enhanced cultural integration, work–life initiatives risk becoming bureaucratic structures, lacking mainstreaming into complex employment systems“ (Kossek et al., 2010: 6). Doch gerade eine solche Anpassung bleibt aus rätselhaften Gründen aus.

Dies belegt auch Kellogg (2009; 2011a) in ihrer Untersuchung der (mangelnden) Anpassung US-amerikanischer Universitätskrankenhäuser an eine neue gesetzliche Regelung zur Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit von Assistenzärzten von 120 auf 80 Stunden. Trotz des enormen öffentlichen Drucks haben es im von Kellogg untersuchten Fall nur einige wenige US-amerikanische Universitätskrankenhäuser geschafft, die neuen gesetzlichen Vorschriften einzuhalten. Die neuen Zeitnormen diffundierten nicht reibungslos durch das gesamte organisationale Feld, sondern trafen auf historisch gewachsene organisationale Persistenzen (vgl. Kellogg, 2011a: 165 f.). Dies spricht dafür, dass das Verhältnis zwischen makro-sozialem (z. B. gestiegenen Forderungen nach einer Reduzierung von Arbeitszeit in der Öffentlichkeit) und organisationalem Wandel (d. h. der Änderung der tatsächlichen Alltags-

praktiken) kein unproblematisches ist: „[E]ven the most dramatic change at the macro level comes to nothing if it is not collectively embraced in practice by those who must do their work in new ways“ (Kellogg, 2011a: 7).² Die problematischen Arbeitszeitmuster beharren, während die Wandelaufrufe weitergehen (z. B. neulich Correll et al., 2014 und Putnam et al., 2014). Solche systematischen Schwierigkeiten, bestehende Zeitregimes anhand von Flexibilitätsinitiativen zu verändern, weisen auf die Dramatik der Lage hin: Die betroffenen Organisationen scheinen aus ungeklärten Gründen und trotz Veränderungsdrucks weitgehend am etablierten Zeitregime festzuhalten.

Zweitens haben Studien über organisationale Kontrolle in PSFs ebenfalls die Existenz von Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Erreichbarkeit dokumentiert und Indikatoren für ihre Persistenz geliefert (z. B. Alvesson & Kärreman, 2007a; Anderson-Gough et al., 2001; Covalleski et al., 1998; Kärreman & Alvesson, 2004; Michel, 2011; Perlow, 1998). Insbesondere zeigen die Ergebnisse von Studien über Widerstand gegen organisationale Kontrollmechanismen (z. B. Costas & Grey, 2014; Fleming & Spicer, 2003; Kärreman & Alvesson, 2009; Meriläinen et al., 2004), dass es Mitarbeitern in PSFs besonders schwer fällt, sich den Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit zu entziehen. Sogar wenn Organisationen Diskurse über eine verbesserte Work-Life-Balance offen forcieren, scheinen Widerstandsversuche gegen das etablierte Zeitregime durch unsichtbare Kräfte neutralisiert zu werden (Kärreman & Alvesson, 2009: 1121, Herv. d. V.): „[A] strong impulse to protest is *somehow* neutralized (without the direct use of visible power or

² Wandel (bzw. das Ausbleiben dessen) erwies sich in Kelloggs Untersuchung als Ergebnis von politischen Prozessen, die durch die Infragestellung etablierter Normen und Annahmen ausgelöst wurden: „[C]hange or stasis at the three hospitals was the result of *fierce contestation* on the ground between *defenders* of the traditional practices and insurgent *reformers*“ (Kellogg, 2011a: xi, Herv. d. V.). Durch die Wahl einer mikro-interaktionistischen Perspektive zeichnet Kellogg letztlich ein Bild von Organisationen als politische Gebilde, in denen verschiedenen Gruppen um Autorität und Status kämpfen. Die Persistenz der bestehenden Normen und Praktiken erscheint daher insbesondere am Strukturkonservatismus der Verteidigerkoalition gekoppelt zu sein, die es nicht schafft, von den überkommenen kulturellen Annahmen loszulassen: „[P]owerful organization members resist attempts to change long-standing work practices both because these practices further their material interests and because new practices challenge a cultural style they have perfected, authority relations that afford them high status, and a meaning system that supports this cultural style and status hierarchy“ (Kellogg, 2011: 169). Erfolg ist laut Kellogg hingegen dort zu erwarten, wo „Reformer“ sich in „relationalen Räumen“ organisieren und breite Koalitionen bilden können, die dazu in der Lage sind, sich den machtvollen Verteidigern entgegenzusetzen. Kelloggs Studie trägt somit enorm zum Verständnis der Dynamiken hinter Regimes überlanger Arbeitszeiten bei. Doch die Erklärung scheint etwas arbiträr: Bei vielen betroffenen Organisationen sind solche politischen Konflikte nicht zu beobachten. Vielmehr herrscht weitgehend ein Konsens darüber, dass Wandel notwendig sei. Nichtsdestotrotz bestehen die problematischen Arbeitszeitmuster – wie im unten untersuchten Fall – auch trotz des Mangels an Konflikten fort.

explicit conflict)“. Ähnliches wird über Initiativen in Investmentbanken berichtet: „[P]ractices that were explicitly intended to achieve work-life balance ended up achieving the opposite, intensifying the pace of work even more“ (Michel, 2015: 51). Trotz allseitiger Unzufriedenheit und offener Kritik am etablierten Zeitregime nutzten Investmentbanker hinzugewonnene zeitliche Autonomien, um ihr Arbeitspensum immer weiter nach oben, bis hin zum körperlichen Zusammenbruch zu treiben (Michel, 2011, vgl. zu diesem Autonomieparadox auch Mazmanian et al., 2013). Organisationsmitglieder verstricken sich offenbar so sehr in der Dynamik solcher Zeitregimes, dass sie keine Gelegenheit mehr zur Reflexion der eigenen Situation haben, um das etablierte System zu hinterfragen oder überhaupt erst zu durchblicken: „Because the actors do not notice it, they cannot counteract it and can rarely self-report on it“ (Michel, 2014a: 515). Obwohl der Fokus dieser Forschung nicht auf einer Erklärung von Stabilität und/oder von Wandel liegt, können die Berichte über die misslingenden Widerstandsversuche als ein weiteres Zeichen für den hohen Persistenzgrad der Regimes überlanger Arbeitszeiten in PSFs gedeutet werden. Diese scheinen so stabil zu sein, dass die diversen Reformversuche auch dann am etablierten System abprallen, wenn das Management einer Organisation diese – wie im hier besonders interessierenden Fall – explizit unterstützt und das bestehende Regime verändern möchte.

Drittens hat ein weiterer Forschungsstrang sich explizit einer Untersuchung der sozialen Prozesse und Dynamiken, die hinter Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Erreichbarkeit stecken, gewidmet (z. B. Mazmanian, 2013; Mazmanian et al., 2013; Perlow, 1999; 2012). Diese Forschungen haben gezeigt, wie gruppendynamische Prozesse dazu führen können, dass ganze Arbeitsgruppen sich gewissermaßen unintendiert in Teufelskreise eskalierender Verfügbarkeit und ausufernder Arbeitszeiten hineinmanövrieren können (Mazmanian, 2013; Mazmanian et al., 2013; 2005; Perlow, 1999; 2012). Perlows (1999) Studie ist dabei von besonderem Interesse: Bemüht, Auswege aus dem Teufelskreis zu finden, startete die Forscherin ein eigenes Feldexperiment, um das Zeitregime des von ihr untersuchten Produktteams zu ändern. Zunächst war dieser Eingriff ein Erfolg: Arbeitszeiten normalisierten sich und das Team freute sich über Produktivitätssteigerungen. Mit dem neuen Zeitmodell konnte das Versuchsteam sein Produkt sogar zum ersten Mal unter Einhaltung der Deadline liefern. Trotz dieses anfänglichen Erfolgs ließen sich die Änderungen jedoch nicht langfristig in der Organisation durchsetzen:

The longer-term results further suggest that these changes, in general, are not sustainable if the vicious cycle itself is not altered. Once the study ended and I

was no longer present on a regular basis, the engineers reverted to their old work patterns. Since the vicious work-time cycle had not been broken, it again dictated time use among the engineers. (Perlow, 1999: 75)

Auch wenn solche Eingriffe also in einzelnen Gruppen Erfolg haben können, scheint es gleichzeitig andere Kräfte zu geben, welche das etablierte Zeitregime stabil halten. Perlows (1999) eigenes Feldexperiment hatte zwar beim Wandel der Arbeitszeitstrukturen der individuellen Gruppe Erfolg. Langfristig jedoch scheiterte das neue Zeitmodell daran, sich in der Organisation durchzusetzen. Letzteres spricht gerade dafür, dass möglicherweise ähnliche Prozesse, welche die Durchsetzung und Verbreitung solcher Interventionen auf der Gruppenebene verhindern, auch auf der Ebene der Organisation ablaufen könnten.

Zusammengenommen zeigen solche empirischen Untersuchungen, dass viele Firmen aus noch nicht hinreichend verstandenen Gründen – d. h. trotz der kritisierten negativen individuellen und organisationalen Konsequenzen überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit und der zahlreichen firmenweiten Wandelinitiativen (vgl. dazu zusammenfassend Perlow & Kelly, 2014) – weitgehend am traditionellen Zeitmodell festhalten. Die Situation ist beunruhigend: Man fühle sich im etablierten Zeitregime „gefangen“ (Michel, 2011). Gesetzliche Vorschriften zur Arbeitszeitverkürzung werden nicht umgesetzt (Kellogg, 2009; 2011a) und auch vom Management initiierte und unterstützte Bemühungen, die überlangen Arbeitszeiten zu verkürzen, gelingen nicht (Michel, 2015). Selbst bescheidene Anpassungen der zeitlichen Organisation von Arbeit prallen am etablierten System ab (Perlow, 1999).

Ein solches außergewöhnliches Beharrungspotenzial überrascht und man fragt sich: Steckt hinter den gegenüber intendierten Reformversuchen persistenten Arbeitszeitregimes möglicherweise *mehr*, als normalerweise angenommen wird? Und wenn ja, wie ließe sich die – vor dem Hintergrund der zahlreichen Änderungsversuche – *rätselhafte* Persistenz solcher Zeitregimes erklären? Dass die problematischen Arbeitszeitregimes *trotz* ambitionierter und vom Management unterstützter Reformversuche, massiver Kritik und allgemeiner Unzufriedenheit fortbestehen, spricht gerade dafür, dass es sich hierbei möglicherweise um einen *besonderen* Fall organisationaler Persistenz handeln könnte. Die Regimes überlanger Arbeitszeiten scheinen nicht nur im Zeitverlauf stabil reproduziert zu werden, sondern auch gezielte Änderungsversuche trotz zunehmenden Änderungsdrucks zurückzustoßen. Oder anders ausgedrückt: Sie bleiben *kontrafaktisch* stabil; sie werden kontinuierlich gegen das Faktum reproduziert, dass zahlreiche Kontextfaktoren (insbesondere die oben angeführten Umweltveränderungen) gerade für die Notwendigkeit und

Vorteilhaftigkeit eines Wandels sprechen. Dies macht ihre Persistenz zu einem besonderen Problem: Gerade wenn einzelne Individuen, Gruppen oder Organisationen aus guten Gründen vom etablierten Zeitregime abweichen oder dieses explizit „angreifen“, scheinen – dies haben die oben vorgestellten Forschungen gezeigt – noch nicht geklärte Kräfte solchen Änderungsversuchen entgegenzuwirken und das bestehende Arrangement zu stabilisieren. In dieser Arbeit möchte ich deshalb zunächst von der Hypothese ausgehen, dass tatsächlich mehr hinter einer solchen rätselhaften Persistenz von Regimes überlanger Arbeitszeiten in manchen PSFs stecken könnte, als bisher angenommen wird,³ und fragen:

*Warum halten manche PSFs kontrafaktisch an
ihrem etablierten Arbeitszeitregime fest?*

Die Beantwortung dieser Frage ist sowohl aus praktischer als auch aus wissenschaftlicher Sicht wichtig. Die Ultrastabilität von Regimes überlanger Arbeitszeiten ist kein Randphänomen, das nur eine kleine Gruppe von ohnehin privilegierten Arbeitnehmern betrifft: Bei vielen der betroffenen Professional Service Firms handelt es sich um besonders große Unternehmen mit Zehntausenden von Mitarbeiter/innen weltweit. Die kontrafaktische Stabilität ihres Zeitregimes ist insofern nicht nur eine Frage der erfolgreichen Anpassung dieser Organisationen an neue Umweltbedingungen, sondern betrifft auch den Arbeitsalltag und das Leben einer sehr großen Anzahl von Individuen. Ein besseres Verständnis dieses Phänomens hätte insofern Implikationen nicht nur für das Management solcher Organisationen, sondern auch für die unter solchen Regimes arbeitenden Menschen.

Aber auch wissenschaftlich – insbesondere organisationstheoretisch – betrachtet stellen solche besonderen Fälle kontrafaktisch stabiler – oder kurz: *ultrastabiler*⁴ – Muster in Organisationen ein höchst interessantes Phänomen dar, das zum Nachdenken anregt. Die problematischen Zeitregimes scheinen, wie angedeutet, sich nicht bloß im Stillstand zu befinden, sondern eine eigentümliche Dynamik zu entfalten: Sie weisen intendierte, gegen sie gerichtete Änderungsversuche *kontinuierlich* ab. Begnügen kann sich eine Erklärung solcher ultrastabilen Zeitregimes insofern nicht mit einer

³ Vgl. ähnlich auch Meiksins & Whalley (2004: 76, Herv. d. V.): „Such systematic difficulties [with implementing flexibility initiatives] generally indicate that *something more* is going on than simple conservatism on the part of managers.“

⁴ Die Begriffe kontrafaktische Stabilität und Ultrastabilität werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit synonym verwendet, um diesen besonderen Fall organisationaler Persistenz von „einfacher“ Stabilität zu unterscheiden.

(statischen) Beschreibung der Existenz (und/oder der Reproduktion) persistenter (Arbeitszeit-)Muster, wie sie in den drei oben angeführten Forschungssträngen bereits mehrfach geliefert worden ist. Vielmehr drängt die Beschaffenheit des empirischen Problems, bei dem mindestens vier verschiedene aufeinanderfolgende Zeitpunkte – stabil reproduziertes Muster in t_0 , Kritik dessen in t_1 , Änderungsversuch in t_2 und Scheitern dessen in t_3 – unterschieden werden müssen, auf die Erprobung neuartiger theoretischer Erklärungen, die über eine statische Beschreibung hinausgehen. Angesichts dieses dynamischen und prozesshaften Charakters solcher Ultrastabilität scheint jedenfalls eine Prozessperspektive angebracht: Es bedarf einer Erklärung organisationaler Persistenz, die auf einer expliziten und systematischen Untersuchung der zugrundeliegenden stabilisierenden – d. h. ein gegebenes Zeitregime gegenüber intendierten Änderungsversuchen scheinbar laufend immunisierenden – Prozesse beruht. Dazu wird allerdings ein spezieller theoretischer Zugang benötigt, der „Stabilität (...) als Problem und nicht als Ruhezustand“ (Schreyögg & Noss, 2000: 51) begreift und daher auf die Erforschung solcher kontrafaktisch stabilen Strukturen in Organisationen aus einer Prozessperspektive zugeschnitten ist.

1.2 Theoretischer Zugang: Ultrastabile Arbeitszeitregimes als pfadabhängiges Phänomen?

Auch wenn das Phänomen misslingenden Wandels bzw. organisationaler Rigiditäten in der Organisationsforschung nicht unbekannt ist (vgl. z. B. Dutton, 1981; March, 1981; Schreyögg & Sydow, 2010; Van de Ven & Sun, 2011),⁵ so finden sich nur einige wenige Ansätze, die sich mit dem besonderen Fall kontrafaktischer Stabilität in Organisationen aus einem prozessualen Blickwinkel befassen. Neuerdings wird in diesem Zusammenhang auf fünf zentrale prozessorientierte Ansätze hingewiesen (vgl. z. B. Schreyögg & Sydow,

⁵ Es sei an dieser Stelle beispielsweise auf klassische Diskussionen über „Widerstand gegen Änderungen“ in Organisationen (z. B. Ford et al., 2008; Piderit, 2000) und die daraus entspringenden Organisationsentwicklungsansätze (für eine Übersicht vgl. Burnes & Cooke, 2012) verwiesen. Allerdings neigen solche Ansätze zu statischen Erklärungen: Persistenzen werden meist auf inhärente individuell-psychologische Sperren gegen Neues („Widerstand gegen Wandel“), die kognitiver, emotionaler oder habitueller Natur sein können (Piderit, 2000: 785), zurückgeführt. Solche Ansätze scheinen der Komplexität des hier untersuchten empirischen Phänomens nicht gerecht zu werden, da sie wenig über die eigentümlichen organisationalen Prozesse und Mechanismen aussagen können, die ein persistentes Arbeitszeitregime kontrafaktisch stabilisieren.

2011). Die meisten dieser Herangehensweisen scheinen jedoch zur Erklärung des hier interessierenden empirischen Rätsels wenig angebracht:

- (i) *Imprinting*-Ansätze (vgl. z. B. Marquis & Tilcsik, 2013; Stinchcombe, 1965) fokussieren Prozesse, bei denen Bedingungen zur Zeit der Gründung von Organisationen (z. B. Schlüsselentscheidungen des Gründers oder der Gründerin) sich in die Elemente des Systems „einprägen“ und daraufhin über längere Zeit mitgetragen und reproduziert werden. Ohne die Bedeutung von Ausgangsbedingungen für den weiteren Verlauf organisationaler Prozesse anzuzweifeln, scheinen solche Ansätze zur Untersuchung des hier interessierenden Phänomens aber eher ungeeignet, da sie primär die Stabilität von Mustern beleuchten können, die bereits zu Beginn des interessierenden Prozesses formiert gewesen sind, und im weiteren Prozessverlauf „lediglich“ repliziert werden. Im Fall kontrafaktisch stabiler Arbeitszeitregimes hingegen handelt es sich – dies zeigen mehrere Studien (z. B. Mazmanian, 2013; Mazmanian et al., 2013; Perlow, 1999; 2012) – um emergente Muster, die sich erst im Prozessverlauf als solche herauskristallisieren.
- (ii) Im Unterschied dazu verweist das Konzept des „escalating commitment“ (Staw, 1976; 1981) auf dynamische Prozesse, bei denen nicht Ausgangsbedingungen per se für die Herausbildung von Persistenz ausschlaggebend sind, sondern vielmehr das im Prozessverlauf – auch bei wiederholten Misserfolgen – zunehmende Commitment zu einmal getroffenen Entscheidungen im Mittelpunkt der Erklärung steht. Eine gewisse Ähnlichkeit zum hier interessierenden Phänomen lässt sich ausmachen: Im Fokus des Ansatzes steht die Frage, warum Organisationen an einmal getroffenen Entscheidungen festhalten, obwohl diese von Beginn an „falsch“ oder „ineffizient“ waren. Doch wie eingangs hervorgehoben, haben die Zeitregimes von PSFs über längere Zeit keineswegs ein Problem für die betroffenen Organisationen dargestellt (so Galanter & Henderson, 2008; Galanter & Palay, 1990); d. h. sie waren nicht vom Anfang an ineffizient. Erst vor dem Hintergrund kürzlich eingetretener Umweltveränderungen erscheinen solche Regimes – etwa aufgrund ihres Auseinanderfallens mit den geänderten Erwartungen der Arbeitnehmerschaft – als „ineffizient“ und daher problematisch. Aus diesem Grund scheint auch dieser Ansatz zur Untersuchung des hier interessierenden empirischen Phänomens zunächst durchaus effizienter Zeitregimes wenig geeignet.

(iii) Eine besondere Popularität in der neueren Organisationsforschung genießt die sogenannte „neo-institutionalistische“ Theorie, in deren Mittelpunkt – oft auf Persistenz hinauslaufende – Institutionalisierungsprozesse stehen (z. B. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Aus dieser Perspektive verfestigen sich organisationale Strukturen und Praktiken, weil sie im Laufe der Zeit – getrieben durch verschiedene isomorphe Prozesse (DiMaggio & Powell, 1983) – durch ganze organisationale Felder (z. B. Branchen oder Professionen) diffundieren und den Status nicht-hinterfragbarer („taken-for-granted“) Institutionen erreichen, die einzelne Organisationen übernehmen und reproduzieren (müssen), um die eigene Legitimität zu bewahren. Persistenz wird also primär exogen, d. h. als direkte Folge der Suche nach Legitimität und des „Drucks“ der Institutionen – oder neuerdings: diverser und zum Teil widersprüchlicher „institutioneller Logiken“ (vgl. Thornton et al., 2012) – der Umwelt erklärt (Berthod, 2011; Berthod & Sydow, 2013). In diesem Sinne sollten aber Umweltveränderungen – z. B. die hier interessierenden geänderten Erwartungen der Arbeitnehmerschaft – gerade dazu führen, dass sich Organisationen an die neuen Gegebenheiten anpassen, um ihre Legitimität zu bewahren. Wie insbesondere von Kellogg (2009; 2011b) gezeigt, besteht aber das empirische Problem eben darin, dass eine solche Anpassung trotz intendierter Änderungsversuche aus rätselhaften Gründen nicht stattfindet. Für solche Fälle kontrafaktischer Stabilität verfügt der Neo-Institutionalismus über keine theorieimmanente Erklärungsmöglichkeit: „[T]he theory is silent on why some organizations adopt radical change whereas others do not, despite experiencing the same institutional pressures“ (Greenwood & Hinings, 1996: 1023).⁶ Vor diesem

⁶ Deshalb importieren Vertreter des Neo-Institutionalismus (z. B. Barley & Tolbert, 1997; Greenwood & Hinings, 1996), um (das Ausbleiben von) Wandel zu erklären, Einsichten anderer Theorien, wie z. B. des Ressourcenabhängigkeitsansatzes (Pfeffer & Salancik, 1978), des „alten“ Institutionalismus (Selznick, 1957) oder der Strukturierungstheorie (Giddens, 1984). Neuerdings wird auch auf Konzepte wie „institutional complexity“ (z. B. Greenwood et al., 2011) oder „institutional entrepreneurship“ (David et al., 2012) referiert. Letztendlich läuft die Theorie-modifikation meist darauf hinaus, dass man machtvolle – individuelle oder kollektive – Akteure einführt, die in der Lage sind, bestehende Selbstverständlichkeiten zu durchblicken oder Innovationen aus anderen Feldern zu importieren. Noch heute wird hitzig diskutiert, inwieweit diese Überbetonung von Angleichungsprozessen auf der Feldebene den Neo-Institutionalismus blind für Prozesse innerhalb von Organisationen mache (Greenwood et al., 2014; Meyer & Höllerer, 2014).

Hintergrund scheint auch dieser Ansatz als Rahmen für die vorliegende Untersuchung wenig geeignet.⁷

- (iv) Das aus der populationsökologischen Theorie stammende Konzept der strukturellen Trägheit (vgl. Hannan & Freeman, 1984) weist zunächst eine dynamischere Auffassung von organisationaler Stabilität auf: Die Trägheit organisationaler Strukturen wird nicht als absoluter Stillstand, sondern immer in Relation zur Geschwindigkeit gleichzeitiger Umweltveränderungen begriffen: „[S]tructures of organizations have high inertia when the speed of reorganization is much lower than the rate at which environmental conditions change“ (ebd.: 151). Allerdings betrachtet dieser Ansatz Trägheit als eine *allen* Organisationen inhärente Tendenz, die der im Zeitverlauf zunehmende Routinisierung organisationaler Aktivitäten zur Sicherung von Beständigkeit und Überleben in einer dynamischen und komplexen Umwelt entspringt. Insofern kann dieser theoretische Ansatz ebenfalls keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung des empirischen Rätsels leisten, dass kontrafaktisch stabile Arbeitszeitregimes nicht grundsätzlich in *allen*, sondern nur in einzelnen (Gruppen von) Organisationen beobachtet werden (Kellogg, 2011a; Perlow, 2012).

Ein alternativer theoretischer Zugang, der in letzter Zeit besondere Aufmerksamkeit in der Management- und Organisationsforschung findet (z. B. Garud et al., 2010; Greve & Seidel, 2014; Schreyögg & Sydow, 2011; Sydow et al., 2009; Vergne & Durand, 2011), stellt die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit dar (kurz: Pfadtheorie). Ihr Hauptaugenmerk richtet die Pfadtheorie explizit auf die Logik solcher organisationalen Prozesse, die zur zunehmenden Verfestigung und zur kontinuierlichen Stabilisierung eines persistenten Musters führen. Deshalb birgt sie auch – zumindest beim hier interessierenden Phänomen kontrafaktischer Stabilität – das Potenzial, im Vergleich zu anderen Ansätzen mehr auf einmal zu erklären: Sie befasst sich mit Prozessen, bei denen ein „kleines“ (oder großes) Ereignis (historische Ausgangsbedingungen)

⁷ Eine alternative Erklärung im Rahmen des Neo-Institutionalismus wäre, dass es sich bei den verschiedenen Wandelinitiativen letztlich nur um eine nach außen wirksame Legitimitätsfassade handelt, während die eigentliche organisationale Praxis davon symbolisch „entkoppelt“ wird (Meyer & Rowan, 1977). Allerdings funktioniert eine solche „Entkopplung“ nur, solange wichtige Stakeholder in der Umwelt tatsächlich glauben, dass die Initiativen umgesetzt werden (vgl. kritisch zu diesem Konzept Tolbert & Zucker, 1996 sowie ganz aktuell Haack & Schoeneborn, 2015). Auch dies ist beim hier interessierenden Phänomen nicht der Fall: Gerade weil sie keine Legitimitätsfassade (mehr) aufrechterhalten können und der institutionelle Druck stetig wächst, sehen sich die betroffenen Unternehmen gezwungen, immer radikalere Maßnahmen zu ergreifen (vgl. Odgers Berndtson, 2015). Nichtsdestotrotz liefern diese nicht die gewünschten Ergebnisse.

eine eskalierende Dynamik (Prozesslogik) auslöst, die letztlich in eine – möglicherweise ineffiziente – „Lock-in“-Situation führt, die trotz wiederholter Versuche nicht verlassen werden kann (Ultrastabilität). Darüber hinaus fokussiert die Theorie nicht nur den „Druck“ exogener Angleichungskräfte (wie der Neo-Institutionalismus), sondern an allererster Stelle die *endogenen*, prozessimmanenten Treiber von Persistenz.⁸ Gerade ein besseres Verständnis der Logik dieser Treiber scheint, wie oben argumentiert, zur Erklärung der hier interessierenden kontrafaktischen Stabilität der Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in PSFs von zentraler Bedeutung zu sein. Vor diesem Hintergrund erscheint die Wahl der Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit als analytischen Rahmen für die vorliegende Untersuchung angeraten. Denn eine pfadtheoretische Perspektive verspricht nicht nur, mehr als die vorgestellten alternativen Ansätze zu erklären, sondern auch mindestens drei wichtige Beiträge zur bisherigen Forschung über Regimes überlanger Arbeitszeiten zu liefern:

Erstens ermöglicht es die Pfadtheorie, die Frage nach der Persistenz von Zeitregimes als Problem explizit zu stellen, was in der bisherigen Forschung selten geschehen ist (für Ausnahmen vgl. Kellogg, 2009; 2011a; Perlow, 1999). Das theoretische und empirische Interesse der anderen oben diskutierten Studien liegt primär in anderen Themen wie etwa Work-Life-Balance und Work-Life-Konflikten (Blair-Loy, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985; Kelly et al., 2014; Osterman, 1995), der Logik von Macht (z. B. Costas & Grey, 2014) bzw. organisationaler Kontrollmechanismen (z. B. Kärreman & Alvesson, 2009; Michel, 2011; Muhr et al., 2012) oder den Folgen, die die Nutzung neuer Technologien auf dem Arbeitsplatz hat (z. B. Barley et al., 2011; Mazmanian, 2013; Mazmanian et al., 2013). Die überraschende Persistenz organisationaler Zeitregimes bei intendierten Änderungsversuchen taucht dabei meist eher implizit als eine Art Nebenbefund auf; sie explizit zu erklären, versuchen die meisten Studien nicht. Der hier gewählte Ansatz verspricht hierzu einen Beitrag zu leisten, indem er gerade auf eine explizite und systematische wissenschaftliche Behandlung der Persistenz von Regimes überlanger Arbeitszeiten *als Problem* abzielt.

⁸ So neigen die Ansätze (i) bis (iv) zwar dazu, von historisch gewachsenen Persistenzen zu sprechen. Gleichzeitig bieten sie aber tendenziell eine Erklärung von Stabilität an, in der die Logik der Prozesse selbst eine untergeordnete Rolle spielt: „In most cases, persistence is treated either as a starting point or process outcome, but the logic of the very process producing organizational persistence remains under-explored“ (Schreyögg & Sydow, 2011: 322).

Zweitens zwingt eine pfadtheoretische Perspektive dazu, bei der Erklärung und der Analyse der persistenten Arbeitszeitregimes – chronologisch gesehen – an einem früheren Zeitpunkt anzusetzen, als dies in der bisherigen Forschung der Fall ist. Die oben zitierten Studien belegen und beschreiben zwar die Existenz von Regimes überlanger Arbeitszeit und konstanter Verfügbarkeit, doch meist werden dabei *bereits entstandene* Zeitregimes fokussiert. Der hier gewählte *prozessorientierte* Ansatz verspricht hierzu ebenfalls einen Beitrag zu leisten, indem er genau untersucht, wie es zur Herausbildung solcher ultrastabilen Arbeitszeitmuster überhaupt erst kommen konnte.

Drittens könnte die Pfadtheorie auch mehr Licht auf die Rolle von Organisationen als soziale Systeme mit Eigenleben (vgl. dazu auch Luhmann, 2000) für die Ultrastabilität von Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit werfen. Die oben angeführten Forschungen neigen dazu, entweder Umwelteinflüsse auf Organisationen in den Blick zu nehmen oder auf Individuen,⁹ Gruppen und ihre Interaktionen in Organisationen abzustellen.¹⁰ Der pfadtheoretische Zugang ermöglicht es darüber hinaus, diese verschiedenen Ebenen und ihre Interaktionen gleichzeitig unter die Lupe zu nehmen (vgl. Sydow et al., 2012a). Gerade für einen solchen „institutional/organizational turn“ (Moen, 2015) wird in der Work-Life-Forschung momentan explizit plädiert. Die Pfadtheorie verspricht insbesondere zum Vollzug eines „organizational turn“ beizutragen, indem sie dezidiert auf die Organisationsebene blickt, dabei aber das Verhältnis dieser Ebene zur externen (etwa zur Branche oder zum Markt) und internen (etwa zu einzelnen Individuen oder Gruppen) Umwelt thematisiert, um die kontrafaktische Stabilität von Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit zu erklären. Möglicherweise könnte die Pfadtheorie also nicht nur, wie oben argumentiert, die Logik dezidiert organisationaler Prozesse als Erklärung der kontrafaktischen Stabilisierung von Arbeitszeitregimes enthüllen, sondern

⁹ So scheint insbesondere in der Work-Life-Forschung, eine individuelle Perspektive dominant zu sein: „Work family research has largely emphasized the individual level. Even when other levels are implied, the conceptualization and operationalization of constructs centers on individual perceptions“ (Major et al., 2013: 9). Vgl. zu den theoretischen Modellen, die der Work-Life-Forschung zugrunde liegen, auch Greenhaus & Brummelhuis (2013).

¹⁰ Dank dieser Forschung weiß man einiges darüber, warum beispielsweise Individuen bei solchen Zeitregimes überhaupt mitmachen (z. B. Galanter & Palay, 1990; Hewlett & Luce, 2006; Landers et al., 1996), wie sie mit Spannungen und Konflikten umgehen (Moen et al., 2013; Reid, 2015), wie Gruppen Arbeitszeitnormen etablieren (Ballard et al., 2008; Perlow, 1999), und welchen Einfluss Technologien auf die Arbeitszeitnutzung haben (z. B. Mazmanian, 2013; Mazmanian et al., 2013). Warum die Regimes sich bei wiederholten Änderungsversuchen persistent zeigen, bleibt jedoch unterbeleuchtet bzw. nicht als explizites Problem formuliert.

darüber hinaus auch Hinweise für die Interaktion solcher Prozesse mit Dynamiken auf der Individuums-, Gruppen- und/oder Branchenebene liefern.¹¹

Insgesamt sprechen sowohl sachlogische – an die Klärung des empirischen Rätsels orientierte – Gründe als auch die erwarteten Forschungsbeiträge dafür, die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit als Zugang für die vorliegende Untersuchung zu wählen. Eine solche Pfadperspektive verspricht neuartige Erkenntnisse und Erklärungen über das empirische Problem der rätselhaften Persistenz von Arbeitszeitregimes zu liefern. Um diesen potenziellen Erklärungsbeitrag und Erkenntnisgewinn zu prüfen, ist aber eine sorgfältige wissenschaftliche Untersuchung notwendig. Gerade dieser Weg soll in der vorliegenden Arbeit beschrritten werden.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund besteht das zentrale Anliegen der vorliegenden Arbeit darin, den Schwerpunkt der bisherigen Forschung – unter Rückgriff auf den gewählten pfadtheoretischen Zugang – auf die Untersuchung der Persistenz organisationaler Arbeitszeitregimes als Problem zu verschieben. Nachdem bereits dargelegt worden ist, warum eine solche Problemumformulierung vielversprechend ist, geht es im weiteren Verlauf der Untersuchung in erster Linie darum, zu zeigen, wie sie konzeptionell *und* empirisch umgesetzt werden kann, um einen Beitrag zur Erklärung der Ultrastabilität von Arbeitszeitregimes zu leisten. Insofern verfolgen die nachfolgenden Ausführungen im Wesentlichen zwei Ziele:

Erstens soll ein theoretischer Analyserahmen zur Untersuchung der Ultrastabilität organisationaler Arbeitszeitregimes entwickelt werden. Dies geschieht aus den oben genannten Gründen zum einen mithilfe der Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit (David, 1985; Schreyögg & Sydow, 2011; Sydow et al., 2009). Zum anderen bedarf es aber auch einer Spezifizierung der unter dem Verdacht der Pfadabhängigkeit stehenden Prozesse der

¹¹ Oder anders ausgedrückt: Statt das empirische Problem ultrastabiler Arbeitszeitregimes aus der Perspektive einzelner Individuen als eine Art persönliches Drama zu untersuchen, fragt ein pfadtheoretischer Zugang nach den organisatorischen Prozessen, die zur Entstehung und Stabilisierung von Arbeitszeitregimes führen, in denen sich ein solches Drama abspielen kann: „Rather than viewing the absence of worklife balance (...) as private troubles of individuals and couples, (...) [the aim should be to] ground the problem in prevailing structural and cultural arrangements across firms” (Moen, 2015: 176 f.).

Konstruktion von Arbeitszeit in Organisationen. Dazu wird der Begriff des „organisationalen Arbeitszeitregimes“ unter Bezugnahme auf die Forschung über Zeit und Temporalität in Organisationen sowie auf die moderne Systemtheorie entwickelt. Durch die Kombination dieses Begriffs – als Konkretisierung der zu untersuchenden organisationalen Prozesse – mit der Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit – als potenzielle Erklärung für Ultrastabilität – wird also ein theoretisches Fundament für diese Arbeit geschaffen, mithilfe dessen eine empirische Untersuchung zur Prüfung des aufgestellten Pfadverdachts angeleitet werden kann.

Zweitens soll versucht werden, einen Beitrag zur Klärung des oben formulierten empirischen Rätsels zu leisten, indem der so erarbeitete Analyserahmen zur empirischen Untersuchung eines ultrastabilen Arbeitszeitregimes herangezogen wird. Als Grundlage für diese empirische Untersuchung wird der Fall CONSULT dienen: eine große internationale Unternehmensberatungsgesellschaft, die im Laufe der letzten Jahre mehrfach mit nur mäßigem Erfolg versucht hat, ihr traditionelles Arbeitszeitregime an die neuen gesellschaftlichen Realitäten anzupassen. Handelt es sich bei CONSULT tatsächlich um einen Fall organisationaler Pfadabhängigkeit, so die Überlegung, könnte dies – jenseits der erwarteten theoretischen Beiträge – auch zahlreiche Konsequenzen für die Gestaltung künftiger Wandelinitiativen sowie für die Konzeptualisierung des solchen Initiativen zugrundeliegenden – und daher von ihnen zu adressierenden – Problems haben. Trotz der Untersuchung eines Einzelfalls wären somit theoretische Generalisierungen möglich, die für die Erforschung verschiedener organisationaler Phänomene von Bedeutung sein könnten.

Diese beiden Ziele versucht diese Arbeit in sechs Schritten zu erreichen. In einem ersten Schritt wird das theoretische Fundament der Arbeit entwickelt (*Kapitel 2*). Dabei wird einerseits, wie bereits angekündigt, auf die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit eingegangen und andererseits der Begriff des organisationalen Arbeitszeitregimes systematisch ein- und mit der Pfadtheorie zusammengeführt. Das so erarbeitete analytische Gerüst dient dann als Grundlage für die Entwicklung eines geeigneten methodischen Zugangs für die empirische Untersuchung in *Kapitel 3*. Nachfolgend begründet dieses Methodenkapitel die Wahl des untersuchten Fall CONSULT und berichtet über das verwendete empirische Material und das angewandte Datenanalyseverfahren. *Kapitel 4* spezifiziert die aufgestellte Pfadvermutung, indem es den Leser systematisch in die Besonderheiten von CONSULTs Arbeitszeitregime sowie in die Geschichte der bisherigen (gescheiterten) Wandelinitiativen einführt. Auf die Frage, ob sich das Scheitern dieser

Initiativen auf organisationale Pfadabhängigkeit zurückführen lässt, geht *Kapitel 5* detailliert ein. Dazu wird eine sorgfältige Pfadanalyse durchgeführt, welche untersuchen soll, ob sich CONSULT möglicherweise in ein ineffizientes Lock-in hineinmanövriert hat. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei, wie eingangs motiviert, auf den Versuch gelegt, die eigentümliche Dynamik hinter dem ultrastabilen Zeitregime zu explizieren. Diese Forschungsergebnisse werden dann in *Kapitel 6* vor dem Hintergrund der bisherigen Forschungsansätze diskutiert, um so die Beiträge der vorliegenden Untersuchung herauszuarbeiten. Die Arbeit schließt mit einem kurzen *Fazit*, welches über die praktischen Implikationen der Forschungsergebnisse für den Umgang mit pfadabhängigen Arbeitszeitregimes reflektiert.

2 Theoretischer Rahmen

Zwei zentrale Herausforderungen stellen sich vor der Erarbeitung eines konzeptuellen Analyserahmens, der den weiteren Verlauf dieser Arbeit anleiten kann. Erstens muss der Untersuchungsgegenstand der Studie – die ultrastabilen Arbeitszeitregimes mancher Organisationen – in ein konzeptionelles Gerüst eingebettet werden, welches einerseits an den gewählten pfadtheoretischen Zugang anschlussfähig und andererseits für eine empirische Untersuchung geeignet ist. Dies stellt eine Herausforderung dar, da sich in der Literatur zwar eine Vielzahl von Begriffen findet, keiner davon aber eine für diese Arbeit geeignete *Prozessperspektive* auf die Konstituierung organisationaler Arbeitszeitmuster bietet. Zweitens und konkreter wird ein Modell von organisationaler Pfadabhängigkeit benötigt, das sich für die *empirische* Forschung fruchtbar machen lässt, indem es konkrete Hinweise für die Beantwortung der Frage liefert, warum einmal konstituierte Arbeitszeitregimes möglicherweise ultrastabil werden. Viele pfadtheoretische Abhandlungen neigen hingegen dazu, entweder den Begriff „Pfadabhängigkeit“ – metaphorisch – als ein bloßes Schlagwort für historisch gewachsene Persistenz (z. B. neulich Dahlander & McFarland, 2013: 71) zu benutzen oder aber ein stark formalisiertes, auf Simulationsstudien zugeschnittenes theoretisches Verständnis von pfadabhängigen Prozessen zu vertreten (Arthur, 1989; Vergne & Durand, 2010). Diesen Herausforderungen wird im Folgenden in drei Schritten begegnet.

Zunächst wird in einem *ersten Schritt* unter Rückgriff auf bestehende Forschungen zu Zeit und Temporalität in Organisationen das Konzept des

organisationalen Arbeitszeitregimes entwickelt und vorgestellt (Abschnitt 2.1). Ziel wird dabei, die Erkenntnisse bestehender Forschungsansätze zu integrieren, um eine dezidiert prozessuale – und somit an die Pfadtheorie anschlussfähige – Sicht auf die Konstituierung organisationaler Arbeitszeitmuster zu entwickeln. Darauf aufbauend wird in einem *zweiten Schritt* die Theorie der Pfadabhängigkeit als eine prozessorientierte Erklärung organisationaler Ultrastabilität vorgestellt (Abschnitt 2.2). Nach einer Diskussion der verschiedenen in der Pfadforschung bisher bekannten Selbstverstärkungsmechanismen wird ein Dreiphasenmodell von Pfadabhängigkeit vorgestellt, welches sich besonders als Rahmen für eine empirische Untersuchung eignet. Zuletzt wird in einem *dritten Schritt* dieses Dreiphasenmodell mit dem Konzept des organisationalen Arbeitszeitregimes zu einem analytischen Rahmen für die empirische Untersuchung zusammengeführt (Abschnitt 2.3). Diese Überlegungen dienen auch als Übergang zur Vorstellung des methodischen Designs der Arbeit.

2.1 Den Forschungsgegenstand spezifizieren: Zum Begriff organisationaler Arbeitszeitregimes

Bisher wurde in dieser Arbeit von ultrastabilen Arbeitszeitregimes¹² gesprochen, ohne aber diesen Begriff systematisch einzuführen und theoretisch zu verankern. Um dies zu korrigieren, greift dieser Abschnitt auf die mittlerweile als eigenständige Forschungsrichtung fest etablierte Literatur über (soziale) Zeit und Temporalität in Organisationen zurück (z. B. Ancona, Okhuysen, et al., 2001b; Bluedorn, 2002; Hassard, 1991; McGrath & Kelly, 1986;

¹² Der Begriff „Arbeitszeitregime“ (engl. „working time regime“) hat bisher vor allem in Untersuchungen von Arbeitszeitordnungen auf nationale Ebene Verwendung gefunden (z. B. Chung & Tijdens, 2013; Figart & Mutari, 2000; Fudge, 2011; Rubery et al., 1998). In diesem Kontext geht es primär um die rechtliche, freiwillige bzw. gebräuchliche Regulierung von Arbeitszeit in einem bestimmten Nationalstaat, der eine direkte Wirkung auf organisationale Arbeitszeitmuster unterstellt wird: „These regimes act to limit or extend variations in working hours for full-timers, promote or discourage part-time work and unsocial hours working, and influence the terms and conditions under which overtime, unsocial or atypical work contracts are taken“ (Rubery et al., 1998: 72 f.). Ohne die Bedeutung von Regulation als politisches Instrument zu bestreiten, bedarf die Unterstellung, dass sich alleine durch (gesetzliche) Regulierung Arbeitszeitprobleme auf nationaler Ebene lösen ließen, einiger Relativierungen. Gerade die Ergebnisse der Organisationsforschung zu Regimes überlanger Arbeitszeiten (vgl. Kapitel 1.1) haben gezeigt, dass Organisationen (gesetzliche) Regulierung nicht einfach direkt umsetzen, sondern vielmehr aufgrund ihrer Eigendynamik traditionelle Arbeitszeitmuster auch *trotz* regulativer Wandelbemühungen reproduzieren (z. B. Kellogg, 2009; 2011a).

McGrath & Rotchford, 1983).¹³ Ähnlich wie Individuen (Butler, 1995; McGrath & Rotchford, 1983), Gruppen (Ancona, 1990; Gersick, 1988) und Gesellschaften (Hall, 1983; Nassehi, 2008), so die hier vertretene These, bilden Organisationen auch „Eigenzeiten“ heraus (Bergmann, 1981; vgl. schon Moore, 1963), die zumindest das Potenzial mittragen, sich zum Punkt der Ultrastabilität zu verfestigen (so Bluedorn, 2009; Bluedorn & Waller, 2006). Daher erscheint es für die vorliegende Untersuchung – in Übereinstimmung mit dem oben formulierten Ziel einen Beitrag zum „organizational turn“ (Moen, 2015) in der Work-Life-Forschung zu leisten – vorteilhaft, den Prozess der Konstituierung von Arbeitszeitregimes auf die organisationale Ebene zu platzieren, ohne dabei aus dem Blick zu verlieren, dass Individuen, Gruppen und Gesellschaften ebenfalls eigene Zeitregimes bilden. Das Ziel wird dabei sein, weniger eine zeittheoretische „Linse“ auf Organisationen zu entwickeln (wie z. B. hier vertreten Ancona et al., 2001a; Lord et al., 2015; Reinecke & Ansari, 2015; Schultz & Hernes, 2013), sondern einen Begriff einzuführen, der organisationale Arbeitszeitmuster für eine empirische Analyse fassbar macht. Dazu muss aber zunächst kurz geklärt werden, was überhaupt unter Zeit in Organisationen zu verstehen ist (Abschnitt 2.1.1), bevor darauf aufbauend konkreter auf den Prozess der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes (Abschnitt 2.1.2), sowie auf seine Funktionen und Folgen für Organisationen und ihre Mitglieder eingegangen werden können (Abschnitt 2.1.3). Dieser Weg mag zunächst etwas umständlich erscheinen, die Ergebnisse dieser konzeptuellen Vorarbeit werden sich jedoch insbesondere im Laufe der empirischen Untersuchung als nützlich erweisen.

¹³ Die Notwendigkeit, einen neuen Begriff einzuführen, ist darin begründet, dass die Forschung bisher keine kohärente, integrative Perspektive auf die Konstituierung organisationaler *Arbeitszeitmuster* geliefert hat. In der Literatur findet sich zwar eine Reihe von unscharf differenzierten Begriffen, wie z. B. „temporal structuring“ (Orlikowski & Yates, 2002), „socio-temporal order“ (Giddens, 1987), „temporal commons“ (Bluedorn & Waller, 2006), „temporal structure“ (Rubin, 2007), „temporal resources“ (Schultz & Hernes, 2013) oder „temporal work“ (Kaplan & Orlikowski, 2013), die allerdings jeweils nur unterschiedliche, zum Teil auch gegenläufige Einzelfacetten der Konstituierung von Temporalität in Organisationen betonen. Hier soll hingegen versucht werden, wesentliche Erkenntnisse der bisherigen Forschung speziell unter dem hier interessierenden Gesichtspunkt der Konstituierung (und der potenziellen Verfestigung) organisationaler *Arbeitszeitmuster* zu einem kohärenten fundierten Analyserahmen zu integrieren.

2.1.1 Zwei Ebenen von Zeit in Organisationen

Arbeitszeitregimes können, wie der Begriff schon suggeriert, als temporale Phänomene aufgefasst werden, die im Wesentlichen im Laufe von sozialen Konstruktionsprozessen entstehen (Bluedorn, 2002; Orlikowski & Yates, 2002; Winship, 2009). Statt aber sofort auf diese Prozesse der Konstruktion von Arbeitszeit einzugehen, lohnt es sich zunächst allgemeiner nach der Rolle von „Zeit“ im Kontext von Organisationen zu fragen. Dies mag angesichts des verbreiteten Alltagsverständnisses des Begriffs als Chronologie von Ereignissen als triviale Frage erscheinen. Gerade der sozialwissenschaftliche Forschungsstand weist aber auf die Notwendigkeit hin, „Zeit nicht mehr als Entität sui generis zu begreifen, die schlicht vorausgesetzt werden muß, sondern als ein Phänomen zu beschreiben, das mit den Operationen seines Trägers erst entsteht“ (Nassehi, 2008: 138). Damit ist in erster Linie gemeint, dass kein „Begriff von Zeit, der über das bloße Faktum des Sichänderns hinausgreift, ohne Systemreferenz festgelegt werden kann“ (Luhmann, 1984: 70). Ganz fundamental kann also Zeit als Veränderung beschrieben werden. Da aber um eine Veränderung überhaupt als solche beobachten zu können, ein Beobachter notwendig ist (von Foerster, 2003; Luhmann, 1990a), deutet sich an, dass es sich bei Zeit um eine fundamental soziale Kategorie handelt: „[A]ll time is social time“ (Adam, 1990: 42). Soziale Zeit kann also als die Leistung eines beobachtenden Systems (z. B. eines Individuums oder einer Organisation) definiert werden, welches durch seine eigenen Operationen Veränderungen Sinn attribuiert (Elias, 1993; Tabboni, 2001), indem es zwischen Vergangenheit und Zukunft unterscheidet und diese beiden so konstruierten Zeithorizonten zueinander in Verhältnis setzt (so Luhmann, 1990b).¹⁴

Was hiermit gemeint ist, lässt sich anhand des Konzepts von Organisationen als temporalisierte soziale Systeme (vgl. insbesondere Luhmann, 1984; 2000) verdeutlichen. Temporalisiert bedeutet hier, dass das System auf der Ebene seiner Elemente aus (Kommunikations-)Ereignissen – spezieller, aus Entscheidungskommunikationen – besteht. Weil Ereignisse im Moment ihrer Entstehung wieder vergehen, müssen Organisationen diese kontinuierlich aktualisieren, d. h. ununterbrochen sind weitere Entscheidungen zu kommunizieren, die an vorangegangene Kommunikationen anschließen und sich um Anschlussfähigkeit an künftige Entscheidungen bemühen. Dafür

¹⁴ So spricht auch Nowotny von Zeit als das „zutiefst kollektiv gestaltete und geprägte symbolische Produkt menschlicher Koordination und Bedeutungszuschreibung“ (1989: 9).

braucht das System in zweifacher Hinsicht Zeit.¹⁵ Einerseits setzt Kommunikation per se voraus, dass sich Individuen für eine gewisse Zeit an ihr beteiligen. Eine Organisation muss also in der Lage sein, die (Lebens-)Zeit ihrer Mitglieder für die Zeit, in der kommuniziert wird, zu binden (vgl. dazu auch Giddens, 1987): „Organization is, to a large extent, the organization of time“ (Becker & Messner, 2013: 141). Andererseits brauchen aber Organisationen, „um Kommunikationen an Kommunikation anschließen zu können“ (Luhmann, 1997b), auch Zeit und zwar als eine immer wieder zu aktualisierende Unterscheidung zwischen Vergangenheit und Zukunft (Luhmann, 2000: 152 ff.). Denn gerade indem (Entscheidung)-Kommunikationen auf vergangene und künftige Kommunikationen Bezug nehmen, stellen sie ihre eigene Anschlussfähigkeit sicher. So bilden Organisationen eine systemspezifische Eigenzeit heraus; sie „bearbeiten simultan eine unreflexive und eine reflexive Zeitebene, d. h. sie konstituieren ihren Zeitbezug als einen doppelten, bestehend aus Zeitbindung und Zeitbildung“ (Noss, 1997). Zeitbildung und Zeitbindung erfolgen immer im selben Augenblick: Indem man Zeit bindet – etwa einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum als solche markiert – unterscheidet man gleichzeitig mindestens ein „vorher“ und ein „nachher“ und bildet damit die Zeithorizonte der Vergangenheit und der Zukunft. Zeitbildung und Zeitbindung können also als die zwei Seiten einer Operation verstanden werden, die immer nur im „Jetzt“ erfolgen kann, und aus der soziale Zeit entsteht.

Dies legt nahe, dass die Zeit von Organisationen in zweifacher Hinsicht bzw. auf zwei verschiedenen Ebenen beobachtet werden kann. Auf einer ersten deskriptiven Ebene kann Zeit (im basalen Sinne von Veränderung) als eine Chronologie von Ereignissen erfasst werden. Gerade in der Moderne bildet sich aufgrund des steigenden Koordinationsbedarfs in funktional differenzierten Gesellschaften (es müssen die Zeiten ganz vieler verschiedener Menschen nach je unterschiedlichen Kriterien gebunden und synchronisiert werden) zur Beschreibung dieser Ebene die Semantik der abstrakten, linearen, standardisierten Weltzeit heraus (Luhmann, 1972; Thompson, 1967a); Uhren und Kalender werden weltweit einheitlich gestaltet und synchronisiert (Zerubavel, 1982). Diese deskriptive Beobachtungsebene ermöglicht einer Vielzahl von (psychischen und sozialen) Systemen, (organisationale) Zeitmuster in Bezug auf ihre Sequenz, Dauer, Synchronizität, Periodizität und

¹⁵ Ähnlich definiert auch Giddens (1987: 153) Organisation als „a social system which is able to bracket ‚time-space‘, and which does so via the reflexive monitoring system reproduction and the articulation of discursive ‚history‘.“

Tempo als „gleich“ zu beobachten: „Wenn Dienstag ist, ist überall Dienstag, und wenn die Uhren nicht übereinstimmen, gehen sie vor oder nach“ (Luhmann, 2000: 160). Dadurch können Erwartungen über Zeitbindung stabilisiert werden („Man arbeiten von Montag bis Freitag“ oder „Die Geschäfte haben von 10 bis 20 Uhr auf“). Anhand der chronologischen Ebene können auch Organisationen kollektiv wirksam (Arbeits-)Zeit binden, was angesichts ihres meist hohen Koordinations- und Synchronisationsbedarfs keine triviale Angelegenheit darstellt (Clark, 1985; 1990; Giddens, 1987; Moore, 1963; Thompson, 1967a). Gerade deshalb spielen explizit auf die deskriptive Zeitebene bezugnehmende Zeitpläne, -tafel und/oder Terminkalender eine so zentrale Rolle in Organisationen (vgl. z. B. Winship, 2009; Yakura, 2002; Zerubavel, 1976).

Allerdings können (und werden) Zeitmuster, die etwa bezüglich ihrer Sequenz („A und B folgen C“) oder Dauer („A und B dauern 5 Minuten“) auf der deskriptiven Ebene als homogen beobachtet werden, auf einer zweiten normativen Ebene durchaus heterogen (z. B. „A kam zu spät, aber B war pünktlich“ bzw. „A dauert zu lang“) vorkommen. Zeit ist hier den Ereignissen selbst inhärent (Clark, 1985); sie wird gebildet indem beobachtende Systeme die Zeithorizonte der Vergangenheit und der Zukunft in Verhältnis setzen, um aus dem Fluss von Ereignissen Sinn zu konstruieren (vgl. ähnlich auch Emirbayer & Mische, 1998). So können Erwartungen über die normative Bewertung von Zeitmustern stabilisiert werden: Zeiten können als „entspannt“ oder „stressig“, als „kurz“ oder „lang“ usw. beschrieben werden. Des Weiteren ermöglicht es diese normative Ebene, zu unterscheiden, ob alles „zu seiner Zeit“ passiert oder nicht; ob es, um eine klassische (Arbeitszeit-)Studie zu zitieren (Roy, 1959), zu „banana time“ wirklich Bananen und nicht etwa Mandarinen oder Kokosnüsse gibt. In jedem Fall kann eine solche normative Bewertung nur durch eine Kopplung der Erwartungshorizonte, durch ein „In-Verhältnis-Setzen“ von Vergangenheit und Zukunft vorgenommen werden.

Was diese Unterscheidung zweier Ebenen von Zeit zum Ausdruck bringt, ist, dass Zeit neben ihrer „generellen Struktur im Sinne von Chronologie (...) einen grundlegenden selbstkonstituierten Charakter (...) aufweist“ (Noss, 1997: 195) und dass nur aus dem Zusammenspiel dieser beiden Ebenen systemische Eigenzeiten erwachsen können, wobei keine der Ebenen die andere determinieren kann (vgl. ähnlich Clark, 1990). Organisationen müssen, um es noch einmal zu betonen, Teile der Lebenszeit ihrer Mitglieder „binden“ (z. B. Montag bis Freitag von 9 bis 18 Uhr), um daraus *Arbeitszeit* zu „bilden“ („In dieser Zeit wird gearbeitet und nicht Sport gemacht“). Die Fähigkeit von

Organisationen Zeit zu binden, hängt aber in großem Maße auch ab von der normativen Bewertung dieser Zeit durch die Mitglieder selbst (Wird die Arbeitszeit etwa als monoton und langweilig oder als spannend und interessant beobachtet?) und durch andere soziale Systeme in der Umwelt des Systems (etwa Familien, aber auch Freizeit-Vereine etc.), die ebenfalls Eigenzeiten bilden, und Ansprüche an die individuelle Lebenszeit einzelner Individuen stellen. Auf der anderen Seite können rein deskriptive Verschiebungen Auswirkung auf der normativen Ebene haben: „Aufgaben, die immer zu kurz kommen [deskriptive Beobachtung, d. V.], müssen aber schließlich abgewertet werden und den Rang des weniger Wichtigen erhalten [normative Bewertung, d. V.]“ (Luhmann, 1971: 148). Insofern erfolgt die Konstruktion von Zeit in Organisationen anhand einer Operation, die gleichzeitig Zeit bindet und bildet und insofern beide Ebenen von Zeit – gewollt oder nicht – miteinander verschränkt.

2.1.2 Der Prozess der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes

Die so eingeführte Unterscheidung zweier Ebenen von Zeit in Organisationen ermöglicht nun eine genauere Betrachtung der Konstituierung von organisationalen Arbeitszeitmustern und -regimes. Entscheidend hierfür ist die Einsicht, dass aus dem Zusammenspiel von Zeitbindung und Zeitbildung auf der deskriptiven bzw. normativen Ebene in Organisationen spezifische organisationale Erwartungen – oder besser: Zeithorizonte – (z. B. „Aufgabe A bleibt immer liegen, sie kann nicht so wichtig sein“) entstehen, die die de-facto *Zeitverwendungsmuster* von Organisationsmitgliedern strukturieren, da zur (Nicht-)Erfüllung von Erwartungen *zwangsläufig* (Arbeits-)Zeit gebunden werden muss (vgl. auch Orlikowski & Yates, 2002): Egal, ob man die Aufgabe A erledigt, oder liegen lässt und stattdessen was anderes tut, bindet und bildet man Zeit. Zentral ist dabei, dass sich solche Zeitverwendungsmuster in Organisationen *zwangsläufig* herausbilden, und *nicht nur*, wenn explizite Entscheidungen über Zeitverwendung in Form von Terminen und Fristen gefällt werden. Vielmehr haben alle *nicht* zeitbezogenen Entscheidungen notwendigerweise einen Zeitbezug, wenn die Erfüllung der durch diese Entscheidungen formulierten Erwartungen Zeit in Anspruch nimmt (und zwar doppelt als Zeitbindung und Zeitbildung), d. h. wenn sie einen Einfluss darauf haben, wie arbeitsteilig organisierte Aufgaben in der Zeit koordiniert erfüllt werden können. Eine Organisation muss keine (explizite) Entscheidung

darüber treffen, dass ihre Mitglieder überlange Stunden arbeiten, damit ein solches de-facto Zeitverwendungsmuster entsteht (Jemielniak, 2009; Perlow, 1999). Es reicht schon, zu entscheiden, dass eine bestimmte Aufgabe unter Beachtung bestimmter sachlicher oder sozialer Prämissen zu erledigen ist (z. B. „Der Prozess A muss mit Person X abgestimmt werden“), damit sowohl die Beachtung als auch die Nicht-Beachtung der Prämisse gewisse zeitliche Konsequenzen mit sich bringt: im ersten Fall etwa, weil Person X nur zu ganz bestimmten (Uhr-)Zeiten temporale Kapazitäten dafür hat, und im zweiten, weil die Nicht-Beachtung möglicherweise Mehrarbeit in der Zukunft generieren kann. Zahlreiche empirische Studien haben die Erkenntnis bestätigt, dass gerade nicht explizit zeitbezogene organisationale Entscheidungen wie etwa die Frage, wie ein Unternehmen sein Personal entlohnt, wie Kundenpreise kalkuliert oder was für Rechnungslegungsregeln verwendet werden, einen starken Einfluss auf Zeitverwendungsmuster haben (Anderson-Gough et al., 2001; Devoe & Pfeffer, 2007; Evans et al., 2004; Ezzamel & Robson, 1994; Yakura, 2001). Anders formuliert bilden Organisationen, indem sie – immer zeitgebunden – entscheiden (und sich dadurch reproduzieren), Zeit-horizonte (Erwartungen) heraus, welche wiederum die de-facto Zeitverwendungsmuster strukturieren. Dies geschieht sowohl anhand von expliziten Entscheidungen über Zeitverwendung, als auch anhand diverser – „kleiner“ oder „großer“ – Entscheidungen, die nicht explizit zeitbezogen sein müssen. Somit entsteht ein komplexes Netz – ein Regime – aus aufeinander bezogenen Zeitverwendungsmustern. Aus dem Zusammenspiel dieses Repertoires an Zeitverwendungsmustern emergiert auf der Ebene der Organisation ein Arbeitszeitmuster zweiter Ordnung – ein Muster von Zeitverwendungsmustern¹⁶ – welches das Arbeitszeitregime einer Organisation konstituiert und bestimmte Formen der Zeitverwendung – hier besonders interessant im Hinblick auf Länge und Flexibilität der Arbeitszeit – eher zulässt als andere (Becker & Messner, 2013).

Sowohl Individuen als auch Organisationen machen im Laufe dieses Prozesses Erfahrungen und lernen. Sie haben somit die Möglichkeit, de-facto Zeitverwendungsmuster an Erfahrungen aus der Vergangenheit und Erwartungen an die Zukunft anzupassen (normative Zeitebene), d. h. Zeitverwendungsmuster beizubehalten oder zu verändern. Im Kontext von PSFs wird beispielsweise das zunächst kontraintuitive Muster beobachtet, dass manche Individuen gerade durch die Aufnahme von – als überflüssig und unnötig

¹⁶ Für diese Formulierung bedanke ich mich herzlich bei Waldemar Kremser.

erachtete – Zusatzaufgaben versuchen, sich zeitliche Autonomien zu schaffen (Huising, 2014).¹⁷ Andere entkoppelten ihre eigentliche Zeitverwendung von den nach außen demonstrierten Verhaltensweisen (Reid, 2015). Wichtig ist dabei, dass Organisationen keinen direkten steuernden Durchgriff auf die de-facto Zeitverwendungsmuster ihrer Mitglieder haben können.¹⁸ Organisationale Erwartungen und Zeitverwendungsmuster sind nur lose aneinandergesetzt (Luhmann, 2000). Organisationen können zwar entscheiden, dass bestimmte Zeitmuster zu verändern seien, wie im hier interessierenden Fall von Flexibilitätsinitiativen. Ob aber eine Veränderung tatsächlich eintritt, entscheidet aufgrund der losen Kopplung von Erwartungen und Zeitverwendung aber streng genommen die Dynamik des Zeitregimes.

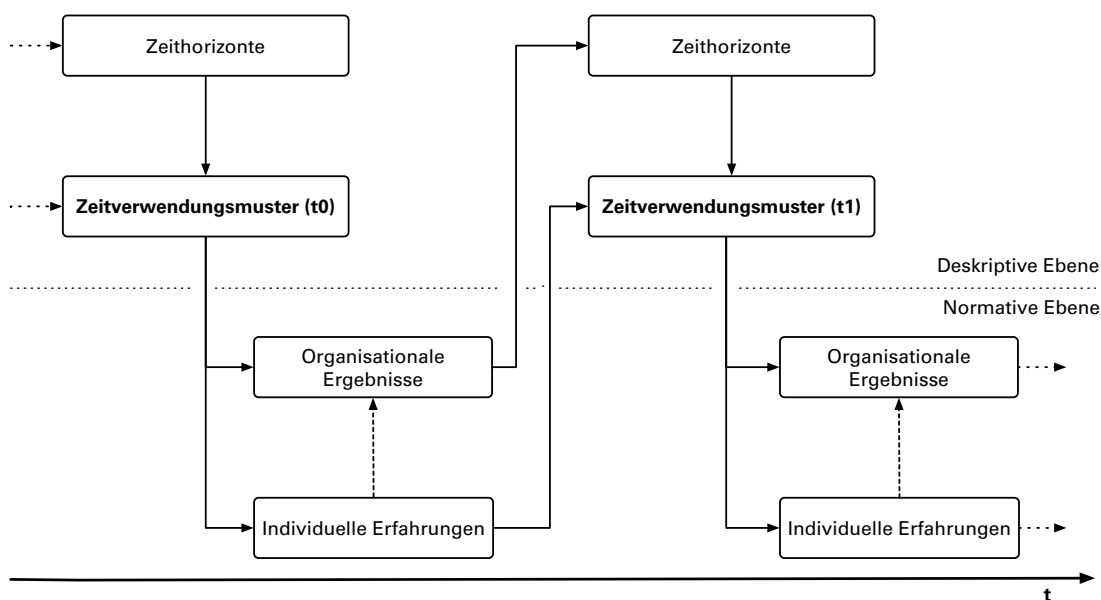


Abbildung 1: Die Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes als Prozess (eigene Darstellung)

¹⁷ So berichtet beispielsweise Huising (2014: 29): „Instead of always being advisors offering expertise, professionals may have to be workhorses who offer practical help or assistants who pick up less glamorous tasks that ensure compliance. I find that by holding on to scut work, doing the menial and usually dirty labor that professions are encouraged to hive off (...), professionals can enact authority over clients, preserving their autonomy from managerial oversight (...). This is contrary to the established idea that unique expertise and opaque inference processes are the source of professionals’ advice and treatment.“

¹⁸ Dies haben insbesondere ethnografische Untersuchungen von Zeitverwendung gezeigt. Sogar in zeitlich extrem durchstrukturierten Arbeitsumgebungen, wie in der Fabrikarbeit, koppeln einzelne Individuen ihre eigenen „Zeiten“ von den organisationalen (und technologischen) Erwartungen ab (z. B. Roy, 1959).

Arbeitszeitregimes sind somit im Wesentlichen emergente Phänomene, und nicht bloß Ergebnis (organisationaler) Regulation, da Regulationen im Sinne eines Aufstellens von Regeln über Arbeitszeitverwendung nichts anderes als eine Formulierung von Erwartungen darstellt, deren (Nicht-)Erfüllung aber eine empirisch zu beantwortende Frage ist (vgl. zusammenfassend Abbildung 1). Demnach soll im Folgenden unter einem *organisationalen Arbeitszeitregime* das emergente organisationale Muster von Zeitverwendungsmustern verstanden werden, welches sich aus dem Zusammenspiel der im Laufe des organisationalen Entscheidungsprozesses anhand von Erwartungsbildung strukturierten und im Laufe der Erwartungserfüllung entstehenden de-facto *Zeitverwendungsmuster* ergibt.

2.1.3 Funktionen und Folgen organisationaler Arbeitszeitregimes

Wie bereits angedeutet, und in der Literatur häufig hervorgehoben (z. B. Blount & Janicik, 2001; Bluedorn, 1988; Fine, 1990; Im et al., 2005; Zerubavel, 1979), besteht die zentrale Funktion organisationaler Arbeitszeitregimes darin, dass sie zeitliche Koordination arbeitsteilig organisierter menschlicher Aktivitäten durch die Herstellung von Erwartbarkeit ermöglichen: „[A]ttention to time in labour depends in large degree upon the need for the synchronization of labour“ (Thompson, 1967a: 70).¹⁹ Auf der deskriptiven Zeitebene schafft ein Arbeitszeitregime Erwartbarkeit etwa in Bezug darauf, wer wann etwas machen wird (Sequenz), wie lange es dauern wird (Dauer), mit welchen anderen Aufgaben es synchronisiert werden soll (Synchronizität), wie oft diese Aufgaben sich wiederholen (Periodizität) und mit welcher Geschwindigkeit sie erfüllt werden (Tempo). Auf der normativen Ebene schafft das Arbeitszeitregime Erwartbarkeit in Bezug auf die kollektive Deutung und Bewertung einzelner Zeitmuster (sodass z. B. die Ansage „Erledige das *zeitnah!*“ verstanden werden kann) bzw. die Richtigkeit von Zeitverwendungsmustern etwa im Hinblick auf ihre Abstimmung mit anderen Aufgaben („Abends kann man leichter Telefonkonferenzen machen, weil keine anderen terminierten Aufgaben anfallen“). Mit anderen Worten: das Arbeitszeitregime einer Organisation macht es ihren einzelnen Mitgliedern möglich die eigenen Zeitverwendungsmuster vor dem Hintergrund dessen zu selektieren, das sich aufgrund von Erfahrungen in der Vergangenheit und Erwartungen auf die

¹⁹ So auch Winship (2009: 502): „One simply cannot run a large factory where the tasks of different workers are highly integrated if people are coming and going at random times.“

Zukunft, als erwartbare Zeitverwendung anderer Akteure herausstellt. Nur so kann sichergestellt werden, dass Entscheidungen an Entscheidungen (und Arbeitsschritte an Arbeitsschritte) reibungslos anknüpfen können und Anschlussmöglichkeiten für künftiges Entscheiden (und Arbeiten) bereitgehalten werden. So können und müssen sich Organisationsmitglieder, sofern sie nicht aus dem Zeitgefüge herausfallen wollen, daran orientieren und danach richten, wie in ihrer Organisation Zeit verwendet wird. Durch ihre Mitgliedschaft in formalen Organisationen entwickeln Individuen also ein „organisiertes“ Zeitbewusstsein (Hassard, 1991), dessen Verhältnis zum organisationalen Arbeitszeitregime als ko-evolutionär gedacht werden kann. Insofern haben Arbeitszeitregimes als organisationale Koordinationsmechanismen (Okhuysen & Bechky, 2009) eindeutige Kontrolleffekte auf individuelles Verhalten, wenngleich sie letzteres nicht komplett determinieren können (Becker & Messner, 2013; Clegg, 2009; Collinson & Collinson, 1997; Perlow, 1998).

Wie Arbeitszeitregimes die Koordination einzelner (erwartbarer) Arbeitszeitverwendungsmuster untereinander ermöglichen, beleuchtet die Literatur über Entrainment (vgl. z. B. Ancona & Chong, 1996; McGrath & Rotchford, 1983). Demnach können die vom Arbeitszeitregime einer Organisation generierten Zeitverwendungsmuster – in Bezug auf ihre Sequenz, Dauer, Synchronizität, Periodizität und Tempo – sich aneinander anpassen und koppeln: Einzelne Handlungen oder ganze Aktivitätszyklen werden an interne oder externe Eigenzeiten gekoppelt („entrained“): „[T]he rhythms displayed by two or more phenomena become synchronized, with one of the rhythms often being more powerful or dominant and capturing the rhythm of the other“ (Bluedorn, 2002: 148). Auf diese Art und Weise werden Handlungszyklen mit anderen sozialen Prozessen zeitlich synchronisiert, andere sequenzialisiert oder ihrer Geschwindigkeit nach aneinander angepasst (Hassard, 1991; Moore, 1963). Interne oder externe Zeitgeber, wie z. B. Zeitpläne, Finanzquartale, Saisons (Ancona & Chong, 1996; Ballard, 2009) oder auch Kundenerwartungen (Turner & Rindova, 2012) können sich als dominant herausstellen und im Laufe der Zeit immer mehr Zeitverwendungsmuster an sich koppeln. Entrainment betont in diesem Sinne sowohl die Anpassung interner organisationaler Eigenzeiten aneinander, als auch deren immer nur *punktueller* Verknüpfung mit bestimmten (Eigen-)Zeiten der Umwelt (z. B. Termine für die Abgabe von Finanzberichten für börsennotierte Unternehmen oder für das Liefern einer Unterlage an den Kunden). Insofern bleibt die Systemzeit immer eine andere als die Umweltzeit, und gerade die nur punktueller Verknüpfung beider sorgt

regelmäßig für diverse Synchronisations- und Koordinationsprobleme innerhalb und unter Systemen (Luhmann, 1990b). In Organisationen entsteht so eine zeitliche Ordnung – ein Arbeitszeitregime aus aneinander gekoppelten Zeitverwendungsmustern – die eine mehr oder weniger reibungslose Koordination möglich macht. In diesem Sinne hat jede Organisation notwendigerweise ein Arbeitszeitregime, um interne zeitliche Koordiniertheit²⁰ als Bedingung der eigenen Reproduktion sicherzustellen. Doch welche Ausprägungen das emergente Muster von Zeitverwendungsmustern von Fall zu Fall annimmt und welche Effekte es aufgrund dessen für Individuen und Organisationen entfaltet, bleibt eine empirische Frage.

Die Zeitforschung jedenfalls betont, dass Arbeitszeitregimes, je nachdem in welche Richtung sie evolvieren, eine Reihe dysfunktionale Folgen insbesondere für Organisationsmitglieder entfalten können (vgl. McGrath & Kelly, 1986a). Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass Organisationsmitglieder als Personen nicht nur an (Arbeits-)Organisationen, sondern auch an andere soziale Systeme wie Familien, Freundeskreise, Vereine, Gesellschaften usw. gekoppelt sind, die ihrerseits ebenfalls Eigenzeiten entwickeln, an die sich einzelne Individuen anpassen müssen, da sie sonst an der Kommunikation nicht teilnehmen können (vgl. auch Davies & Frink, 2014). All dies birgt große Potenziale für Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben (z. B. Greenhaus & Beutell, 1985; Hochschild, 1997; Messersmith, 2007), die in einer Reihe von Spannungen und Identitätskonflikten resultieren können (vgl. z. B. Costas & Fleming, 2009; Reid, 2015). Anders ausgedrückt befinden sich die Zeitregimes verschiedener sozialen Systeme in einem „problemgeladene[n] Verhältnis wechselseitiger Kompatibilität“ (Luhmann, 1975: 33) zueinander, weil keines der Systeme in der Lage ist, (vollständig) zu kontrollieren, was in den anderen gleichzeitig passiert, wodurch den Möglichkeiten einer perfekten Synchronisation verschiedener Zeitregimes generellen Grenzen gesetzt sind.

Aus individueller Sicht stellen sich vor dem Hintergrund solcher Konfliktpotenziale zwei zentrale Fragen bezüglich der Folgen konkreter Arbeitszeitregimes (Evans et al., 2004): *Wie viele* und *welche* Stunden arbeitet man als Organisationsmitglieder? Die erste Frage betrifft die absolute Länge von Arbeitszeit. Dass gerade Regimes überlanger Arbeitszeiten mit zahlreichen gesundheitlichen Problemen einhergehen können, ist in der Forschung

²⁰ Koordiniertheit darf an dieser Stelle nicht mit perfekter Synchronisation verwechselt werden. Vielmehr wird sie gerade dadurch ermöglicht, dass etwa bestimmte zeitlich synchron stattfindende Prozesse sachlich diachron aufeinander abgestimmt sind (Brose & Kirschsieper, 2014; Luhmann, 1990b).

mittlerweile gut dokumentiert (für eine Übersicht vgl. Nixon et al., 2011).²¹ Die zweite Frage betrifft das Problem der zeitlichen Flexibilität, also der Möglichkeiten, die ein Arbeitszeitregime zur selbständigen Bestimmung von Ort und Zeit der Aufgabenerfüllung durch Organisationsmitglieder bietet (Putnam et al., 2014). Auch diesbezüglich haben Studien einerseits die Probleme, die durch inflexible Arbeitszeitregimes für Individuen entstehen (z. B. Roxburgh, 2004), aber auch die positiven Effekte einer erhöhten zeitlichen Flexibilität herausgestellt (z. B. Kelly et al., 2011). Es lässt sich also festhalten: „[T]he gap between time resources and demands produces stress, particularly in the absence of perceived control over the temporal organization of work“ (Moen et al., 2011b: 406). Solche Probleme stellen sich, wie neuere Studien gezeigt haben, nicht nur für Frauen, sondern ebenso auch für Männer (Reid, 2015). Vor diesem Hintergrund lässt sich aber auch fragen: Inwiefern interessieren sich Organisationen überhaupt dafür, welche (dysfunktionale) Folgen ihre Arbeitszeitregimes für ihre Mitglieder entfalten?

Für die Organisation ist letzten Endes vor allem die Frage von Bedeutung, welche Konsequenzen ihre Mitglieder aus der je individuellen Bewertung der Arbeitszeitmuster ziehen: Voice, Exit oder Loyalty (Hirschman, 1970). Oftmals können auch überlange und inflexible Arbeitszeiten positiv bewertet werden (Hewlett & Luce, 2006); sie können sogar als „weniger stressig“ im Vergleich zu den Anforderungen des Familienlebens erfahren werden (Hochschild, 1997). Aber auch wenn die Bewertung negativ ausfällt, können Mitglieder einer Organisation gegenüber derselben loyal bleiben und die persönlichen Nachteile – zumindest eine Zeit lang – in Kauf nehmen (Kärreman & Alvesson, 2009; Michel, 2011). Individuen können allerdings auch Forderungen nach Änderungen der organisationalen Erwartungen formulieren (Voice). Diese stellen aber streng genommen für die Organisation zunächst meist nur „Noise“ dar. Es kommt ganz auf die Organisation an, ob daraus überhaupt Konsequenzen gezogen werden und – wenn ja – welche. So stark und laut solche Forderungen in der Umwelt des Systems sein mögen, muss die Organisation also letztlich selbst – etwa aufgrund andauernder negativer Erfahrungen (z. B. Ineffizienzen) mit ihrem bestehenden Arbeitszeitregime – entscheiden, dass sie die bestehende Zeitordnung ändern will, um von einem

²¹ Insbesondere ist in diesem Zusammenhang auf psychologische Forschungen, die auf das Job-Demands-Control-Modell (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) und auf das Job-Demands-Ressourcen-Modell (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) verwiesen. Forschung, die auf beiden Modellen aufbaut, hat extralange Arbeitszeiten empirisch mit Work-Life-Konflikten, Stress und gesundheitlichen Problemen verknüpft (vgl. auch Moen et al., 2011a).

zumindest intendierten Reformversuch zu sprechen. Von noch größerem Interesse ist allerdings der Fall, wenn Organisationen sich zwar *explizit* dazu entscheiden, ihre (dominanten) Zeitverwendungsmuster zu verändern (indem sie entsprechende Initiativen starten), letztere dennoch stabil bleiben. Gerade solche Fälle kontrafaktisch stabilisierter Arbeitszeitregimes sind für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung. Um sie erklären zu können, erscheint es, wie eingangs erläutert, angebracht, auf die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit zurückzugreifen.

2.2 Die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit

Ursprünglich im Feld der Mikroökonomie (Arthur, 1989; 1994) und der Wirtschaftsgeschichte (David, 1985) entwickelt, hat das Konzept der Pfadabhängigkeit mittlerweile Eingang in diverse wissenschaftliche Disziplinen gefunden, etwa in die Politikwissenschaft (z. B. Boas, 2007; Page, 2006; Pierson, 2000; Thelen, 1999), Soziologie (Mahoney, 2000), Wirtschaftsgeografie (Martin & Sunley, 2006) und nicht zuletzt auch in die Management- und Organisationsforschung (Holtmann, 2008; Schreyögg & Sydow, 2011; Sydow et al., 2009). Häufig soll der Begriff jedoch lediglich zum Ausdruck bringen, dass Strukturen oder Institutionen „historisch gewachsen“ seien. Damit ist aber noch nicht viel gewonnen. Auch wenn die Feststellung, dass Geschichte von Bedeutung sei („history matters“), stets irgendwie wahr ist, lauten die theoretisch aufschlussreicheren Fragen: *Wie* und *warum* ist Geschichte von Bedeutung? So haben insbesondere neuere Weiterentwicklungen der Pfadtheorie vor einer inflationären Ausdehnung des Begriffs gewarnt und für eine stärkere Spezifizierung plädiert (z. B. Page, 2006; Pierson, 2000; Sydow et al., 2009).

Dieser Abschnitt knüpft an diese neueren Forschungen an und stellt die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit als eine prozessuale Perspektive zur Erklärung kontrafaktisch stabiler Muster in Organisationen dar. Der Begriff Pfadabhängigkeit – dies unterscheidet ihn von verwandten Ansätzen (Sydow et al., 2009) – bedeutet mehr als „nur“ Persistenz. Er bezieht sich auf ein spezifisches theoretisches Argument über eigendynamische *Prozesse*, die Persistenz hervorbringen. Die Pfadtheorie ist insofern eine der wenigen theoretischen Perspektiven, die organisationale (Ultra-)Stabilität aus einer Prozessperspektive erklären können, da sie zeigt, wie aus einer anfänglichen

kontingenten Entscheidungssituation im weiteren Verlauf ein eingelocktes Verhaltensmuster entstehen kann (Abschnitt 2.2.1). Zudem spezifiziert die Theorie die Logik solcher Prozesse, indem sie auch auf die konkreten Mechanismen hinweist, welche pfadabhängige Prozesse antreiben und die empirisch beobachtbaren persistenten Muster kontinuierlich stabilisieren (Abschnitt 2.2.2). Bemühungen, die allgemeine Pfadtheorie zur Erforschung *organisationaler* Prozesse weiterzuentwickeln, kulminierten abschließend in einem Dreiphasenmodell, welches sich besonders gut als analytischer Rahmen für die nachfolgende empirische Untersuchung eignet (Abschnitt 2.2.3).

2.2.1 Von Kontingenz zum Lock-in: Pfadabhängigkeit als Prozesstheorie organisationaler Persistenz

Ganz allgemein lautet die zentrale These der Pfadtheorie, dass historisch kontingente Ereignisse einen Prozess auslösen können, der aufgrund seiner selbstverstärkenden Dynamik in eine Lock-in-Situation mit stark eingeschränktem Handlungsspielraum führen kann (Dobusch & Schüßler, 2013; Vergne & Durand, 2011). Somit liegt die Besonderheit der Pfadtheorie darin, dass sie prinzipielle Offenheit als Ausgangspunkt nimmt, ergo nicht Wandel, sondern die im Prozessverlauf zunehmende Persistenz gewisser emergenter Muster erklärungsbedürftig macht. Die Pfadtheorie verweist also auf die Historizität organisationaler Prozesse einerseits, und auf die Möglichkeit eines Lock-ins als Ergebnis des prozesseigenen Verlaufs andererseits.

Historizität bedeutet an erster Stelle, dass vergangene Ereignisse und/oder Entscheidungen – oder deren Konstruktionen (vgl. dazu auch Emirbayer & Mische, 1998) – den Handlungsspielraum sozialer Akteure in der Gegenwart prägen. Die frühe mikroökonomische Forschung zur Pfadabhängigkeit weist auf die entscheidende Bedeutung von scheinbar „kleinen“ oder „zufälligen“ Ereignissen für den Verlauf von technologischen Adoptionsprozessen hin (Arthur, 1989; David, 1985). Im Rahmen stark formalisierter mathematischer Modelle konnte Arthur demonstrieren, dass beim Vorhandensein steigender Erträge („increasing returns“) zufällige Ereignisse am Prozessanfang eine disproportional hohe Bedeutung für den weiteren Prozessverlauf haben. In seiner mittlerweile klassisch gewordenen historischen Fallstudie des QWERTY-Tastaturlayouts zeigte David (1985), dass ein kleiner, von ihrer technologischen Beschaffenheit losgelöster Vorsprung (die Einführung des Zehnfingersystems) der QWERTY-Schreibmaschinen Ende des 19. Jahrhunderts für ihre nach-

folgende Evolution zum Industriestandard entscheidend war.²² Trotz der Existenz effizienterer alternativer Tastaturlayouts, die eine höhere Tippgeschwindigkeit ermöglichen, bleibt QWERTY auch heute auf Rechner- und sogar auf virtuellen Handytastaturen der de-facto-Standard (vgl. kritisch zum QWERTY-Fall Liebowitz & Margolis, 1990; Vergne, 2013). Ähnliche Erkenntnisse liefern auch Studien organisationaler Pfadabhängigkeit. Die Entscheidung für ein zweistufiges Buchgemeinschaftssystem, d. h. „mit dem vertreibenden Buchhandel zu kooperieren und das bestehende Netz zur eigenen Mitgliederwerbung zu nutzen“ (Holtmann, 2008: 186), erwies sich beispielsweise für den nachfolgenden Erfolg des Bertelsmann Buchclubs als wegweisend, führte aber letztlich in ein Lock-in. Historische Ereignisse können sich also im Nachhinein als ausschlaggebend für die Herausbildung von Persistenzen erweisen.

Obwohl man sich an dieser Stelle streiten kann, wie „klein“ oder „groß“ solche Ereignisse aus der Perspektive der Beobachter zu ihrer Zeit waren (vgl. Sydow et al., 2009: 693), von Bedeutung ist vor allem ihre historische Kontingenz: Sie waren möglich aber nicht notwendig (Luhmann, 1984). In den beschriebenen Fällen ist die Ausgangssituation prinzipiell offen. Es mag gute Gründe gegeben haben, aus denen soziale Akteure ihre Entscheidungen genau so getroffen haben und nicht anders. Kontingenz bedeutet aber, dass sie sich auch anders hätten entscheiden können (Luhmann, 1984: 47). Die Pfadtheorie geht also von der Annahme aus, dass am Anfang pfadabhängiger Prozesse Offenheit steht. Man kann nicht vorhersagen, welche Technologie sich durchsetzen wird, welche Strategie am erfolgreichsten sein wird; David (1985: 332) und Arthur (1989: 117) sprechen in diesem Zusammenhang von der *Non-Ergodizität* pfadabhängiger Prozesse: Am Anfang sind noch multiple Gleichgewichte als Prozessergebnisse möglich. Welches sich durchsetzt, entscheidet allein der Prozessverlauf. Insofern dezentriert die Pfadtheorie zunächst einzelne soziale Akteure und lenkt die Aufmerksamkeit auf systemische Dynamiken und Prozesse, die zu Lock-ins führen können. Sie spricht sozialen Akteuren aber nicht die Handlungsmächtigkeit grundsätzlich ab, sondern betont, dass gerade aufgrund von Handlungen und Entscheidungen emergente Prozesse ausgelöst

²² Die Diagnose des „history matters“ ist in den meisten Sozialwissenschaften eine akzeptierte und relativ triviale Erkenntnis. In der Mikroökonomie allerdings hat Davids und Arthurs Forschung einen heftigen Streit über die Effizienz von Märkten ausgelöst (vgl. Liebowitz & Margolis, 1990; 1995). Wie könnte es sein, dass die „unsichtbare Hand“ des Marktes unterlegene Technologien nicht beseitigt? Die Antwort lag für David und Arthur in der Logik pfadabhängiger Prozesse, genauer im „increasing returns“-Argument, das im Kontrast zur „diminishing returns“-Annahme der Neo-Klassik steht.

werden können, die gewissermaßen unbemerkt persistente Muster hervorbringen können.²³ Diese Annahme macht die Pfadtheorie an die meisten neueren Organisations- und Sozialtheorien anschlussfähig. So betont auch die moderne soziologische Systemtheorie, dass (doppelte) Kontingenz die Ausgangsbedingung einer jeden sozialen Situation darstellt (Luhmann, 1984: 148 ff.). Soziale Systeme entstehen demnach gerade im Zuge der Bewältigung von Kontingenz.

Im Kontrast zur Kontingenz am Anfang steht am Ende pfadabhängiger Prozesse das Lock-in. Organisationale Pfadabhängigkeit resultiert in einem nur schwer veränderbaren „pattern of action and reflection“ (Koch, 2011: 339). David (1985) spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Unumkehrbarkeit“ pfadabhängiger Prozesse. In der Politikwissenschaft ist von „Inflexibilität“ die Rede, von der zunehmenden Schwierigkeit, die einmal – vielleicht aus sehr guten Gründen – eingeschlagenen Pfade wieder zu verlassen (Pierson, 2000: 253). An in der Vergangenheit sich als erfolgreich erwiesenen Handlungs- und Reflexionsmustern wird kontrafaktisch festgehalten, obwohl geänderte Umweltbedingungen diese in Frage stellen oder sogar ineffizient werden lassen (vgl. ähnlich Leonard-Barton, 1992). Es geht hier also nicht einfach um die Frage, wie in Organisationen durch den „Aufbau einer Grenze gegenüber einer komplexen Umwelt“ (Schreyögg & Noss, 2000: 51) und durch diese Grenze reflektierende organisationale Routinen, Praktiken, Strategien –

²³ Diese Dezentrierung der Handlungsmächtigkeit („agency“) von Akteuren mag zunächst überraschen, verstößt sie doch gegen das Alltagsverständnis von Menschen als intentional Ziele verfolgende Wesen. Sie hat auch Anlass gegeben, die Möglichkeiten einer Pfad*creation*stheorie auszuloten (z. B. Garud et al., 2010), um Menschen – und insbesondere Entrepreneurs – mehr Handlungsmächtigkeit zuzusprechen. Ohne an dieser Stelle auf die Erklärungskraft und die Potenziale solcher Theorieversuche tief eingehen zu können, sei erwähnt, dass die Dezentrierung des Menschen innerhalb der Pfadtheorie, mit Luhmann (2004) gesprochen, die vielleicht radikalere und – theoretisch betrachtet – aufschlussreichere Position darstellt (vgl. dazu neulich auch Moeller, 2012): „Die Platzierung des Menschen in der Umwelt hat nicht das ablehnende oder abwertende Moment, das oft unterstellt wird, sondern die Umweltposition ist vielleicht sogar die angenehmere, wenn man sich unsere normale kritische Einstellung gegenüber der Gesellschaft vor Augen hält. (...) [Sie] bietet auch eine Möglichkeit, einen radikalen Individualismus in der Umwelt des Systems zu denken, und zwar in einer Weise, die man nicht erreichen würde, wenn man den Menschen als Teil der Gesellschaft betrachten würde und somit eine humanistische Vorstellung hätte, die den Menschen entweder zum Element oder auch zur Zielvorstellung der Gesellschaft selbst macht“ (Luhmann, 2004: 256 f.). Der Vorteil eines solchen Theorieaufbaus liegt darin, zwischen den Dynamiken von sozialen Systemen und den Erfahrungen einzelner Individuen als psychische (Bewusstsein) und biologische (Körper) Systeme strikt zu differenzieren. Dies ist auch – wiederum theoretisch betrachtet – eine entscheidende Voraussetzung dafür, die Dynamiken und Prozesse der gegenseitigen Beeinflussung sozialer, psychischer und biologischer Systeme besser ins Auge zu fassen, um etwaige Probleme an diesen Schnittstellen zu analysieren. Mehr noch: nur durch eine solche strikte Differenzierung ist man überhaupt in der Lage, diese Schnittstellen als solche zu erkennen.

und in diesem Sinne auch Zeitregime – Kontingenz geschlossen, Komplexität reduziert und Stabilität aufgebaut wird (wie etwa in der Populationsökologie betont, vgl. Hannan & Freeman, 1984). Vielmehr betont die Pfadtheorie – systemtheoretisch interpretiert – dass jede Schließung von Kontingenz nur eine mögliche (Entscheidungs-)Selektion unter vielen darstellt.²⁴ Jede solche Selektion verändert die Organisation, insbesondere wenn immer mehr weitere ähnliche (Entscheidungs-) Selektionen an sie anschließen. Aus diesen Selektionen können aber laut der Pfadtheorie Persistenzen werden, die im Nachhinein den Handlungsspielraum der Organisation einschränken: Andere in der Vergangenheit möglich gewesene Selektionen sind nicht mehr anschlussfähig. Aus Kontingenz wird also im Rahmen pfadabhängiger Prozesse Notwendigkeit (vgl. dazu auch Ortman, 2009). Aber *wie genau*? Wie kann es sein, dass trotz einer prinzipiellen Möglichkeit, immer auch anders zu handeln (Kontingenz), soziale Akteure in bestimmten Verhaltens- und Reflexionspfaden „eingelockt“ werden können?

2.2.2 Der Theoriekern: Selbstverstärkende Mechanismen als Treiber von Persistenz

Zentral zur Erklärung der potenziellen Zuspitzung pfadabhängiger Prozesse auf ein Lock-in ist das Konzept selbstverstärkender Mechanismen. Selbstverstärkende Mechanismen verbinden im Theoriegerüst die prinzipielle Offenheit am Prozessanfang mit dem Quasi-Determinismus des Lock-ins. Ausgelöst durch ein kleines oder großes Ereignis, lassen sie Prozesse eine Eigendynamik entwickeln, die den einmal eingeschlagenen Pfad zunehmend stabilisiert. So weist die Pfadtheorie nicht nur auf *Prozesse* hin, die zur Persistenz führen, sondern erklärt durch die Figur selbstverstärkender Mechanismen auch deren Dynamik. Selbstverstärkende Mechanismen stellen in diesem Sinne den theoretischen Kern der Pfadtheorie dar und bedürfen einer näheren Betrachtung.

²⁴ So sieht Luhmann einen direkten Bezug zwischen (Umwelt-)Komplexität und der Notwendigkeit – immer risikoreiche denn kontingente – Selektionen vorzunehmen: „Komplexität (...) heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko. Jeder komplexe Sachverhalt beruht auf einer Selektion der Relationen zwischen seinen Elementen, die er benutzt, um sich zu konstituieren und zu erhalten. Die Selektion placiert und qualifiziert die Elemente, obwohl für diese andere Relationierungen möglich wären. Dieses ‚auch anders möglich sein‘ bezeichnen wir mit dem traditionsreichen Terminus Kontingenz. Er gibt zugleich den Hinweis auf die Möglichkeit des Verfehlens der günstigsten Formung.“ (Luhmann, 1984: 47)

Selbstverstärkende Mechanismen können ganz formal als solche definiert werden, bei denen jeder Anstieg einer Variable im Ergebnis zu einem weiteren Anstieg derselben Variable führt (z. B. Arthur, 1994), wodurch der Mechanismus – einmal in Gang gesetzt – eine eskalierende Dynamik entfaltet, die nur schwer einzudämmen ist (vgl. dazu auch Sydow & Schreyögg, 2013). Die Kausalität ist also bei selbstverstärkenden Mechanismen nicht linear, sondern zirkulär-verstärkend (vgl. Abbildung 2): Jedes Mal, wenn der Mechanismus „getriggert wird“, erzeugt er als Wirkung ein weiteres „Triggern“ von sich selbst. Die einzelnen Elemente stehen in so einer Beziehung zueinander, dass sie sich in der Summe gegenseitig verstärken. Input und Output sind positiv aneinander rückgekoppelt – sie bilden sog. positive Feedbackschleifen.

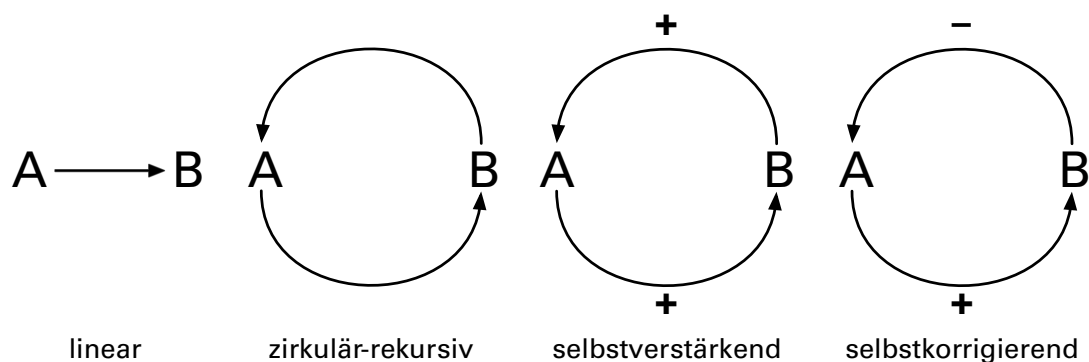


Abbildung 2: Lineare und nicht-lineare Kausalität bei sozialen Mechanismen (in Anlehnung an Holtmann, 2008: 38)

Die Logik positiver Rückkopplungen und somit von Selbstverstärkung wurde insbesondere in der Kybernetik zweiter Ordnung (vgl. z. B. von Foerster, 2003; Maruyama, 1963), in der Organisationsforschung unter anderem von Masuch (1985) und Weick (1979) sowie jüngst auch in der Pfadtheorie explizit thematisiert. In der Kybernetik meist abweichungsverstärkende Schleifen genannt, werden sie von ihrem Gegenstück, den abweichungsdämpfenden Schleifen abgegrenzt. Letztere können als selbstkorrigierend bezeichnet werden: Die einzelnen Elemente sind so aneinandergeschaltet, dass die Änderung einer Variable in summa zu einer korrigierenden, entgegengesetzten Änderung der gleichen Variable führt. Es handelt sich also um *negative* Rückkopplungen. Ein klassisches Beispiel einer selbstkorrigierenden Schleife ist die Koordination ökonomischer Aktivitäten über den Preis am Markt. Jeder Anstieg der Nachfrage nach einer bestimmten Ware führt zum Anstieg des Marktpreises für diese Ware, was wiederum zu einem Anstieg der Produktion und somit des Angebots führt. Das gesteigerte Angebot sorgt letzten Endes dafür, dass der Preis wieder sinkt. Als Ergebnis bleibt der Markt im

Gleichgewicht, wenngleich hinter diesem Gleichgewicht eigentlich eine kontinuierliche Anpassungsdynamik steckt.

Positive Rückkopplungen hingegen führen zu einer eskalierenden Dynamik. Eine ursprüngliche – vielleicht sogar sehr kleine – Änderung einer Variable wird im Laufe der Zeit durch die Schleife immer weiter verstärkt (Maruyama, 1963). Die so ausgelöste Dynamik kann zunächst im Sinne eines *circulus virtuosus* in eine von sozialen Akteuren erwünschte Richtung gehen (z. B. durch eine erfolgreiche Strategie erzielt es exponentielles wirtschaftliches Wachstum). Wenn allerdings die Richtung des von ihnen getriebenen Wandels keine erwünschte mehr ist und/oder es sich um die (gleichzeitige) Perpetuierung unintendierter Handlungsfolgen handelt, können positive Rückkopplungsschleifen zu gefährlichen Teufelskreisen werden (Masuch, 1985). Gefährlich sind sie, weil sie sich einerseits meist schleichend und unbemerkt entwickeln. Andererseits produzieren sie aber kumulativ unintendierte und unvorhersehbare Nebeneffekte, die gravierende Folgen haben können (Ashton, 1976). Erst im Nachhinein stellen sich diese kumulierten Nebeneffekte als die eigentlichen Haupteffekte heraus (z. B. im Sinne eines Lock-ins im Rahmen der Pfadtheorie):

When the interactions of large numbers of components involve positive feedback loops, some behaviors self-amplify, quickly crowding out others. Groups of components become locked into self-reinforcing feedback cycles that lead to predictable collective behavior. (Anderson, 1999: 222)

Aus dem *circulus virtuosus* wird ein *circulus vitiosus*. Einmal in so einem Teufelskreis verwickelt, befinden sich soziale Akteure auf einem „path of action that leads further and further away from the desired state of affairs“ (Masuch, 1985: 23).

Dass positive Rückkopplungen eine eskalierende Dynamik entfalten, bedeutet aber nicht, dass sie notwendigerweise, wie etwa im Falle einer Atomkernspaltung, zur Explosion oder zum Kollaps des jeweiligen Systems führen müssen. In sozialen Systemen ist oft eher der Fall zu beobachten, dass sie nach einer ursprünglichen expansiven Phase letztlich zur Stagnation übergehen (Masuch, 1985). Der unkontrollierbaren Eskalation selbstverstärkender Dynamiken sind aufgrund von Ressourcenknappheit und dem Vorhandensein anderer negativer Feedbackschleifen, den sogenannten „limit cycles“, in Organisationen meist gewisse Grenzen gesetzt (vgl. Sterman, 2002: 130 ff.). Nichtsdestotrotz kann sich das System dadurch zunehmend in einen Zustand hineinmanövrieren, der sich im Nachhinein als suboptimal erweist. Trotz guten Willens aller beteiligten Akteure kann die Organisation sich aus diesem

suboptimalen Zustand dann nicht befreien, es sei denn das Netz aus positiven und negativen Feedbackschleifen selbst wird durchbrochen.

Die Organisationsforschung kennt eine Vielzahl von Beispielen solcher selbstverstärkenden Dynamiken. Weick und Sutcliffe zeigen am Beispiel eines Krankenhauses, wie „people get locked into lines of action, subsequently justify those lines of action, and search for confirmation that they are doing what they should be doing“ (2003: 73). Ähnlich wurde in der Strategieforschung häufig vom „success breeds failure“-Paradox berichtet, bei dem gerade die (Kern-)Kompetenzen, die in der Vergangenheit als Erfolgsquelle von Organisationen galten, sich im Laufe der Zeit zu „Kernrigiditäten“ entwickeln können, die dann zur Quelle von Misserfolg werden (z. B. Leonard-Barton, 1992). Im Extremfall können aus selbstverstärkenden Mechanismen solche „downward spirals“ entstehen, die letztlich zum Untergang der jeweiligen Organisation führen (z. B. Hambrick & D’Aveni, 1988).

Diese Beispiele machen die ambivalente und sogar paradoxe Logik selbstverstärkender Mechanismen deutlich. Während sie sehr häufig durch Handlungen und/oder Entscheidungen von sozialen Akteuren (mehr oder weniger bewusst) in Gang gesetzt werden, lösen die von ihnen getriebenen Prozesse eine Eigendynamik aus, die nicht oder nur schwer von sozialen Akteuren zu kontrollieren ist. Wie das Beispiel des „success breeds failure“-Paradox deutlich macht, werden solche Eigendynamiken zu Anfang sogar noch zelebriert, weil auf ihrer Grundlage soziale Akteure eine Bestätigung für die Richtigkeit – für den Erfolg und/oder die Effektivität – der einmal ausgewählten Problemlösungen oder Handlungsweisen sehen (vgl. auch Lindsley et al., 1995). Parallel dazu sorgen selbstverstärkende Mechanismen allerdings auch dafür, dass diese Handlungsweisen und Problemlösungen sich zunehmend als die einzig praktikablen etablieren, während in der Vergangenheit noch möglich gewesene Alternativen zunehmend außer Sicht geraten. Oder mit anderen Worten: Positive Rückkopplungen machen Organisationen zu nicht-trivialen, historischen Maschinen (vgl. zu dieser Unterscheidung z. B. von Foerster, 2003: 139 f.), denen klare Grenzen der Steuerbarkeit gesetzt sind.²⁵ An eben diese Idee, dass die Erforschung der

²⁵ Von Foerster (2003: 140) definiert eine triviale Maschinen als „one which couples deterministically a particular input state with a specific output state or, in the language of naive reflexologists, a particular stimulus with a specific response.“ Für nicht-triviale – oder historische – Maschinen hingegen gilt: „[T]he present internal state of the machine is a function of its previous internal state and its previous input state; or alternately and equivalently, the next internal machine state is a function of both its present internal and input states“ (ebd.: 139). Luhmann greift diese Unterscheidung in seinen Schriften ebenfalls auf, um

Prozesse und Mechanismen, die unintendierte Handlungsfolgen perpetuieren und verstärken, zum Verständnis organisationaler Persistenzen beitragen können, knüpft die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit an (Sydow & Schreyögg, 2013: 3). Sie weist allerdings nicht nur auf diesen grundsätzlichen, abstrakten, aus der Logik positiver Rückkopplung resultierenden Zusammenhang hin, sondern nennt auch eine Reihe konkreter selbstverstärkender Mechanismen, die als Treiber pfadabhängiger Prozesse fungieren können.

Die frühe Forschung zur technologischen Pfadabhängigkeit hat die selbstverstärkenden Mechanismen, die die pfadabhängigen Prozesse vorantreiben, insbesondere unter dem Begriff „increasing returns“ diskutiert (z. B. Arthur, 1989; 1994). Demnach resultiert die eskalierende Dynamik pfadabhängiger Prozesse aus dem Vorhandensein einer besonderen Art positiver Rückkopplungen auf bestimmten (insbesondere technologischen) Märkten, nämlich *zunehmender* Erträge. Einmal in Gang gesetzt, bieten zunehmende Erträge den ökonomisch-rational handelnden Akteuren *finanzielle* Anreize, eine vormals gewählte Lösung immer wieder zu wählen, da bei jeder weiteren Wahl immer mehr Erträge erzielt werden können. In der neueren organisationstheoretischen Forschung herrscht hingegen weitgehend ein Konsens darüber, dass das Increasing>Returns-Argument einen allzu rational-ökonomischen Blick auf die soziale Welt wirft, die mit wichtigen Erkenntnissen über das (Entscheidungs-)Verhalten von individuellen und/oder kollektiven sozialen Akteuren (z. B. Gruppen, Organisationen) nicht ohne Weiteres zu vereinbaren ist. Vielmehr stellen Increasing Returns einen Sonderfall – ökonomischer – positiver Rückkopplungen dar; letztere könnten aber genauso in Situationen vorgefunden werden, die durch konstante oder sogar abnehmende Erträge gekennzeichnet sind (Dobusch & Schüßler, 2013). Das von selbstverstärkenden Mechanismen generierte positive Feedback muss also nicht ausschließlich auf ökonomischen Vorteilen basieren, wie vom Increasing>Returns-Begriff impliziert, sondern kann ebenso auf positiven Rückkopplungen aus emotionalen, kognitiven oder politischen Prozessen beruhen (Sydow et al., 2009). Deshalb wird für organisationale Settings unter Bezugnahme auf den soziologischen und politikwissenschaftlichen Diskursen über Pfadabhängigkeit die zentrale Bedeutung von vier Kategorien selbstverstärkender Mechanismen hervorgehoben (z. B. Dobusch & Schüßler, 2013;

dafür zu argumentieren, dass aufgrund positiven Feedbacks soziale Systeme Komplexität aufbauen und ein Gedächtnis entwickeln, das aber Erfahrungen nur höchst selektiv erinnert, und deshalb das System gegenüber bestimmten Irritationen aus der Umwelt „blind“ machen kann (Luhmann, 2000: 152 ff.).

Schreyögg & Sydow, 2011; Sydow et al., 2009): (i) Koordinationseffekte, (ii) Komplementaritätseffekte, (iii) Lerneffekte, und (iv) adaptive Erwartungen. Gemeinsam ist allen vier Arten selbstverstärkender Mechanismen, dass aufgrund der von ihnen generierten eskalierenden Vorteilen die wiederholte Selektion einer bestimmten Lösung (z. B. einer Handlung, Entscheidung, Praktik, Regel, Technologie etc.) immer wahrscheinlicher wird, während andere alternativen Lösungen zunehmend aus der Sicht der Organisation fallen:

Koordinationseffekte beziehen sich auf die Vorteile, die aus kollektiver Regelbefolgung entstehen (North, 1990). Je mehr Akteure ihr Verhalten nach einer bestimmten Regel ausrichten, desto vorteilhafter wird es für andere Akteure, dieser Regel ebenfalls zu folgen. Die Effizienz der Koordination steigt, da soziale Akteure einigermaßen stabile Erwartungen über das (regelkonforme) Verhalten von anderen Akteuren aufbauen können. So kann dieses Verhalten mit höherer Zuverlässigkeit antizipiert werden. Ein typisches Beispiel für Koordinationseffekte sind in der Tat organisationale Arbeitszeitregime (Schreyögg & Sydow, 2011: 324; Sydow et al., 2009: 699). Wenn individuelle Handlungen sich an gemeinsam geteilten Arbeitszeitstrukturen und -normen orientieren, wird so die Koordination dieser Handlungen erleichtert. Für immer mehr Akteure wird es dadurch vorteilhaft, sich an das Zeitregime anzupassen, wodurch es sich zunehmend durchsetzt und potenziell inflexibel wird.

Komplementaritätseffekte ergeben sich aus den Synergien, die durch sich gegenseitig verstärkende organisationale Regeln, Praktiken, Routinen oder Institutionen entstehen: „In its most general form, complementarity exists when two activities reinforce each other in such a way that doing more of one thing increases the value of doing more of the other“ (Ennen & Richter, 2010: 208). Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile (vgl. auch Matsuyama, 1995; Porter & Siggelkow, 2008). Wenn zum Beispiel die strategische Ausrichtung einer Unternehmung gut zu ihrer Personalpolitik „passt“, entstehen daraus Vorteile, die nicht zuletzt zu einer Verfestigung der einmal ausgewählten Strategie führen kann (vgl. auch Burgelman, 1991). Daraus können sich selbstverstärkende „institutional clusters“ (David, 1994: 214) herausbilden, „in which the pieces fit together in a complementary fashion, making the other pieces more valuable“ (Milgrom & Roberts, 1995: 202). Solche aufeinander abgestimmten Arrangements machen es schwierig ein Element auszutauschen, ohne das interne Operieren der Gesamtheit aller

Elemente – z. B. der Organisation – dadurch zu stören (vgl. dazu auch Duschek, 2012: 211 f.).

Lerneffekte entstehen aus der wiederholten Anwendung einer einmal ausgewählten Problemlösung. Wenn z. B. Nutzerinnen und Nutzer einer Technologie aus ihren Erfahrungen lernen und somit immer besser mit der Technologie umgehen können, entstehen daraus Vorteile dafür, die Nutzung der Technologie fortzuführen bzw. sogar *auszuweiten* (Arthur, 1989). Die beteiligten Akteure sammeln immer mehr Wissen über die einmal gefundene Lösung, wodurch ein immer effizienterer Umgang möglich wird. Als Ergebnis sinkt aber zunehmend auch die Attraktivität eines Wechsels zu einer anderen Lösung, egal ob es sich hierbei um eine Technologie, eine Strategie, eine Regel oder eine Praktik handelt. Insbesondere aber Organisationen, die ja bekanntlich anhand verschiedener Mechanismen ihre Mitglieder in eine Kultur sozialisieren und somit auch ihre kognitiven Strukturen prägen (vgl. dazu neulich Michel, 2014b), setzen typischerweise Anreize zugunsten eines exploitativen Lernens (March, 1991): Es wird vor allem dort gelernt, wo man das Erlernte relativ einfach für den bereits etablierten „code“ der Organisation anschlussfähig machen kann und wo die etablierte Identität nicht in Frage gestellt werden muss (Brown & Starkey, 2000). Neue technologische Alternativen werden dann nur insoweit für die Organisation interessant, als sie den Umgang oder die Marktposition in bereits etablierten technologischen Geschäftsfeldern stärken können (z. B. Tripsas, 2009). Man kommt immer schwieriger in den Modus eines Double-Loop-Lernens (Argyris & Schön, 1974), bei dem die Prämissen des Lernens hinterfragt werden, und stellt somit die Grundannahmen über die in der Vergangenheit mit Erfolg angewandten strategischen „Rezepte“ nicht mehr in Frage. Im Extremfall entsteht daraus ein zunehmend vereinfachtes Erfolgsmodell, eine „architecture of simplicity“ (Miller, 1993), das letztlich ebenfalls zum Untergang der Organisation führen kann.

Insbesondere in durch Unsicherheit und Ambiguität gekennzeichneten Situationen bilden soziale Akteure *adaptive Erwartungen*, indem sie ihre Präferenzen interaktiv an die vermuteten Erwartungen anderer Akteure anpassen.²⁶ Da keine(r) die Zukunft wirklich kennen kann, richten sich Individuen in solchen Situationen insbesondere an die Erwartungen, die sie aus

²⁶ Diese Idee stellt in der Pfadtheorie eine weitere Abkehr von der neoklassischen ökonomischen Theorie dar, die individuelle Präferenzen als exogen gegeben und stabil annimmt. Hier wird der Präferenzbildungsprozess in die Theorie „endogenisiert.“

dem Verhalten anderer Individuen abzulesen meinen. Dadurch wird die Herausbildung und Stabilisierung von *Erwartungserwartungen*, also Erwartungen, die sich auf die Erwartungen anderer beziehen, ermöglicht, was Komplexität reduziert und Interaktion und Kommunikation erleichtert (Luhmann, 1984: 411 ff.).²⁷ Auf sehr abstrakter Ebene ermöglichen solche adaptiven Erwartungsbildungsprozesse insofern die Emergenz sozialer Systeme überhaupt, indem sie zur Herausbildung von Strukturen führen, mithilfe derer das System in der Lage versetzt wird, bestimmte Operationen als anschlussfähig auszuwählen und andere auszuschließen (Luhmann, 1984: 396 ff.). Insofern führt dieser strukturbildende Effekt adaptiver Erwartungen dazu, dass in Organisationen im Laufe der Zeit sich Trajektorien herausbilden, sodass bestimmte Operationen immer häufiger ausgewählt, während andere immer weniger anschlussfähig werden. Wenn Unternehmen beispielsweise mit Absicht kognitive Unsicherheit bei der Sozialisation von Neueinsteigern induzieren (z. B. indem sie wenig bis gar keine Information über richtige und/oder falsche Verhaltensweisen in organisationalen Handbüchern o. Ä. zur Verfügung stellen), orientieren sich Mitarbeiter viel stärker am organisationalen Kontext und an den daraus abzulesenden Signalen (Michel, 2007). Als Ergebnis bildet sich aber aus so einem „kleinen“ Unterschied bei der Sozialisation ein homogenes Verhaltensmuster – einer kulturellen Trajektorie – heraus, das von (fast) allen Mitgliedern – ohne formell vorgeschrieben zu sein – gewählt wird. Die immer wieder zu erwartende Abweichung von diesem dominanten Muster führt aber paradoxerweise nicht zur Änderung der Erwartungen, sondern zu deren Stabilisierung: Wenn einzelnen Organisationsmitgliedern etwa die Kultur einer Firma nicht recht ist, so würde sich die Organisation tendenziell über die Personalauswahl als über die Kultur Gedanken machen. Der Mechanismus sorgt also dafür, dass gewisse (Erwartungs-)Erwartungen kontrafaktisch – auch im Falle mehrmaliger Erwartungsenttäuschung – stabil gehalten werden (Luhmann, 1984).

Somit sind zwei der Kernelemente der Pfadtheorie – Kontingenz und Selbstverstärkung – im Grundsatz erläutert. Konstitutiv für das Konzept der Pfadabhängigkeit ist aber auch das Prozessergebnis, nämlich das Lock-in. Die Dynamik selbstverstärkender Mechanismen sorgt letztlich dafür, dass ein

²⁷ Der Mechanismus adaptiver Erwartungen steckt auch hinter dem klassischen Beispiel selbsterfüllender Prophezeiungen (Merton, 1948): Eine selbsterfüllende Prophezeiung „wird nicht dadurch ‚richtig‘, dass sie geglaubt wird, sondern sie wird von einzelnen Akteuren deshalb geglaubt, weil alle anderen sie anscheinend für richtig halten und daran glauben“ (Florian, 2006: 182).

emergentes Muster – oder: *ein Pfad* – entsteht und stets stabiler wird, bis hin zum Punkt der Ultrastabilität, wo es auch kontrafaktisch – d. h. auch im Falle gezielter Änderungsversuche – stabil bleibt. An dieser Stelle wird der paradoxe Aufbau der Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit noch einmal deutlich. Auf der einen Seite von Kontingenz ausgehend, scheinen einmal losgetretene pfadabhängige Prozesse wie „von selbst“ zu laufen, bis sie schließlich einen quasi-deterministischen Charakter annehmen (Mahoney, 2000; Schreyögg & Sydow, 2011). So beschreibt die Theorie einerseits einen Wandelprozess: Die Organisation im Lock-in ist eine andere als am Prozessanfang. Aber paradoxerweise führt so eine pfadabhängige Veränderung der Organisation gerade dazu, dass sie sich im Lock-in nicht mehr oder nur sehr schwer verändern kann. Die Welt der Pfadtheorie scheint daher durch Kontingenz und (Quasi-)Determinismus zugleich gekennzeichnet zu sein, was als konzeptionelle Schwäche kritisiert wurde (Thelen, 1999: 385; Vergne & Durand, 2011). Um derartige Kritik zu adressieren, wurde jüngst vorgeschlagen (Schreyögg & Sydow, 2011; Sydow et al., 2009), die Analyse pfadabhängiger Prozesse in drei Phasen zu unterteilen, welche jeweils durch unterschiedliche Logiken gekennzeichnet sind und dadurch den paradoxen Aufbau der Theorie entlasten.

2.2.3 Ein Dreiphasenmodell von Pfadabhängigkeit in und von Organisationen

Das Dreiphasenmodell wurde explizit mit Blick auf die Anwendung der Pfadtheorie auf Organisationen entwickelt (Schreyögg et al., 2003). Daher denkt es in allen drei Phasen auch die Bedeutung der Organisation als soziales System und insbesondere des organisationalen Kontexts für die Entstehung von Pfaden mit. Das Modell versucht auch die oben erwähnten Widersprüche durch die Unterteilung von Pfadentstehungsprozessen in drei verschiedenen Phasen aufzulösen, die durch jeweils verschiedene „Regimes“ unterschiedlich hoher Handlungsmächtigkeit der sozialen Akteure gekennzeichnet sind (vgl. Abbildung 3). Diese drei Phasen werden im Folgenden kurz skizziert.

Die *erste Phase* ist durch Kontingenz und eine prinzipielle Offenheit des Handlungsspielraums geprägt. Soziale Akteure haben die Möglichkeit zwischen verschiedenen Handlungsoptionen zu wählen. Kontingenz bedeutet hier: so oder auch anders möglich, jedoch *nicht beliebig* (vgl. Luhmann, 1984). Da bereits in dieser Phase historische Vorprägung, institutionelle Einflüsse und andere soziale Mechanismen wirken, sind bestimmte Handlungsoptionen

außerhalb des Möglichkeitsraums der sozialen Akutere, was in Abbildung 3 durch die graue Schattierung zum Ausdruck gebracht wird. Entscheidend für ein Verständnis der Pfadformation sind deshalb nicht zuletzt die *Ausgangsbedingungen* in Phase I. Das Ende von Phase I und damit den Übergang zur nächsten Phase markiert die sogenannte *Critical Juncture* (Thelen, 1999; vgl. auch Collier & Collier, 1991). Diese kann sowohl die Form eines kleinen oder großen Events annehmen, oder aber durch das einmalige und historisch kontingente Zusammentreffen mehrerer verschiedener Einflüsse gekennzeichnet sein. In jedem Fall aber wird bei der Critical Juncture *eine* Option ausgewählt und dadurch eine selbstverstärkende Dynamik ausgelöst. Unklar ist hingegen noch, ob und – wenn ja – in welche Richtung sich ein pfadabhängiger Prozess entwickeln wird. Verschiedene Ausgänge sind denkbar: Es gilt das Prinzip der Non-Ergodizität (Arthur, 1989).

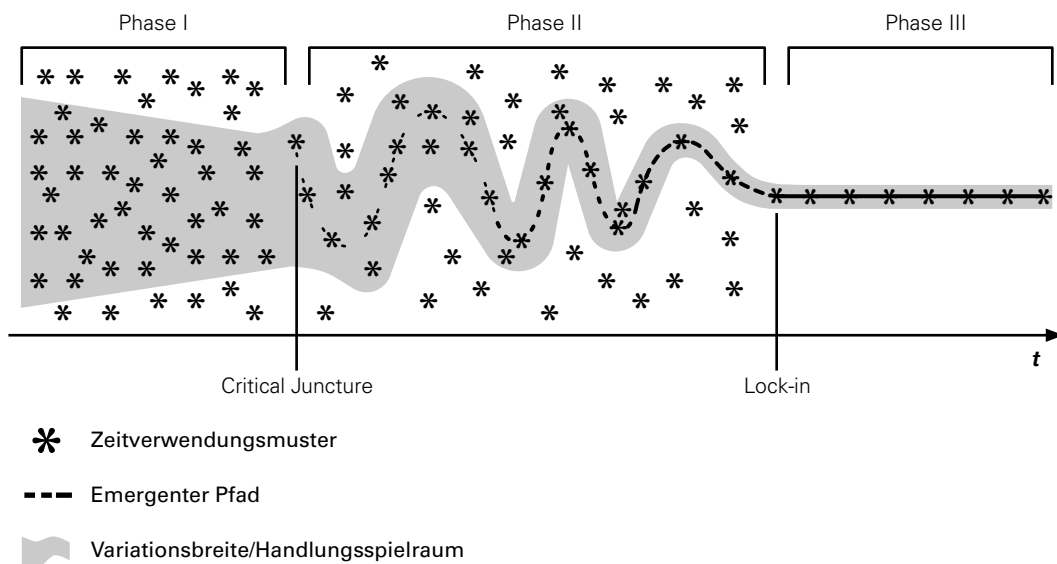


Abbildung 3: Das Dreiphasenmodell organisationaler Pfadabhängigkeit (in Anlehnung an Sydow et al., 2009: 692)

Die *zweite Phase* – die Pfadformationsphase – ist durch die zunehmende Wirkung eines oder mehrerer *selbstverstärkender Mechanismen* gekennzeichnet. Im Unterschied zu Simulationsstudien und mathematischen Experimenten zu Pfadabhängigkeit (z. B. Arthur, 1989), bei denen ein selbstverstärkender Mechanismus durch das entsprechende Modelldesign quasi vorgegeben ist, müssen in sozialen Settings selbstverstärkende Mechanismen erst Form annehmen (Sydow et al., 2009: 694). Dabei spielt nicht zuletzt der organisationale Kontext eine wichtige Rolle:

It is the broader organizational context (e.g., hidden assumptions of the organization, organizational culture, status and role system, and institutionalized practices) that informs decision makers and provides the basis, indirectly and inadvertently, for the development of self-reinforcing loops. (Sydow et al., 2009: 694)

Das von diesen Mechanismen generierte positive Feedback lässt ein eigenartiges Rationalitätsregime entstehen, das die wiederholte Wahl der ursprünglich gewählten Option immer wahrscheinlicher macht.²⁸ Alternativen geraten hingegen zunehmend aus dem Blickfeld. Der betroffene Prozess nimmt dadurch zunehmend einen pfadförmigen Verlauf an, wobei der Umstieg auf eine Alternative immer noch nicht ausgeschlossen ist. In dieser Phase erzielt die Organisation durchaus (großen) Erfolg mit der (immer wieder) gewählten Option. Es handelt sich also nicht, wie etwa beim Konzept des „escalating commitment“ (z. B. Staw, 1976) um eine eskalierende Dynamik, die eine von Anfang an als „ineffizient“ zu bezeichnende oder jedenfalls keinen Erfolg bringende Option betrifft. Im Gegenteil entwickelt sich in der Phase positiver Rückkopplung aus der ursprünglich gewählten Option beispielsweise ein sehr erfolgreiches Geschäftsmodell (Holtmann, 2008), ein gut funktionierendes Karriereselektionsmuster (Sandhu, 2013) oder ein zunächst unproblematischer Technologiestandard (Dobusch, 2010). Die sich als unintendierte Handlungsfolge im Hintergrund aufbauende Persistenz spielt zunächst keine Rolle. Vielmehr treten in dieser Phase die allgemeinen Vorteile von Organisationen als soziale Systeme in den Vordergrund: das hohe Maß an Erwartungsstabilität, die effiziente Koordination menschlichen Verhaltens und insbesondere die durch organisationale Strukturen und Routinen ermöglichte Reproduzierbarkeit von in der Vergangenheit mit Erfolg assoziierten Mustern (Schreyögg & Sydow, 2010).

Die *dritte Phase* beginnt mit dem Eintreten des ultrastabilen *Lock-ins*. Der jetzt schon pfadabhängige Prozess spitzt sich soweit zu, dass ein Umstieg auf eventuell attraktivere Pfade nahezu unmöglich wird. Die Pfadtheorie weist dabei auf zwei zentrale Indikatoren für Lock-ins hin:

Erstens sind Lock-ins durch einen hohen Grad an Inflexibilität (Pierson, 2000; Rothmann, 2013) bzw. Persistenz (Holtmann, 2008) gekennzeichnet. Typischerweise werden die unter der Wirkung selbstverstärkender Mechanismen generierten Handlungs- und Reflexionsmuster im Zeitverlauf

²⁸ Prinzipiell hat jede Lösung sowohl funktionale als auch dysfunktionale Folgen (vgl. Luhmann, 1970). Die von selbstverstärkenden Mechanismen aufgebaute Rationalität lässt aber nur ein bestimmtes Set an funktionale Folgen in den Vordergrund rücken. Etwaige dysfunktionale Folgen spielen aus verschiedenen Gründen zunächst eine untergeordnete Rolle.

stabil reproduziert. Unter Umständen wird sogar in den etablierten Pfad weiter investiert (Sydow et al., 2012b). In Unterschied zu technologischen Lock-ins, die aufgrund der faktischen Unumkehrbarkeit technologischer Adoptionsprozesse (Arthur, 1989; David, 1985) einen Wechsel auf eine alternative Technologie – wie im QWERTY-Fall – quasi-unmöglich machen, werden organisationale Lock-ins selten als so inflexibel beschrieben: „[F]or organizational settings it seems more adequate to conceive of the lock-in state not in terms of total rigidity but, rather, as a matter of degree, accounting for variance in the actual practicing of the organizational path“ (Sydow et al., 2009: 695). Trotz solcher sichtbaren performativen Abweichungen bleibt aber das „underlying core pattern“ (ebd.) ultrastabil.

Das zweite konstitutive Merkmal eines Lock-ins ist – sonst könnte nicht von *kontrafaktischer* Stabilität die Rede sein – seine (potenzielle) Ineffizienz:²⁹ „[T]he risk of becoming dysfunctional because it is losing its capability to adapt to new circumstances or to better alternatives.“ (Schreyögg & Sydow, 2011: 325). Dass eine Organisation einen so gebildeten Pfad nur sehr schwer verlassen kann, mag zwar zunächst vollkommen unproblematisch sein. Oftmals operieren Organisationen lange Jahre relativ erfolgreich im Lock-in (Holtmann, 2008; Koch, 2008). Doch der mit dem Lock-in einhergehende Verlust an Flexibilität impliziert gerade für Organisationen, die als soziale Systeme immer nur zusammen mit ihrer Umwelt überleben können (Luhmann, 2000), eine Einschränkung des Handlungsspielraums (Schreyögg, 1980) und damit auch der Überlebenschancen (vgl. auch Rothmann, 2013). Diese latente Ineffizienz von Lock-ins offenbart sich insbesondere dann, wenn Änderungen in der relevanten Umwelt einer Organisation (z. B. eine neue, bessere Technologie, neue Wettbewerbsregel, geänderte Kunden- oder Mitarbeitererwartungen) den Wandel des eingelockten Musters erforderlich machen (Sydow et al., 2009: 695). Aus der Sicht der Organisation stellt ein solcher „rationality shift“ in der Umwelt ein „dysfunctional flip“ (Leonard-Barton, 1990; Schreyögg & Eberl, 2007) dar: Auf einmal tritt die dysfunktionale Seite der etablierten Muster, die Einschränkung des Handlungsspielraums, in den Vordergrund; die Nebeneffekte der Selbstverstärkung stellen sich als Haupteffekte heraus.

²⁹ Die (potenzielle) Ineffizienz von Lock-ins stellt zugleich eins der umstrittensten Elementen der Pfadtheorie dar (vgl. auch David, 2007). Gerade in der Ökonomie tut man sich schwer mit der These, dass Märkte nicht unbedingt auf ein effizientes Gleichgewicht hinauslaufen; gleichzeitig wird argumentiert, dass wenn dies nicht der Fall wäre, Pfadabhängigkeiten an sich kein Problem darstellen würden (Liebowitz & Margolis, 1990; 1995).

In so einer Situation mag eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten aus einer Reihe von Gründen vorteilhaft erscheinen. Doch die *Ultrastabilität* des Lock-ins lässt intendierte Wandelversuche am etablierten System abprallen, während die zunehmend zum Problem werdenden Muster weiterhin reproduziert werden. Sogar der machtvoll-hierarchische Durchgriff des Managements reicht nicht aus, um das so verfestigte Muster zu verändern und den Pfad zu verlassen (Petermann, 2010). Insofern handelt es sich beim Lock-in keineswegs um eine Phase des Stillstands. Vielmehr werden pfadabhängige Organisationen oft wiederholt versuchen, die ultrastabilen Muster zu durchbrechen, ihren Versuchen wird aber meist wenig Erfolg bescheren. Die stabilisierenden Dynamiken des Lock-ins weisen die diversen Reformversuche zurück. Das eingelockte Muster bleibt kontrafaktisch stabil.

Mit dem hier vorgestellten Dreiphasenmodell der Pfadtheorie ist die vorliegende Studie mit einem vielversprechenden analytischen Rahmen zur Erklärung von Ultrastabilität ausgestattet: Die Pfadtheorie richtet ihr Hauptaugenmerk auf gerade jene besondere Art problematischer organisationaler Persistenzen, die, wie in der Einleitung gezeigt, im Fall der persistenten Arbeitszeitregimes vieler PSFs vermutet werden kann. Die zentrale Botschaft der Pfadtheorie lautet, dass hinter einem empirisch beobachtbaren, ultrastabilen Arbeitszeitregime möglicherweise ein pfadabhängiger Prozess steckt, der dieses kontinuierlich stabilisiert und reproduziert. Aus einer solchen Pfadperspektive ließe sich das zu Beginn der vorliegenden Arbeit formulierte empirische Problem der rätselhaften Persistenz von Arbeitszeitregimes zunächst in ein pfadtheoretisches überführen: nämlich in die Frage, ob die Ultrastabilität der Arbeitszeitregimes mancher PSFs möglicherweise auf organisationale Pfadabhängigkeit zurückzuführen sein könnte. Um diese Frage beantworten bzw. eine konkrete Pfaddiagnose stellen zu können, bedarf es aber zunächst einer detaillierten – theoriegeleiteten und empirisch fundierten – Pfadanalyse, die die verschiedenen Indikatoren für Pfadabhängigkeit einer sorgfältigen Überprüfung unterzieht.

2.3 Die Analyse ultrastabiler Arbeitszeitregimes mit der Pfadtheorie

Durch die Vorstellung des Dreiphasenmodells organisationaler Pfadabhängigkeit und die Einführung des Begriffs organisationaler Arbeitszeitregimes konnte das theoretische Fundament dieser Arbeit gelegt werden. Damit ist das erste Ziel der vorliegenden Untersuchung im Grundsatz bearbeitet: Nun kann auf ein organisationstheoretisch fundiertes (und prozessuales) Verständnis sowohl von organisationaler (Ultra-)Stabilität als auch von der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes zurückgegriffen werden. Dieses, so wurde bisher argumentiert, birgt das Potenzial, einen Beitrag zu Klärung des dieser Untersuchung zugrundeliegenden empirischen Rätsels – der Ultrastabilität des Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in PSFs – indem es die „Black Box“ der Prozesse und Mechanismen hinter dieser Ultrastabilität öffnet. Vor diesem Hintergrund soll es im weiteren Verlauf der Arbeit insbesondere darum gehen, anhand des so erarbeiteten Analyserahmens zu prüfen, inwieweit es sich bei den ultrastabilen Arbeitszeitregimes mancher PSFs tatsächlich um einen Fall organisationaler Pfadabhängigkeit handeln könnte: Könnte es sein, dass der Prozess der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes von selbstverstärkenden Dynamiken vorangetrieben wird, welche den Prozessverlauf soweit eingengt haben, dass ein Abweichen auf alternative Zeitregimes kaum mehr möglich ist? Und wenn ja, was für Mechanismen konkret treiben diesen Prozess voran? Um diese Fragen zu klären, sollte eine an den oben erarbeiteten Analyserahmen angelehnte empirische Untersuchung durchgeführt werden, die drei wichtige Implikationen des hier verfolgten Theorieansatzes beachtet:

Erstens lenkt die Pfadtheorie den Blick auf die Historizität organisationaler Arbeitszeitregimes (Phase I). Dies bedeutet, dass letztere nicht als schon gegebene Entitäten, sondern vielmehr als Ergebnis historischer Evolution zu verstehen sind. So impliziert ein pfadtheoretischer Ansatz, dass möglicherweise aus einer zunächst durch Kontingenz gekennzeichneten Situation im Prozess der Konstituierung eines bestimmten organisationalen Arbeitszeitregimes ein gewisses Arbeitszeitmuster – aus welchem Grund auch immer – selektiert und im Laufe der Zeit immer dominanter wird, während etwaige alternative Arbeitszeitmuster ausgeschlossen werden. Möchte man nun untersuchen, ob (und wenn ja, wie) ein Arbeitszeitregime pfadabhängig geworden ist, sollte man also in einem ersten Schritt den Verlauf des Prozesses seiner Konstituierung rekonstruieren. Dabei sollte die historische Untersuchung soweit in die Geschichte zurückgehen, bis ein solcher Wendepunkt im

Prozessverlauf – eine *Critical Juncture* – identifiziert werden kann, vor dem das Vorhandensein mehrerer alternativer Arbeitszeitmuster (*Kontingenz*) ausgemacht werden kann. Von zentraler Bedeutung wäre dann die Rekonstruktion der historischen Ausgangsbedingungen („*initial conditions*“), welche das Handeln und das Entscheiden sozialer Akteure und damit möglicherweise die ursprüngliche Selektion eines Musters beeinflusst haben könnten.

Zweitens betont die Pfadtheorie explizit, dass eine solche historische Rekonstruktion zwar notwendig aber nicht ausreichend für die Erklärung von Ultrastabilität ist. Wie eingangs argumentiert, liegt gerade im Konzept der selbstverstärkenden Mechanismen der zentrale Unterschied der Pfadtheorie zu anderen theoretischen Ansätzen, die zwar auch auf eine prozessuale Erklärung von organisationalen Persistenzen abzielen, aber die Logik der betroffenen Prozesse sowie ihre *endogenen* Treiber nicht explizieren (können). Mit dem Konzept der selbstverstärkenden Mechanismen verspricht die Pfadtheorie, sowohl die Emergenz als auch die Stabilisierung der hier interessierenden empirisch beobachtbaren Arbeitszeitmuster zu erklären. Sowohl die Pfadtheorie als auch der Begriff des Arbeitszeitregimes liefern verschiedene Anknüpfungspunkte für die Identifikation und Explikation selbstverstärkender Mechanismen (Phase II). Dass organisationale Arbeitszeitregimes an sich ein hohes Potenzial haben, pfadabhängig zu werden, wird in der Pfadforschung sogar explizit hervorgehoben (z. B. Sydow et al., 2009: 699).³⁰ Allerdings bleibt es eine empirisch zu beantwortende offene Frage, ob überhaupt (und wenn ja, welche) selbstverstärkende Mechanismen im Sinne der Pfadtheorie hinter der Konstituierung und der zunehmenden Verfestigung des Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in vielen PSFs stecken könnten. Insofern bestünde ein zweiter wesentlicher Schritt der Analyse darin, zu prüfen, ob dem im ersten Schritt rekonstruierten Prozess möglicherweise von positiven Rückkopplungen vorangetriebene Mechanismen zugrunde liegen: Waren es vielleicht gerade solche Mechanismen, die kontinuierlich positive organisationale Ergebnisse und individuelle Erfahrungen generierten und somit zunehmend Anreize stellten, die einmal ausgewählten Arbeitszeitmuster immer wieder zu selegieren bzw. sogar ihre Anwendung auszuweiten, was zu

³⁰ Die Pfadforschung verweist dabei insbesondere auf Koordinationseffekte als Treiber der Selbstverstärkung, was beim Begriff des Arbeitszeitregimes im Konzept des Entrainments und in der grundlegenden Koordinationsfunktion von Zeit in Organisationen bereits deutlich wurde.

noch mehr Erfolge führte? Sollte dies der Fall sein, müsste ebenfalls die innere Wirkungslogik dieser Mechanismen expliziert werden.

Drittens kann aber von Pfadabhängigkeit nur dann die Rede sein, wenn der Prozess der Konstituierung eines gegebenen Arbeitszeitregimes zum Schluss in einen ultrastabilen und ineffizienten Lock-in mündet (Phase III): „If actors were not locked in, one would not call the process path dependent“ (Sydow et al., 2009: 695). Der Verdacht, dass dies bei den hier interessierenden Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in PSFs möglicherweise der Fall sein könnte, wurde bereits zu Beginn der vorliegenden Arbeit unter Rückgriff auf Evidenz aus bestehenden Forschungen formuliert. Damit es aber nicht bei einem bloßen Verdacht bleibt, müsste in einem letzten dritten Analyseschritt überprüft werden, ob es sich bei dem beobachtbaren hohen Persistenzgrad von Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in vielen PSFs tatsächlich um einen Lock-in als drittes konstitutives Merkmal von Pfadabhängigkeit handelt. Wie die Auseinandersetzung mit dem Dreiphasenmodell der Pfadtheorie gezeigt hat, liegt dem Konzept organisationaler Lock-ins ein ganz besonderes Verständnis organisationaler (Ultra-)Stabilität zugrunde: An den etablierten Mustern wird (kontrafaktisch) festgehalten (*Kontinuität*), obwohl Umweltveränderungen („*rationality shift*“) diese ineffizient werden lassen (*Ineffizienz*). Mehr noch: Diverse intendierte Wandelinitiativen werden vom System zurückgewiesen, was eine signifikante Änderung der verfestigten Muster verhindert (*Ultrastabilität*). Insofern ginge es bei diesem analytischen Schritt zunächst darum, zu prüfen, ob einschlägige Umweltveränderungen identifiziert werden können, die ein etabliertes Arbeitszeitregime ineffizient werden lassen, und – falls dies der Fall sein sollte – zu erklären, wie und warum das scheinbar ultrastabile Lock-in gezielte Änderungsversuche abstoßt. Hierfür genügt eine statische Beschreibung der persistenten Arbeitszeitmuster nicht. Vielmehr bedarf es einer Explikation der hinter dem wiederholten Abprallen der Wandelinitiativen steckenden Dynamik des ultrastabilen Arbeitszeitregimes. Ansatzpunkte für eine solche Explikation liefert neben der Pfadtheorie mit der Spezifikation verschiedener Arten selbstverstärkender Mechanismen ebenfalls das Konzept des Arbeitszeitregimes mit dem Hinweis auf die Möglichkeit eines gegenseitigen Entertainments einzelner Zeitverwendungsmuster. Wie im Falle der Treiber der Selbstverstärkung in Phase II, bleibt es aber eine empirisch offene Frage, worin genau die Dynamik eines ultrastabilen Lock-ins begründet sein könnte.

	Dimensionen	Indikatoren
Präformationsphase	Ausgangsbedingungen	Unterschiedliches Zeitregime und historische Vorprägung am Prozessanfang
	Kontingenz	Verschiedene Arbeitszeitmuster sind vorhanden. Es ist unklar, welche sich durchsetzen wird
	Critical Juncture	Kleines oder großes Ereignis oder ein Set von Ereignissen, die durch das Zusammentreffen in einem Zeitpunkt in die Selektion eines neuen, bisher kaum verwendeten Zeitverwendungsmusters resultieren
Pfadformationsphase	Selbstverstärkung	Insbesondere von Koordinations-, Lern- oder Komplementaritätseffekten bzw. adaptive Erwartungen generiertes positives Feedback im Hinblick auf organisationale Ergebnisse und individuelle Erfahrungen, das dazu führt, dass das emergente Arbeitszeitmuster immer öfter gewählt wird bzw. seine Anwendung ausgeweitet wird. Als Ergebnis bildet sich zunehmend ein dominantes Arbeitszeitmuster heraus, woran sich immer mehr individuelle Zeitverwendungsmuster orientieren
Lock-in	Kontinuität der verfestigten Muster	Die Organisation hält am verfestigten Arbeitszeitregime fest oder investiert sogar darin
	Rationality shift/ Ineffizienz	Signifikanter Rationalitätswandel in der Umwelt der Organisation, aufgrund dessen ein effizienter Pfad ineffizient wird (vgl. Koch, 2011)
	Ultrastabilität	Erfolgreiche oder kontraproduktive Wandelinitiativen prallen am Arbeitszeitregime ab

Tabelle 1: Analyserahmen und Indikatoren für Pfadabhängigkeit eines Arbeitszeitregimes

Diese Ausführungen zeigen, dass der soeben erarbeitete Analyserahmen (vgl. zusammenfassend Tabelle 1) als eine besonders voraussetzungsreiche Grundlage für eine empirische Untersuchung gelten kann: Um eine konkrete Pfaddiagnose stellen zu können, ist sehr sorgfältige empirische Arbeit notwendig, um sowohl geeignete empirische Daten zu erheben, als auch diese dem Analyserahmen entsprechend auszuwerten. Dieser Aufwand, so die hier vertretene These, lohnt aber, würde sich die Pfadvermutung letzten Endes bewahrheiten und könnte damit einen Beitrag zur Erklärung der Ultrastabilität der Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit vieler PSFs geleistet werden. Vor diesem Hintergrund wird die Aufgabe des folgenden Kapitels sein, ein an dem oben erarbeiteten Analyserahmen ausgerichtetes Methodenkonzept zu entwickeln.

3 Methoden

Nach der im vorigen Kapitel erfolgten konzeptuellen Fokussierung der vorliegenden Arbeit berichten die nun folgenden Ausführungen von dem zur Beantwortung der empirischen Frage nach den Gründen für die Ultrastabilität der Regimes überlanger Arbeitszeiten entwickelten und angewandten Untersuchungsdesign. Um für den Leser nachvollziehbar zu machen, wie dieses methodische Konzept an den oben erarbeiteten Analyserahmen anknüpft, werden in einem *ersten Schritt* die drei zentralen methodologischen Implikationen dieses Analyserahmens hergeleitet (Abschnitt 3.1). Daran anschließend wird im *zweiten Schritt* die Wahl des Falls CONSULT motiviert und das zu seiner Erforschung entwickelte Untersuchungsdesign dargelegt (Abschnitt 3.2). Dabei wird sowohl die Wahl der Unternehmensberatungsbranche als allgemeines Forschungsfeld als auch die konkrete Selektion des Unternehmens CONSULT als eine für dieses Feld typische *Eliteberatungsfirma* (vgl. zu der Konstruktion von Eliteidentitäten in der Beratung z. B. Alvesson & Robertson, 2006) begründet. Schließlich liefert dieses Kapitels einen ausführlichen Bericht über die gesammelten Beobachtungs-, Interview- und Archivdaten (Abschnitt 3.3) sowie über die angewandte Methode der Datenanalyse (Abschnitt 3.4).

3.1 Pfadforschung und Methodologie: Prozesse, Historizität und Selbstverstärkung

Wie auch andere Bereiche der empirischen Sozialforschung ist die (organisationale) Pfadforschung von teilweise scharfen Kontroversen über die Angemessenheit verschiedener methodologischer Ansätze nicht unberührt geblieben (vgl. z. B. Garud et al., 2010; Sydow et al., 2012a; Vergne & Durand, 2010). Trotz dieser Meinungsverschiedenheiten scheint, wie in Kapitel 2 dargelegt, über drei zentrale methodisch relevante Eigenschaften der Pfadtheorie weitgehend Einigkeit zu herrschen. Die meisten Ansätze stimmen insofern überein, dass es sich bei der Pfadtheorie um eine *Prozesstheorie* handelt, die zur Erklärung von Ultrastabilität einerseits auf *Historizität* und andererseits auf *selbstverstärkende Mechanismen* abstellt. Die methodologischen Implikationen dieser drei Eigenschaften werden im Folgenden kurz geschildert.

Zunächst handelt es sich bei der Pfadtheorie um eine Prozesstheorie: „Path dependence (...) is, first of all, a process“ (Sydow et al., 2009). Somit reiht sie sich ein in andere prozessorientierte Perspektiven auf Organisationen (vgl. Hernes, 2014; Hernes et al., 2010) und deren Wandel (z. B. Langley et al., 2013) und/oder Stabilität (vgl. Schreyögg & Sydow, 2011). Ein entsprechendes Forschungsdesign sollte also über ein fundiertes Verständnis von (organisationalen) Prozessen verfügen, um pfadabhängige *Prozesse* – als eine besondere Art von Prozessen – empirisch greifbar machen zu können. Prozessorientierte Ansätze werden häufig von solchen abgegrenzt, die auf die Untersuchung der (Ko-)Varianz unabhängiger und abhängiger Variablen abstellen und nach festen, zeitunabhängigen Ursache-Wirkung-Relationen suchen (vgl. dazu ausführlich Langley, 2009; Langley & Tsoukas, 2010). Im Unterschied dazu stehen im Mittelpunkt von Prozesstheorien keine Variablen, sondern Ereignisse, welche sich zu Sequenzen zusammenfügen, wobei die Reihenfolge der Ereignisse von zentraler Bedeutung ist (Abbott, 1990; Mohr, 1982). Das Ziel einer solchen Betrachtungsweise besteht darin, empirische Phänomene nicht statisch zu erklären (d. h. als durch ein Variablenset hervorgebracht), sondern dynamisch (d. h. durch einen Verweis auf den Verlauf der sie hervorbringenden Prozesse). Insofern interessieren sich Prozessansätze primär für die Frage, *wie* und *warum* bestimmte (organisationale) Phänomene *im Zeitverlauf* entstehen, verschwinden, sich verändern oder – was hier besonders interessiert – sich verfestigen (Van de Ven, 2007). Um solche Fragen empirisch beantworten zu können, ist es notwendig,

die Entfaltung der betroffenen (organisationalen) Prozesse über einen längeren Zeitraum zu dokumentieren und analysieren: „[T]ime and history are at the centre of any process analysis“ (Pettigrew, 1997: 339). Dies leisten longitudinale Forschungsdesigns (vgl. Pettigrew, 1990; Van de Ven & Huber, 1990), welche sowohl in Studien über organisationalen Wandel (z. B. Pettigrew, 1987; Plowman et al., 2007) und Persistenz (z. B. Tripsas, 2009) als auch in der Pfadforschung (z. B. Dobusch, 2010; Holtmann, 2008; Koch, 2011) eine breite Rezeption erfahren haben (vgl. auch Siggelkow, 2007).

Die Tatsache, dass Prozesse nur in der Zeit gedacht werden können, trifft jedoch noch keine Aussage darüber, in welche zeitliche Richtung man dabei vorgehen sollte. Prozessorientierte Studien können im Prinzip so angelegt werden, dass sie: (i) Prozesse von einem bestimmten Endpunkt her zurückverfolgen, (ii) Prozessen in die Zukunft hinein folgen oder (iii) eine Kombination von retrospektiver und prospektiver Sicht anstreben (Langley, 2009). Pfadabhängige Prozesse lassen sich per se sehr selten in Echtzeit studieren. Dies liegt daran, dass es sich bei der Konstituierung organisationaler Pfade um eine nichtlineare Dynamik handelt, deren Ausgang nicht schon am Prozessanfang vorhergesagt werden kann (Schreyögg & Sydow, 2011). Als grundlegendes Axiom der Pfadtheorie gilt das Prinzip der Historizität. Gegenwärtige Phänomene (z. B. ein Lock-in) werden unter Rückgriff auf vergangene Ereignisketten erklärt. Daher bleibt vor allem ein *retrospektiver* Ansatz als tragfähigste Alternative zur empirischen Untersuchung der hier interessierenden Prozesse übrig. Ein retrospektives Design bietet sich für die vorliegende Arbeit aber auch deshalb an, weil hier ein phänomengetriebenes Forschungsinteresse verfolgt wird: nämlich die Erklärung der kontrafaktischen Stabilität von Arbeitszeitregimes in PSFs. Wie von Langley und Tsoukas (2010) betont, sind Retrospektiven gerade dann geeignet, wenn das Prozessergebnis ein interessantes, aber unzureichend verstandenes (gegenwärtiges) Phänomen ist und wenn akkurate Chronologien anhand von Archivmaterialien oder retrospektiven Interviews rekonstruiert werden können. Dass Ersteres für die Persistenz organisationaler Arbeitszeitregimes in PSFs der Fall ist, wurde in der Einleitung ausführlich argumentiert. Auch das zweite Kriterium konnte durch entsprechende methodische Vorkehrungen, die noch genauer zu schildern sein werden, erfüllt werden. Somit wurde für die vorliegende Arbeit ein *historischer Ansatz* gewählt, der in der Lage ist die Entstehung und graduelle Verfestigung organisationaler Arbeitszeitregimes zu rekonstruieren.

Eine oft als Nachteil diskutierte Tendenz historisch orientierter Organisationsforschung besteht darin, dass entsprechende Studien häufig die narrative

Beschreibung eines prinzipiell idiosynkratischen Prozessverlaufs überbetonen (Hall, 2006; Rowlinson et al., 2014). Ein solcher Fokus auf narrative Beschreibung, so die Kritik, ließe sich nur auf Kosten der Erklärungskraft der Analyse und der Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse realisieren. Dies stelle ein Problem dar, weil Prozessansätze im Unterscheid zur reinen Historiographie über eine detaillierte Beschreibung von (immer wiederkehrenden) Mustern im Prozessverlauf hinausgehen wollen; der Schwerpunkt soll auf der Erklärung und nicht auf der Beschreibung liegen (vgl. Van de Ven, 1992). Die narrative Beschreibung des Prozessverlaufs ist kein Zweck an sich, sondern nur ein Mittel zur Erklärung eines bestimmten Phänomens oder zur Theoriegenerierung. Ähnlich wie andere Ansätze, die sich für „generative Mechanismen“ interessieren (vgl. Davis & Marquis, 2005), löst die Pfadforschung dieses Problem durch den Verweis auf die zentrale Figur der selbstverstärkenden, durch positives Feedback getriebenen Mechanismen (vgl. Dobusch & Kapeller, 2013: 293), welche die betroffenen Prozesse vorantreiben und letztlich auch ins Lock-in führen (können). Das Forschungsziel einer prozessorientierten Pfadstudie besteht insofern neben der Rekonstruktion einer Fallgeschichte zugleich in deren Erklärung durch die Identifikation und Explikation zugrundeliegender selbstverstärkender Mechanismen. Wie oben bereits angedeutet, erheben mechanismische³¹ Erklärungen den Anspruch, die innere Wirkungslogik der sozialen Mechanismen zu explizieren, die die interessierenden sozialen Phänomene hervorbringen (Pajunen, 2008). Dies impliziert ein stärker theoriegeleitetes Vorgehen, sowohl die Generierung als auch die Analyse des empirischen Material betreffend (Hall, 2006). Zur Erforschung eines potenziell pfadabhängigen Arbeitszeitregimes ist also ein Forschungsdesign notwendig, dessen primäres Ziel nicht die „dichte“ Beschreibung eines sehr langen Prozessverlaufs ist, sondern das – meist von einer Pfadvermutung ausgehend – explizit nach selbstverstärkenden Dynamiken sucht, welche die (Ultra-)Stabilität der beobachtbaren Phänomene erklären können.

³¹ Mit Absicht wird an dieser Stelle in Anlehnung an Abbott (2007) der Begriff „mechanismisch“ benutzt, um Assoziationen mit Begriffen wie „mechanistisch“ zu vermeiden. Obwohl der Begriff Mechanismus der Technik entnommen ist, muss er in sozialen Settings anders verstanden werden. Die Erklärung ist nicht „mechanistisch“ im Sinne von klaren Kausalitäten, sondern „mechanismisch“ weil sie die „Black Box“ der Kausalität öffnet und genau expliziert wie bestimmte Wirkungen hervorgerufen werden. Statt sich also mit Korrelationen zwischen empirisch messbaren Variablen als Erklärung zu begnügen, plädieren die Vertreter mechanistischer Erklärungen für eine feinkörnigere Analyse der inneren Wirkungslogik von sozialen Mechanismen (vgl. z. B. Hedström & Ylikoski, 2010; Mayntz, 2004; Stinchcombe, 1991).

Zusammenfassend sollte also eine Methode zur empirischen Untersuchung von pfadtheoretisch informierten (Forschungs-)Fragen in der Lage sein, organisationale Prozesse, deren Geschichte sowie mögliche selbstverstärkende Mechanismen fassbar zu machen. Diese drei methodologischen Vorbemerkungen machen es nun leichter, ein geeignetes Forschungsdesign zu konstruieren. Wie im Folgenden argumentiert, ist die Fallstudienmethode eine besonders geeignete Verfahrensweise, um die oben genannte Forschungsfrage unter Beachtung der hier skizzierten Anforderungen empirisch zu untersuchen.

3.2 Fallauswahl und Forschungsdesign

Die vorliegende Arbeit beruht auf einer longitudinalen Untersuchung des Falls CONSULT,³² der deutschen Division einer führenden, international tätigen Unternehmensberatungsfirma. Als allgemeine Forschungsstrategie bot sich die Fallstudienmethode (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007; Gephart, 2004; Graebner et al., 2012; Siggelkow, 2001) aus verschiedenen Gründen an: Erstens standen im Fokus dieser Arbeit die explorativen Fragen, warum manche PSFs kontrafaktisch an ihrem (zunehmend ineffizienten) Arbeitszeitregime festhalten und wie die interessierenden Arbeitszeitregimes über die Zeit evolviert sind. Zweitens können Arbeitszeitregimes, die im Wesentlichen emergenter und meist unreflektierter Natur sind, nur sehr oberflächlich mit umfragebasierten oder kontrollierten experimentellen quantitativen Forschungsdesigns studiert werden. Vielmehr bedarf es dazu qualitativer, insbesondere ethnografischer Arbeit, um die interessierenden Phänomene in ihrem „natürlichen“ Kontext (Lincoln & Guba, 1985) zu untersuchen. Drittens haben pfadabhängige Prozesse komplexe, nicht-lineare Verläufe, welche oft mehrere Ebenen des Sozialen durchkreuzen (Sydow et al., 2012a). Gerade in solchen Situationen, wenn (i) es um die Beantwortung von Wie- und Warum-

³² Um die Anonymität der an dieser Studie beteiligten Personen und Organisationen zu bewahren und aufgrund von Geheimhaltungsvereinbarungen wurden bereits bei der Datenanalyse alle Namen durch Pseudonyme ersetzt. Ferner werden auch alle Informationen, die auf irgendeine Weise Aufschluss über die Identität der Beteiligten geben könnten, ausgelassen. Deshalb wird auch von der Angabe des Geschlechts bei direkten Zitaten – soweit dieses keine Rolle spielt – abgesehen. Aus dem gleichen Grund werden genaue chronologische Datenangaben sowie absolute Zahlen über Umsatz- oder Gewinnermittlung ausgelassen. Die Beachtung dieser strengen Anonymitätsprotokolle war Bedingung für die Gewährung des Forschungszugangs.

Fragen geht, (ii) die Forschenden über wenig oder gar keine Kontrolle über die untersuchten Phänomene verfügen, und (iii) diese an sich komplexer, dynamischer und ex-ante schwer abgrenzbarer Natur sind, wird der Einsatz von Fallstudien explizit empfohlen (vgl. Yin, 2009).

Ausgehend vom Ziel, die Gründe für die Ultrastabilität von Arbeitszeitregimes in manchen PSFs explorativ zu untersuchen und dabei insbesondere den möglichen Beitrag der Pfadtheorie zu deren Erklärung abzuklopfen, wurde nach Organisationen gesucht, die ein ultrastabiles Arbeitszeitregime im oben definierten Sinne aufweisen. Dabei durfte sich bei dem gewählten Untersuchungsfall nicht bloß um eine Organisation handeln, in der überlange Arbeitszeiten und konstante Erreichbarkeit als stabil reproduzierte Muster vorliegen. Von einem *ultrastabilen* Arbeitszeitregime im oben definierten Sinne kann nur dann die Rede sein, wenn zwei weitere Kriterien erfüllt sind:

- (i) Erstens muss das Phänomen überlanger Arbeitszeiten nicht nur die Regel, sondern auch ein Problem darstellen (*Ineffizienz*), weil nur so von einer rätselhaften – und daher erklärungsbedürftigen – Persistenz die Rede sein kann. Um dies zu beurteilen, bedarf es entweder einer Außenperspektive, die die Problematik des etablierten Zeitregimes angesichts kritischer Umweltveränderungen feststellen kann, und/oder einer Innenperspektive, die zeigt dass die betroffene Organisation sich selbst der Ineffizienz des stabil reproduzierten Musters bewusst ist. Ein guter Indikator hierfür ist, dass die betroffene Organisation bereits Initiativen zur Veränderung des Arbeitszeitregimes angestoßen hat und das Thema somit eine Problematisierung im Alltag erfährt.
- (ii) Zweitens muss das ineffiziente Arbeitszeitregime auch kontrafaktisch stabil geblieben sein (*Ultrastabilität*), sodass die Gründe für das Ausbleiben des notwendigen Wandels untersucht werden können. Anders gesagt dürfen die bisher initiierten Wandelinitiativen keinen großen Erfolg erzielt haben, obwohl sie ernstgemeint und zumindest im Prinzip Erfolg versprechend gewesen sind.

Insofern galt es, im Sinne eines „purposeful sampling“ (Patton, 2015) anhand dieser Kriterien gezielt nach einem *kritischen* Fall³³ zu suchen, der versprach,

³³ Kritische Fälle sind solche, die beispielsweise eine Reihe wichtiger Kriterien zur Anwendung oder zum Testen einer bestimmten Theorie erfüllen und somit von strategischer Bedeutung für das untersuchte Phänomen sind (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009). Auch Prozessforschende empfehlen explizit die Untersuchung kritischer Fälle, da die untersuchten Phänomene hier eine „dramatische“ Bedeutung haben und deshalb für eine empirische Untersuchung leichter

neuartige Einsichten in Bezug auf das hier interessierende empirische Phänomen (vgl. auch Flyvbjerg, 2006) der kontrafaktischen Stabilität von Arbeitszeitregimes mancher PSFs zu generieren.³⁴ Ein solcher Fall ist in der Unternehmensberatungsgesellschaft CONSULT gefunden worden.

3.2.1 Der Fall CONSULT

CONSULT ist eine international tätige Unternehmensberatung mit mehreren Tausend Mitarbeitern weltweit und Niederlassungen auf fünf Kontinenten.³⁵ Die hier untersuchte deutsche Division von CONSULT verfügt über Filialen in den meisten deutschen Großstädten. Wie andere Unternehmensberatungsgesellschaften (vgl. für einen Überblick Armbrüster, 2006; Clark & Fincham, 2002; Kipping & Clark, 2012; Kipping & Engwall, 2003; Sturdy et al., 2009) bietet CONSULT Beratungsleistungen in verschiedenen Geschäftsfeldern an (z. B. Marketing, Finanzierung, HR), wobei die Firma einen sehr starken Schwerpunkt auf *strategische* Top-Managementberatung legt. Darüber hinaus weist CONSULT das für Beratungsunternehmen typische Regime überlanger Arbeitszeiten auf. Beraterinnen und Berater arbeiten meist in Projektteams organisiert vor Ort bei ihren Kunden, reisen viel (manchmal mehrmals täglich zwischen verschiedenen Ländern), und schlafen normalerweise mehrere Nächte pro Woche im Hotel, weit entfernt von ihren Wohnorten. Infolgedessen sind lange Arbeitszeiten, konstante Erreichbarkeit und ein hohes Arbeitstempo bei CONSULT – ähnlich wie bei anderen Unternehmensberatungen, die

zugänglich sind: „If the phenomena to be observed have to be contained within a single or relatively small number of cases then choose cases where the progress is *transparently observable*.“ (Pettigrew, 1990: 275).

³⁴ So auch Graebner und Eisenhardt (Eisenhardt & Graebner, 2007: 27): „[J]ust as laboratory experiments are not randomly sampled from a population of experiments, but rather, chosen for the likelihood that they will offer theoretical insight, so too are cases sampled for theoretical reasons, such as revelation of an unusual phenomenon, replication of findings from other cases, contrary replication, elimination of alternative explanations, and elaboration of the emergent theory.“ Für die vorliegende Untersuchung kam insbesondere die Auswahl eines Falls in Frage, der versprach, neuartige Erkenntnisse über das rätselhafte Phänomen ultrastibler Zeitregimes in PSFs zu generieren.

³⁵ Aus Anonymitätsgründen können der nationale Ursprung der Firma, genaue Mitarbeiterzahlen, sowie die genaue geografische Verteilung der Niederlassungen nicht genannt werden, weil dies eine Identifikation erleichtern würde. Die empirische Untersuchung fokussiert insbesondere die deutsche Niederlassung, wobei auch drei Interviews mit internationalen Mitarbeitern geführt wurden (Niederlande, USA, England).

generell eine „*cemented high performer culture*“ (Muhr et al., 2012: 196, Herv. d. V.) aufweisen – die Norm.

Angesichts der zunehmenden Ineffizienz des Arbeitszeitregimes (insbesondere aufgrund mehrerer massiver Kündigungswellen und Schwierigkeiten in der Personalakquise in den letzten Jahren) haben sowohl Mitarbeiter als auch das Management mehrere Initiativen gestartet, die zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mehr Arbeitszeitflexibilität sowie zu einer Reduktion der Arbeitsbelastung führen sollten. Allerdings konnten diese Initiativen bisher nur mäßige Erfolge verzeichnen (vgl. ausführlich hierzu Kapitel 4). Lange, bis in die späten Abendstunden dauernde Arbeitszeiten blieben trotz der Initiativen weiterhin charakteristisch für den beruflichen Alltag der meisten Mitarbeitenden. Da sich das Arbeitszeitregime in diesem Sinne als ultrastabil erwies, eignete sich CONSULT als hervorragender kritischer Fall zur Untersuchung der kontrafaktischen Stabilität seines Arbeitszeitregimes.

Des Weiteren wurde CONSULT auch aufgrund der hohen Qualität des arrangierten Forschungszugangs gewählt. Das Feld der Unternehmensberatung ist notorisch schwer zugänglich für empirische Untersuchungen (so Sturdy, 2012). Angesichts des sensiblen hier analysierten Forschungsthemas erwies es sich zunächst als schwierig, ein Unternehmen zu finden, das an der Studie teilnehmen wollte. CONSULT hingegen hat sich von Anfang an mit den Forschungsfragen dieser Studie identifiziert. Das Thema der Untersuchung wurde als „Arbeitszeitregimes, Management der Arbeitslast und Implementierung von Work-Life-Balance-Initiativen“ vorgestellt. Durch ein Mitglied des Top-Managements wurde der Kontakt zum Unternehmen zuerst hergestellt. Nach einer Serie von Telefonaten und intensivem Email-Austausch mit der Personalabteilung kristallisierte sich heraus, dass, wie vermutet, die bisherigen Initiativen der Firma nicht besonders erfolgreich gewesen waren. Nach einer internen Abstimmung hat sich CONSULT mit Überzeugung zur Teilnahme an der Studie bereit erklärt. Dass die untersuchte Organisation problemlos und schnell die Relevanz der leitenden Forschungsfragen (an)erkannt hat, kann als ein weiteres positives Zeichen für die Richtigkeit der Fallauswahl verstanden werden (so Van de Ven, 1992). Nach einem einführenden Telefonat wurde eine formelle Vereinbarung unterschrieben, woraufhin im April 2013 die eigentliche empirische Feldarbeit beginnen konnte.

3.2.2 Unternehmensberatung als Untersuchungskontext

CONSULT kann, ähnlich wie andere Unternehmensberatungen, als paradigmatisches Beispiel für ein wissensintensives Unternehmen (vgl. dazu Alvesson, 2004; Kärreman & Alvesson, 2004; Robertson & Swan, 2003) verstanden werden: Der Schwerpunkt der alltäglichen Beraterarbeit liegt weniger in der Ausführung routinierter und standardisierter Arbeitsabläufe, sondern vielmehr in der kreativen Lösung komplexer, meist betriebswirtschaftlicher, Probleme mit einer starken Kundenorientierung (vgl. z. B. Fosstenlökken et al., 2003), was einen höheren Grad an Autonomie erfordert (Ekman, 2012a; Robertson & Swan, 2003). Häufig werden Unternehmensberatungen wie CONSULT auch als Professional Service Firms (vgl. z. B. Kipping & Kirkpatrick, 2013; McKenna, 2006) beschrieben, die über die eben erwähnte (i) hohe Wissensintensität hinaus auch durch eine (ii) niedrige Kapitalintensität und eine (iii) weitgehend professionalisierte Arbeitnehmerschaft gekennzeichnet sind (Nordenflycht, 2010). Gleichwohl gelten Beratungsunternehmen als ein Beispiel „schwacher“ Professionalisierung (Fincham, 2006; Kipping & Kirkpatrick, 2013): Trotz des Vorhandenseins von (meist freiwilligen) Berufsverbänden (so wie der „Bundesverband deutscher Unternehmensberater“) sind letztere kaum in der Lage, den Zugang zum Beruf zu kontrollieren. Daraus ergibt sich ein zentrales Spannungsverhältnis, mit dem Unternehmensberatungen wie CONSULT zu kämpfen haben: Einerseits begründen solche Firmen den Wert der von ihnen vermarkteten Leistungen primär mit ihrer „esoteric expertise“ (Starbuck, 1992: 716), d. h. im Zugriff auf ein spezifisches, seltenes und abstruses Wissen (Kärreman, 2010). Andererseits ist aber dieses Wissen im schwach professionalisierten Feld der Unternehmensberatung – im Unterschied zu anderen „klassischen“ Berufen (z. B. Medizin, Jura, Architektur, Wirtschaftsprüfung) – kaum kodifiziert, sehr ambig und unsicher (Alvesson, 1993; 2004; Sturdy, 1997; Sturdy et al., 2009).

Aus diesem Grund versuchen viele PSFs (Alvesson et al., 2015) – darunter auch CONSULT – mithilfe der Etablierung und der Pflege eines „Eliteimage“ (Alvesson & Robertson, 2006; Kärreman & Rylander, 2008) die eigenen Leistungen als „professionell“ zu differenzieren und dadurch auch höhere Tagessätze zu erzielen (vgl. auch McKenna, 2006). Um einen solchen Elitestatus zu pflegen, reicht es allerdings nicht aus, als Unternehmen *wirtschaftlich* erfolgreich zu sein. Im Gegenteil: „[S]ome consultancy firms offering fairly inexpensive, mass services may be large, growing and profitable, but they may have problems in claiming elite status“ (Alvesson & Robertson, 2006: 201). Um

sich eine gewisse Exklusivität zu verleihen, setzen Unternehmensberatungen wie CONSULT vielmehr strenge Personalauswahlverfahren sowie formalisierte Karriere- und Personalbeurteilungssysteme ein (z. B. Alvesson & Kärreman, 2004; 2007a; Kärreman & Alvesson, 2004; Richter et al., 2008), damit sie als Arbeitgeber besonders qualifizierte und talentierte Mitarbeiter rekrutieren können. Für letztere induziert die Mitarbeit bei einer dieser Gesellschaften auch einen Elitestatus, der unter Anderem verknüpft ist mit der Möglichkeit einer steilen Karriere, viel Interaktion mit Kundenvertretern auf hohen hierarchischen Positionen sowie dem Versprechen, den Beratungsjob als „Sprungbrett“ für die weitere Karriere nutzen zu können (vgl. Costas & Grey, 2014; Grey, 1994; 1998). Die Beratungsunternehmen hingegen können unter Bezugnahme auf ihre hochqualifizierte Arbeitnehmerschaft den Anspruch auf Elitestatus erheben und symbolisieren (Alvesson & Robertson, 2006). CONSULTs Mitgliedschaft in dieser Gruppe von Eliteberatungen lässt sich daran erkennen, dass die Firma sehr lange Zeit als ein beliebter Arbeitgeber für erfolgreiche Absolventen verschiedener deutscher und internationaler Top-Universitäten galt (z. B. in Deutschland: Uni Mannheim, EBS, WHU; in Europa: Cambridge, Oxford, HEC Paris) und regelmäßig bei verschiedenen Rankings unter den Top Fünf der Beratungsgesellschaften in Deutschland erschien. Dieser Eliteanspruch lässt sich auch an diversen internen und externen Kommunikationsmaterialien erkennen, wo häufig Wörter wie „excellence“, „exceptional“, „bright minds“, „distinguished“ verwendet werden, um die Einzigartigkeit der Firma hervorzuheben. „[D]ie Besten der Besten zu bekommen“, nannte auch der Personalchef von CONSULT als wichtigste Aufgabe der Firma. Gerade dies ist auch einer der wichtigen Gründe, warum die Firma – aufgrund ihres persistenten Arbeitszeitregimes mit einer sinkenden Arbeitgeberattraktivität konfrontiert – nun anhand verschiedener Flexibilitätsinitiativen versucht, das etablierte Arbeitszeitregime an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Ebenfalls folgt CONSULT grundsätzlich dem für Elite-Beratungen typischen Karrieresystem, wenn auch nicht in seiner strengsten Up-or-Out-Ausprägung. Klassischerweise sieht dieses Modell ein relativ streng vorgeschriebenes Erklimmen der Karriereleiter vor, wobei diejenigen, die es nicht schaffen, die Beförderungskriterien in der vorgesehenen Zeit zu erfüllen, typischerweise ausscheiden müssen (vgl. Alvesson, 2012; Grey, 1994; Maister, 1993). Bei CONSULT hingegen ist es durchaus akzeptiert, dass Mitarbeiter auch längere

Zeit auf einer Hierarchiestufe bleiben.³⁶ Trotzdem beläuft sich die durchschnittliche Fluktuation auf ca. 20 Prozent: Auch wenn CONSULTs Karrieresystem kein striktes Ausscheiden derjenigen vorsieht, die es nicht schaffen, in den vorgesehenen Zeiten befördert zu werden, verlassen viele Mitarbeiter das Unternehmen nach vier bis fünf Jahren.

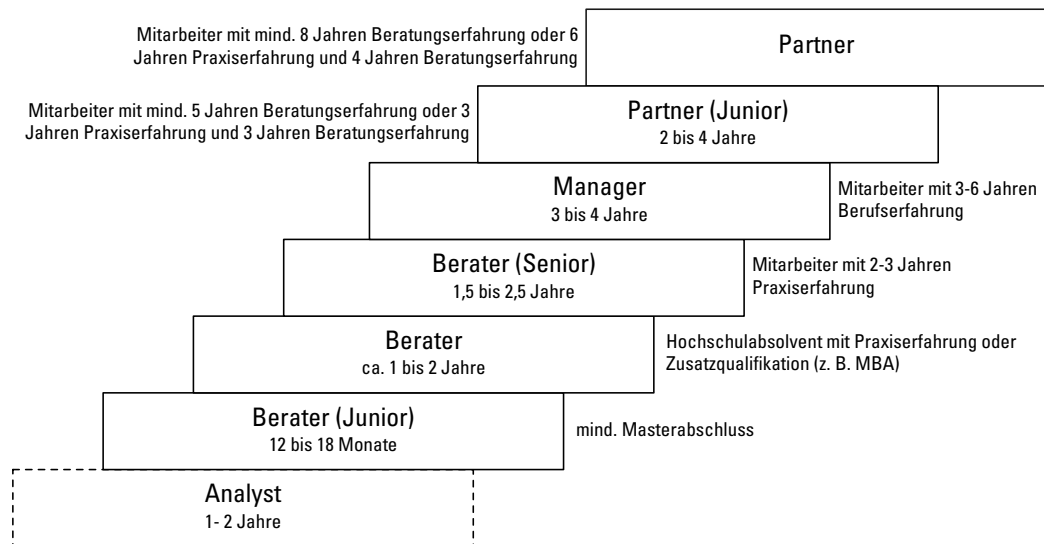


Abbildung 4: Karrieresystem bei CONSULT (eigene Darstellung)

CONSULTs Karriereleiter differenziert sechs Stufen³⁷ (vgl. Abbildung 4), die jedoch im Hinblick auf die im Alltag zu erfüllenden Aufgaben auf drei wichtige Akteursgruppen zusammengefasst werden können: Berater (junior bis senior) sind primär mit operativer Projektarbeit beschäftigt, Manager übernehmen steuernde und leitende Funktionen, während Partner sich hauptsächlich um das Verkaufen neuer Projekte kümmern. Trotz der Betonung professioneller Autonomie und ausgeprägter Informalität in der persönlichen Interaktion (man duzt sich) sind im Arbeitsalltag sehr steile Hierarchien zu beobachten: Die Aufteilung von Aufgaben im Team sowie die Intensität von Kundeninteraktionen richten sich sehr stark nach der Hierarchiestufe. Frisch rekrutierte Absolventen fangen auf der niedrigsten Stufe als *Berater* an, wo sie

³⁶ So erklärte eine HR-Vertreterin: „Ist bei uns nicht so streng, also ist nicht so, dass wenn jemand in den 18 Monaten nicht befördert wurde, dass er dann gleich rausfliegt. (...) Wir haben auch ein Paar wenige seniore Kollegen, wo wir sagen: ‚Die werden aller Wahrscheinlichkeit nicht Partner werden, die wissen das auch, aber die haben irgendwo ein Spezialgebiet und sie laufen solange mit, wie sie es eben auch für sich OK finden und wo beide Seite auch ein Vorteil haben.‘ Also ganz so hart ist nicht.“ (I01)

³⁷ Um die Anonymität der Firma zu bewahren, wurden die einzelnen Karrierestufen umbenannt.

vor allem mit analytischer Arbeit beschäftigt sind. Schon nach 12 bis 18 Monaten können dabei die ersten in seniorere Positionen befördert werden, die traditionellerweise mit mehr Kundenkontakt, im Einzelfall sogar mit der Verantwortung für ganze Themenbereiche eines Beratungsprojektes einhergehen. Nach drei bis vier Jahren werden dann die Erfolgreichsten in Managementpositionen befördert. Als *Manager* verlagert sich der Arbeitsschwerpunkt von operativer Arbeit (z. B. Analysen) hin zur Strukturierung und Leitung von (oft zeitkritischen) Beratungsprojekten, was einen noch viel engeren Kontakt und die Abstimmung einzelner Aufgaben und Deliverables mit Kunden erfordert. In dieser Position werden Mitarbeiter typischerweise auch schon stärker in die Akquise von neuen Kunden und Projekten mit eingebunden. Nach mehreren erfolgreichen Jahren als Manager folgt dann als nächster Karriereschritt die Aufnahme in die Partnerschaft. Dabei ist ein Zwischenschritt – Juniorpartner – eingeschaltet, bei dem man zunächst kein vollwertiger *Partner*, d. h. kein Miteigentümer, ist, aber trotzdem die Aufgaben und Beurteilungskriterien für Partnerschaft gelten. Der Schwerpunkt liegt nun vor allem auf dem Verkaufen profitabler Projekte, weshalb sich viele angehende Partner etwas aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Gleichwohl kommt den Partnern eine zentrale Rolle bei der Unterhaltung wichtiger Kundenbeziehungen zu.

Auch was die Organisationsstruktur betrifft, unterscheidet sich CONSULT kaum von anderen ähnlichen Elite-Beratungen und PSFs. Das oberste Entscheidungsorgan ist die Partnerversammlung, in der jeder Partner eine Stimme hat. Die Geschäfte führt ein von der Partnerversammlung bestellter Vorstand. Typischerweise sind seniore Partner für das Management der einzelnen Unternehmenseinheiten verantwortlich, die bei verschiedenen Beratungsunternehmen beispielsweise als „practices“, „practice groups“ oder „competence centres“ bezeichnet werden und entweder eine branchenspezifische oder funktionale Expertise aufweisen (vgl. Abbildung 5).

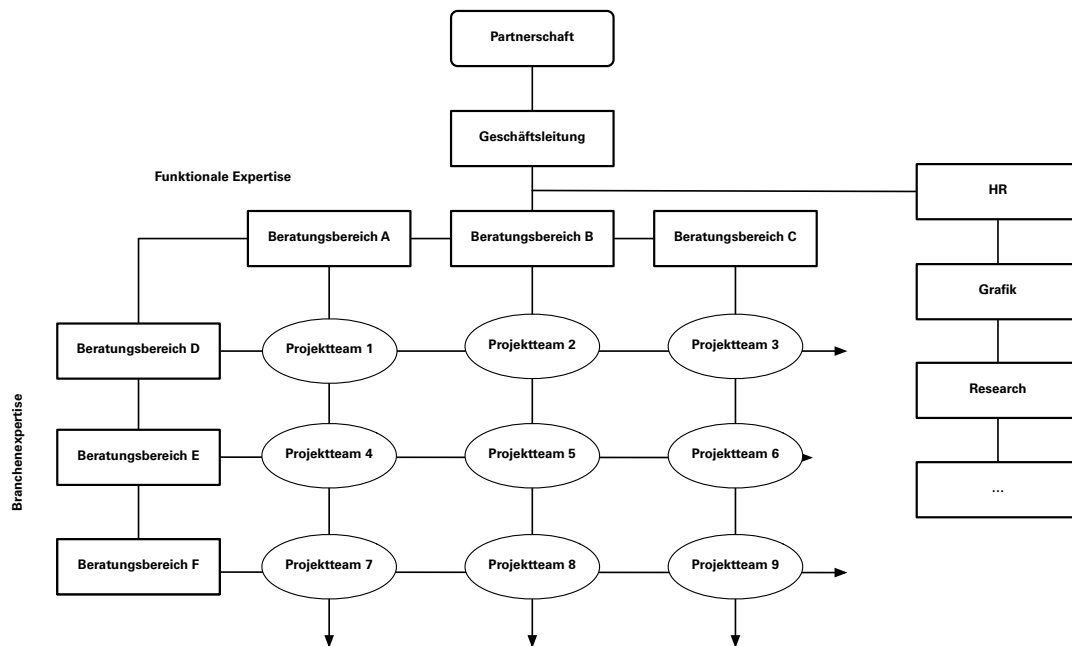


Abbildung 5: Organisationsstruktur bei CONSULT (eigene Darstellung)

Einzelne Berater werden schon beim Eintritt in das Unternehmen einer Division zugeordnet. Projektteams setzen sich aber häufig sowohl aus Branchen- als auch aus Funktionsspezialisten zusammen. Diese typische Organisationsform einer „professionellen Partnerschaft“ (auch P₂-Form genannt) versucht eine weitgehende Unabhängigkeit der professionellen Arbeit sicherzustellen (Greenwood et al., 1990), um somit das inhärente Spannungsverhältnis zwischen dem Ideal professioneller Autonomie und der Realität bürokratischer Kontrolle besser handhaben zu können (vgl. z. B. bereits Engel, 1970; Hall, 1968; Scott, 1965). Dies wird einerseits dadurch gewährleistet, dass Eigner der Firma die Partner selbst und nicht etwa externe Aktionäre sind. Andererseits bleibt – zumindest idealtypisch – diese Organisationsform gekennzeichnet durch weniger stark ausgeprägte formale Hierarchien, eine starke Dezentralisierung und Informalität sowie durch „weichere“ Mechanismen organisationaler Kontrolle, die sich auf professionelles Image und die Sozialisation in die Professionskultur beziehen (Alvesson & Johansson, 2002; Fournier, 1999; Sandberg & Pinnington, 2009). Für die einzelnen Mitarbeiter ist vor diesem Hintergrund essenziell, eine entsprechende „professionelle Identität“ aufrechtzuerhalten und zu demonstrieren. Dazu gehören als Zeichen für Commitment und Loyalität unter anderem hohe Einsatzbereitschaft, lange Arbeitsstunden und konstante Verfügbarkeit für

Kunden (vgl. Anderson-Gough et al., 2001; 1998) und Vorgesetzten (z. B. Alvesson, 2001; Costas & Grey, 2014; Reid, 2015).³⁸

Zusammenfassend lässt sich CONSULT also nicht nur als ein, wie oben argumentiert, für diese Untersuchung kritischer, sondern auch als ein für die Gruppe von Elite-Beratungsgesellschaften typischer Fall einordnen. Die strategische Positionierung der Firma (der Fokus auf Strategieberatung), die Organisationstruktur (Partnerschaft), das Karrieresystem sowie die Betonung einer Eliteidentität ähneln stark dem, was aus bisherigen empirischen Untersuchungen von Beratungsfirmen bekannt ist. Insofern könnte die Untersuchung des Falls CONSULT Einsichten über die Ultrastabilität des für diese Firmen typischen Arbeitszeitregimes generieren, die als Grundlage für die Formulierung allgemeinerer Propositionen in Bezug auf andere Elite-Beratungen oder sogar PSFs insgesamt dienen können.

Dass es sich hierbei um eine Einzelfallstudie handelt, darf nicht nur als Einschränkung der Studie angesehen werden.³⁹ Obwohl Einzelfälle keine Möglichkeit zur statistischen Generalisierung der Forschungsergebnisse auf eine vorab definierte Grundgesamtheit bieten, liegt ihre Stärke gerade in den Möglichkeiten analytischer Generalisierung. Somit besteht das Ziel nicht darin, auf eine vorab definierte Grundpopulation zu generalisieren, sondern *theoretische* Generalisierungen etwa in der Form neuartiger Propositionen oder der Modifikation bestehender Theorien zu generieren (Gibbert et al., 2008; Yin, 2009). Einzelfälle können beispielsweise vom etablierten theoretischen Verständnis eines Phänomens so stark abweichen, dass gerade ihre Einzigartigkeit zum Medium der Vermittlung generalisierbarer Botschaften wird: Wenn man ein „sprechendes Schwein“ gefunden hat, ist das Grund genug, sich diesen Fall genauer anzuschauen (vgl. grundsätzlich zur Wichtigkeit von Einzelfallstudien Siggelkow, 2007). Wissenschaftstheoretisch betrachtet reicht

³⁸ Gerade die hieraus für Professionals resultierenden identitätsbezogenen Spannungen (Costas & Fleming, 2009), Ambiguitäten und Taktiken für deren Handhabung machen einen Großteil der bisherigen Organisationsforschung zu Unternehmensberatung und PSFs aus (vgl. für einen Überblick Alvesson et al., 2015).

³⁹ Obwohl manche Beiträge grundsätzlich zugunsten vergleichender Mehrfalldesigns argumentieren (vgl. z. B. Eisenhardt, 1989; 1991; Eisenhardt & Graebner, 2007), scheint für die vorliegenden Untersuchung ein solches Mehrfalldesign im Verhältnis zum damit verbundenen Zusatzaufwand wenig zusätzlichen Erkenntnisgewinn zu versprechen. Denn zunächst geht es darum, zu prüfen, ob überhaupt die Ultrastabilität der Zeitregimes mancher PSFs auf Pfadabhängigkeit zurückzuführen sein könnte. Angesichts dieses Forschungsinteresses würde weder die Replikation einer Pfaddiagnose über mehrere Fälle hinweg, noch der Befund, dass nur einzelne Firmen ein pfadabhängiges Arbeitszeitregime aufweisen – wovon aufgrund der Tatsache, dass es sich bei Pfadabhängigkeit um eine besonders voraussetzungsvolle Diagnose handelt, im Grunde auszugehen ist – viel Zusatzerkenntnisse generieren.

ein Einzelfall (z. B. ein einzelner schwarzer Schwan) aus, um eine Theorie (z. B. die Annahme, alle Schwäne seien weiß) zu revidieren (Popper, 2002). In diesem Sinne eignen sich Einzelfälle nicht – wie oft angenommen – *nur* zur Theoriegenerierung und Exploration wenig untersuchter Phänomene, sondern auch zum Testen und zur Weiterentwicklung von Theorien, zur Illustration abstrakter theoretischer Ideen und nicht zuletzt zur Analyse komplexer Prozesse (Flyvbjerg, 2006; Graebner et al., 2012).

Gerade dazu soll die Untersuchung des Falls CONSULT dienen: einerseits einen komplexen Prozess zu analysieren und andererseits den Beitrag des oben erarbeiteten theoriegeleiteten Analyserahmens zu deren Erklärung zu testen, um Möglichkeiten zu seiner Weiterentwicklung zu identifizieren. Insofern scheint der Rückgriff auf Theorie für die vorliegende Untersuchung trotz des im Grunde explorativen Erkenntnisinteresses geradezu zwingend, denn sonst riskierte man das verfolgte Forschungsziel – neuartige Erklärungen für die Ultrastabilität des Zeitregimes mancher PSFs zu generieren – zu verfehlen und stattdessen zu sehr auf Deskription abzustellen. Konträr zu der Sichtweise mancher Verfechter des Grounded-Theory-Ansatzes (z. B. Glaser & Strauss, 1967),⁴⁰ qualitative Forscher sollten möglichst theoretisch unvoreingenommen „ins Feld“ gehen, wird hier dezidiert zugunsten der Anwendung etablierter Theorien als Orientierungs- und Analyserahmen argumentiert (vgl. ähnlich Yin, 2009: 18).⁴¹ Vor diesem Hintergrund verspricht die Untersuchung des Falls CONSULT nicht nur die Lösung eines empirischen Rätsels, sondern auch die Weiterentwicklung der Pfadtheorie und außerdem Beiträge zu verwandten Forschungsstränge zu liefern.

⁴⁰ In neueren Diskussionen über Grounded Theory wird allerdings auch explizit betont, dass die Anwendung einer solchen Forschungsstrategie keine „Entschuldigung“ sein darf, die bestehende Forschung zu ignorieren (vgl. Suddaby, 2006). Trotzdem besteht das Ziel dieser Arbeit weniger darin, eine gegenstandsbezogene „Theorie“ von Regimes überlanger Arbeitszeiten zu bilden, sondern die Gründe ihrer Ultrastabilität theoriegeleitet zu erforschen.

⁴¹ Auch Vertreter der neuerdings an Popularität gewinnende Forschungsstrategie der „Problematierung“ argumentieren ähnlich: Nicht Theorieabstinenz, sondern genau im Gegenteil das Beherrschen möglichst vieler Theorien, die potenziell Erklärungen eines interessierenden „mysteriösen“ empirischen Phänomens bieten könnten, verspricht neuartige Forschungsbeiträge (Alvesson & Kärreman, 2007b; Alvesson & Sandberg, 2008).

3.2.3 Forschungsprozess und Forschungsdesign

Wie bei anderen qualitativen Untersuchungen hat sich das Forschungsdesign dieser Studie im Laufe eines iterativen Prozesses der Datengenerierung und -auswertung unter konstantem Abgleich der emergenten Forschungsergebnisse mit der bisherigen Literatur ergeben (vgl. Eisenhardt, 1989). Einerseits orientierte sich die Ausgestaltung der Fallstudie von CONSULT am im Kapitel 2 entwickelten Analyserahmen sowie an der Beschaffenheit des zu erforschenden empirischen Phänomens. Das hier verfolgte Forschungsziel – nämlich zu erkunden, ob die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime anhand der Pfadtheorie erklärt werden kann – legte, wie oben argumentiert, einen Fokus auf Prozesse, Historizität und Selbstverstärkung nahe. Um solche Phänomene empirisch zu untersuchen, benötigt man ein sehr detailliertes Verständnis einzelner Ereignisse und deren Verbindungen (Schreyögg & Sydow, 2011: 87). Diese Anforderungen zwingen zur Generierung und Analyse sehr tiefgehenden empirischen Materials.

Andererseits musste jedoch die empirische Untersuchung von CONSULT, obwohl sie theoriegeleitet motiviert und strukturiert wurde, am Anfang relativ offen sein. Am Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war z. B. längst noch nicht klar, welche organisationalen Prozesse pfadabhängig geworden sein könnten, wovon sie ausgelöst worden sind und welche Mechanismen sie vorangetrieben haben. Eine empirische Untersuchung solcher ex-ante unbekanntem Prozessverläufe und Faktoren ist also nur anhand von Forschungsdesigns ergründbar, die eine gewisse Offenheit und die dynamische, iterative Anpassung zentraler Parameter der Untersuchung zulassen. Deshalb legte das Interesse an Prozesse und Historizität eine *retrospektive longitudinale angelegte Fallstudie* als adäquates Untersuchungsdesign für die vorliegende Arbeit nahe. Aufgrund ihres iterativen und offenen Designs (Creswell, 1998; Flick, 2009) ermöglichen es solche qualitativen Fallstudien, die untersuchten Phänomene erst im Laufe des Forschungsprozesses klar abzugrenzen. Fallstudien bauen typischerweise auf der Kombination verschiedener Datenquellen auf, was gerade bei *historisch* angelegter Prozessforschung aufgrund der Unmöglichkeit, vergangene *Prozesse* in Echtzeit zu beobachten, unerlässlich ist.

Vor diesem Hintergrund erfolgte der Forschungsprozess in drei Phasen. Eingangs war die Untersuchung explorativ angelegt, wobei die Erkundung der Ursachen für das Scheitern von CONSULTs bisherigen Wandelinitiativen im Vordergrund stand. Im Rahmen dieser ersten explorativen Phase (April –

September 2013) wurden erste Dokumente und Presseartikel gesammelt sowie 21 halbstrukturierte Interviews mit Unternehmensvertretern geführt. Ziel dieser Phase war zum einen, sich mit dem Forschungsfeld überhaupt vertraut zu machen. Zum anderen mussten, um die Dynamiken hinter der Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime erforschen zu können, detailliertere Daten zu den bisherigen (scheiternden) Wandelinitiativen insbesondere im Hinblick auf die Gründe ihres Scheiterns sowie auf die dahinterstehende Motivation zu erheben. Die zentralen Fragen lauteten: Warum möchte CONSULT sein Arbeitszeitregime verändern? Welche Probleme bereitet letzteres für die Organisation? Welche Initiativen wurden bisher gestartet? Wie erklären sich Organisationsmitglieder das Scheitern der bisherigen Initiativen? Im Laufe dieser Phase wurden drei zentrale Initiativen identifiziert, die von zwei wichtigen großen Abteilungen innerhalb von CONSULT gestartet wurden (vgl. Kapitel 4.3).

Im Anschluss daran wurde in einer zweiten Phase (Oktober – Dezember 2013) eine dieser Initiativen und ihre Effekte im Alltag eines Projektteams im Rahmen eines dreimonatigen Forschungspraktikums näher untersucht. Ziel war dabei, insbesondere die dem Scheitern der Initiative zugrundeliegenden Dynamiken zu ergründen. Alle zehn Mitglieder des untersuchten Projektteams wurden auch interviewt. Es stellte sich heraus, dass die Ursachen für das Scheitern der Initiativen nicht in objektiver Zeitknappheit oder zu viel Arbeit an sich lagen, sondern in der eigentümlichen Organisation von Arbeitszeit im Beratungsprojekt, bei der eine bestimmte Stundenzahl (meist 14 Stunden am Tag oder mehr) auch dann abgearbeitet wurde, als dies nicht unbedingt notwendig war. Es wurde somit klar, dass die Gründe für diese Ultrastabilität nicht nur mithilfe einer solchen reinen Gegenwartsbetrachtung identifiziert werden konnten. Vielmehr schien es notwendig, zu erkunden, wie das gegenwärtige Regime entstanden war und ob es möglicherweise pfadabhängig sein konnte.

Analyseeinheit	Definition	Beispiele	Analyseebene
Branchenentwicklungen	Einflüsse aus dem Leistungsmarkt und dem Personalmarkt	Kundenwünsche, Wettbewerb, Preisentwicklung, Arbeitgeberattraktivität	Branche
Organisationale Entscheidungen	Strategische und/oder operative Entscheidungen der Organisation, die einen Einfluss auf die zeitlich koordinierte Erfüllung von Aufgaben haben könnten	Entscheidungen über den Wandel des Zeitregimes, die Verteilung von Aufgaben, über das Management von Projekten, über die strategische Ausrichtung, Personalentscheidungen	Organisation
Organisationale Erwartungen (Zeithorizonte)	Aus Entscheidungen resultierende explizite und/oder implizite Erwartungen über die Zeitverwendung	Erwartungen darüber, wie viele Stunden am Tag Organisationsmitglieder arbeiten	Organisation
Organisationale Ergebnisse	Ergebnisse, die die Organisation am Leistungsmarkt und am Personalmarkt erzielt, die als Grundlage der Bewertung von Zeitverwendungsmustern dienen	Umsatz, Erträge, Wachstum, Fluktuationsraten	Organisation
Zeitverwendungsmuster	De-facto Zeitverwendung im Hinblick auf Dauer, Sequenz, Synchronizität, Periodizität und Tempo von Arbeitsprozessen	Arbeiten am Abend, Arbeit an mehreren Aufgaben gleichzeitig	Organisation/ Projektteam
Individuelle Erfahrungen	Wertende individuelle Aussagen über die Zeitverwendungsmuster	Anregung, Stress, Interesse an der Arbeit	Individuum

Tabelle 2: Analyseeinheiten und –ebenen

Deshalb wurden in der dritten Phase (Dezember 2013 – März 2015) 19 zusätzliche, meist retrospektive Interviews geführt sowie weitere Archivalien gesammelt. Parallel dazu wurde das Material ausgewertet, um die Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime zu rekonstruieren und die Daten der früheren Phasen in historischer Perspektive interpretieren zu können. Das Ziel bestand darin, anhand einer möglichst detaillierten Rekonstruktion der Geschichte von CONSULTs Arbeitszeitregime zu prüfen, ob diese möglicherweise einen pfadabhängigen Verlauf aufweisen würde, der die Ultrastabilität von CONSULTs Zeitregime erklären könnte. Entsprechend des oben erarbeiteten Analyserahmens wurden dabei drei Analyseebenen erfasst, um zentrale Ereignisse im Prozessverlauf zu rekonstruieren: die Arbeitszeitmuster selbst,

die Organisation und die Umwelt. So mussten, um den – als *fokale* Analyseeinheit der Untersuchung zu verstehende – Prozess der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregime zu rekonstruieren und auf Pfadabhängigkeit zu überprüfen, longitudinale Daten generiert werden, und zwar zu: den de-facto Zeitverwendungsmustern, den organisationalen Entscheidungen und Erwartungen sowie zu den Ergebnissen der Organisation und den Erfahrungen von Individuen, auf Grundlage derer Organisationen und Individuen Zeitmuster bewerten und Erwartungen (Zeithorizonte) bilden (vgl. zusammenfassend Tabelle 2). Dabei wurde soweit in die Geschichte CONSULTs zurückgegangen, wie es die entsprechenden Datenquellen erlaubten.

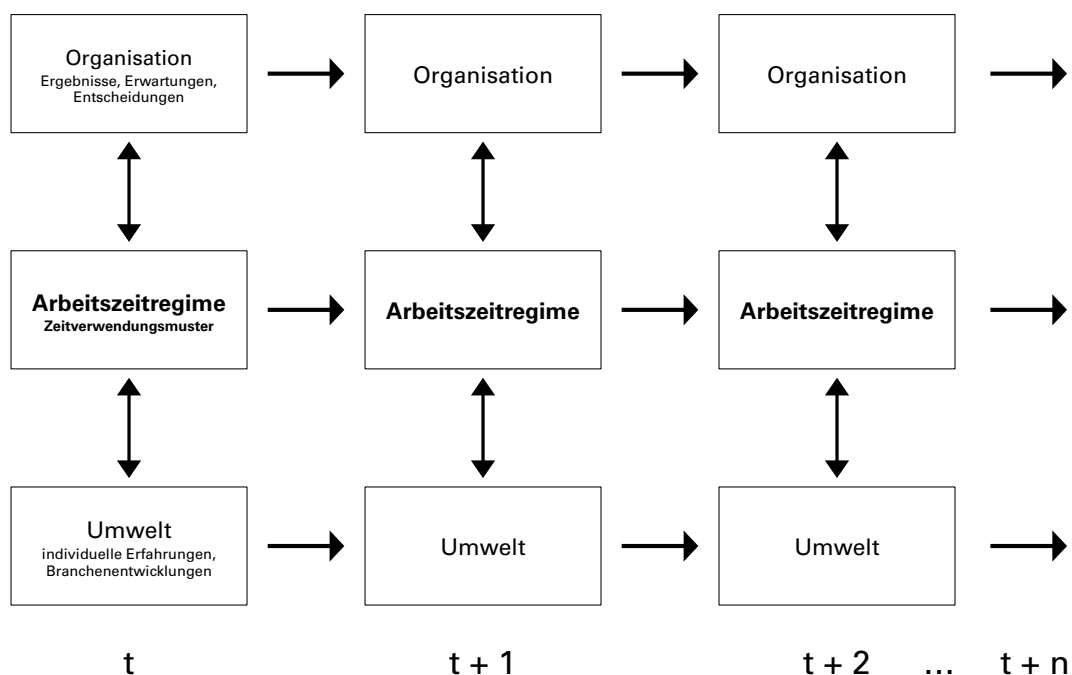


Abbildung 6: Diachrone und synchrone Komponenten des angewandten Forschungsdesigns (in Anlehnung an Barley, 1990)

Insgesamt ergab sich im Laufe dieses Prozesses ein eingebettetes longitudinales Forschungsdesign, welches sowohl über eine diachrone als auch eine synchrone Dimension verfügt (vgl. Barley, 1990): Daten wurden zu mehreren Analyseeinheiten parallel, d. h. synchron, als auch im Zeitablauf, d. h. diachron, erhoben und ausgewertet (vgl. Abbildung 6). So ergab sich ein longitudinales, eingebettetes Einzelfallstudiendesign, welches die historische Rekonstruktion der Konstituierung von CONSULTs Arbeitszeitregimes anhand einer dichten Beschreibung mit Sensibilität für zahlreiche Kontextfaktoren ermöglichte. Gleichzeitig fokussierte die theoriegeleitete Vorgehensweise den

Blick des Forschenden auf die zur Beantwortung der Forschungsfragen wesentlichen Ereignisse: Nicht die Organisation als Ganzes wurde rekonstruiert, sondern nur diejenigen Aspekte, welche mit der Konstituierung der problematischen Muster langer Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit zu tun hatten. Somit konnte ein ausgeglichenes Verhältnis von Offenheit und Selektivität für die Generierung und Analyse des empirischen Materials sichergestellt werden.

3.3 Empirisches Material

Wie in der Fallstudien- und Prozessforschung typischerweise praktiziert, beruht diese Untersuchung auf einer Kombination komplementärer Datenquellen. Zur Rekonstruktion des Prozesses der Konstituierung organisationaler Arbeitszeitregimes zehrt die Studie primär von Archivmaterialien, Presseberichten und retrospektiven Interviews, welche die Geschichte von CONSULT seit der Firmengründung abdecken. Die Zeitspanne dieser retrospektiven Datengenerierung war zunächst nach hinten offen, wurde aber im Laufe der Studie insbesondere anhand des iterativen Datenanalyseprozesses insofern eingeschränkt, dass ein kritischer Wendepunkt in der Entwicklung von CONSULTs Arbeitszeitregime Ende der 1980er Jahre identifiziert wurde, womit der Schwerpunkt der Datenerhebung auf die Zeit nach diesem Wendepunkt gelegt werden konnte. Um besser zu verstehen, wie sich die stabilisierenden Dynamiken des Arbeitszeitregimes im Alltag der Berater äußern, wurden im Rahmen eines dreimonatigen Forschungspraktikums auch die alltäglichen Arbeitsprozesse in einem Projektteam bei CONSULT beobachtet. Im Folgenden wird die Anwendung dieser drei Methoden der Datengenerierung dargelegt.

3.3.1 Dokumente und Archivmaterialien

Dokumente und Archivmaterialien stellen eine zentrale Datenquelle für historisch- (Kipping & Üsdiken, 2014; Rowlinson et al., 2014) und prozessorientierte (Pettigrew, 1990) Organisationsforschung dar. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie meist zum Zeitpunkt der untersuchten Ereignisse selbst entstanden sind, und somit nicht vom Forschenden selbst generiert werden.

Dadurch sind solche Quellen im Vergleich zu retrospektiven Interviews für das Problem des selektiven Erinnerns vergangener Ereignisse weniger anfällig. Vielmehr stellt insbesondere bei internen Archivalien das selektive Speichern von Informationen ein Problem dar (Rojas, 2010). Wenn man allerdings einen kritischen Umgang mit solchen historischen Quellen pflegt und in ausreichendem Maße den Kontext ihrer Entstehung mitreflektiert (Zu welchem Zweck wurden sie verfasst? Von wem? Für wen? Was wurde möglicherweise ausgelassen?), ermöglichen sie die Rekonstruktion vergangener organisationaler Realitäten (vgl. Atkinson & Coffey, 2004). Für diese Studie wurden drei Arten von komplementären historischen Quellen gesammelt, die einerseits interne Dokumente aus den Archiven von CONSULT, andererseits aber auch externe Dokumente wie Presseberichte und Marktstudien umfassen (vgl. Tabelle 3).

Datenquelle	Gesammeltes Material
Interne Archivmaterialien (1975 bis 2014)	Geschäftsberichte 1975 bis 2003 Mitarbeitermagazine 1993 bis 2003 Interne Newsletter Präsentationen und Handbücher für neue Mitarbeiter Interne Richtlinien und Verhaltenskodizes Präsentationen aus Fortbildungsveranstaltungen Zertifikate für Familienfreundlichkeit Unternehmensgeschichte Webseite Interne Umfragen Organigramme HR Dokumente (z. B. Personalbeurteilungskriterien, WLB-Initiativen, Karrierestufen) Deskriptive Statistik der Entwicklung von Umsatz und Mitarbeiterzahlen Interne und externe Studien Emails
Presseberichte (1956 bis 2014)	257 Presseartikel aus führenden deutschen Wirtschaftsmagazinen: - 156 Artikel explizit über CONSULT - 101 Artikel über die Beratungsbranche allgemein
Andere externe Archivmaterialien (1965 bis 2014)	Materialien des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater e. V. (Zeitleiste, Grundsätze guter Unternehmensberatung, Dokumentation von Tagungen) Branchenrankings Career Intelligence Webseiten (Berichte zum Unternehmen durch gegenwärtige oder ehemalige Mitarbeiter)

Tabelle 3: Übersicht der Archivmaterialien

Erstens wurden zahlreiche interne historische Dokumente gesammelt, die die Zeitspanne von 1975 bis 2014 abdecken.⁴² Zentrale Quelle für diese Arbeit stellen dabei die Geschäftsberichte von CONSULT für die Jahre 1975 bis 2003 sowie die internen Mitarbeitermagazine der Firma, von denen mir die Jahrgänge zwischen 1993 und 2003 zur Verfügung gestellt wurden. Zu den anderen gesammelten internen Dokumenten gehören auch Verhaltenskodizes, interne Richtlinien (beispielsweise Grundsätze guter Führung), Dokumentation der verschiedenen bisherigen Wandelinitiativen (insbesondere Präsentationen, Regeln und Richtlinien, aber auch interne Kommunikationsmittel), Handbücher, die der Sozialisation von Neueinsteigern dienen, Ergebnisse interner Umfragen, HR-Dokumente wie Personalbeurteilungsbögen und -kriterien, Zertifikate, Statistiken, Emails und Organigramme. Insgesamt haben es diese Quellen ermöglicht, genug empirisches Material bezüglich CONSULTs Geschichte und insbesondere zu den neueren Wandelinitiativen zu generieren. Allerdings haben sich CONSULTs interne Archive als keine ausreichende Datenquelle erwiesen, da die Firma in den frühen Phasen ihrer Geschichte keine etablierte Archivierungspraxis hatte und grundsätzlich keine Protokolle von wichtigen Meetings zentral archiviert worden sind. Des Weiteren ist relevante Projektdokumentation aufgrund von sensiblen Kundendaten für die Forschung nicht zugänglich gemacht worden. Hinzu kommt, dass von den wenigen Materialien aus den frühen Jahren der Großteil (insbesondere Projekthandbücher u. Ä.) im Laufe eines Umzugs vernichtet worden ist. Bezüglich der sehr frühen Jahre waren deshalb die einzig verbliebenen für diese Studie relevanten Unterlagen die Geschäftsberichte sowie die verbleibenden Mitarbeitermagazine. Daher war es nötig, diese internen Dokumente durch externe Archivmaterialien zu ergänzen.

Als zweite wichtige historische Quelle habe ich deshalb in mehreren Schritten eine umfangliche Datenbank von relevanten Presseberichten erstellt. In einem ersten Schritt wurden Presseberichte gesucht, die CONSULT selbst betreffen. Ausgangspunkt zur Identifizierung relevanter Artikel war ein von CONSULT erstelltes Pressearchiv, das alle bis 2002 über das Unternehmen publizierten Presseberichte umfasste. Die Artikel waren in einem Buch chronologisch sortiert und mit Quellenangaben versehen sowie mitunter durch kurze

⁴² Diese und die folgenden Zeitspannen beziehen sich auf die von CONSULT zur Verfügung gestellten Archivalien. Wie oben erwähnt wurde der kritische Wendepunkt in der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime im Zeitraum 1989-1990 lokalisiert. In diesem Sinne decken die gesammelten internen Archivmaterialien die für die vorliegende Arbeit interessierenden Zeiträume adäquat ab.

Kommentare zur Unternehmensgeschichte ergänzt. Um sicherzustellen, dass dieses Pressearchiv vollständig ist und um die Zeitspanne bis ins Jahr 2014 zu erweitern, habe ich weitere eigenständige Recherchen in den Online-Archiven der großen überregionalen deutschen Tages- und Wochenzeitungen (FAZ, SZ, WELT, ZEIT, SPIEGEL) durchgeführt. Ferner wurden mit der Online-Datenbank wiso-net.de relevanten Artikel aus der deutschen Wirtschaftspresse (z. B. WirtschaftsWoche, Handelsblatt, ManagerMagazin, Capital) aufgesucht.⁴³ Als Suchbegriff wurde dabei der Name der Firma verwendet, wobei nur solche Berichte ausgesucht wurden, die CONSULT direkt betreffen (z. B. ihre finanziellen Ergebnisse, interne Organisation, Mitarbeitermanagement etc.). Berichte, die die Firma nur nebenbei erwähnen oder nicht die Beratungsbranche oder Beratungsunternehmen zum Thema haben, wurden aussortiert. Als Ergebnis wurden 156 Presseberichte identifiziert. Im zweiten Schritt wurden zusätzlich auch die Artikel aus den gleichen Quellen ausgesucht, die generell zum Thema Unternehmensberatung in Deutschland passen. Das Ziel war, die wichtigen Entwicklungen in der deutschen Beratungsindustrie und ihre Bedeutung für die Evolution von CONSULT zu verstehen. Dabei lag der Fokus auf den Jahren 1954 bis 2014, da es auch um die Identifizierung relevanter branchenbezogener historischer Vorprägungen ging. Das Jahr 1954 bezieht sich auf die Gründung des Bundes Deutscher Unternehmensberater; nur ein Jahr davor wurde auch die in Deutschland bis dahin unbekannte Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ eingeführt. Insofern ist das Jahr 1954 ein kritischer Wendepunkt in der Entwicklung der Beratungsbranche in Deutschland. Als Suchbegriffe wurden hierfür „Unternehmensberatung“, „Unternehmensberater“, „Wirtschaftsberatung“ und „Wirtschaftsberater“ verwendet. Um die zahlreichen Suchergebnisse ab 1990 einzuschränken, wurden Begriffe benutzt wie „Arbeitszeit“, „Privatleben“, „Familie“, „Familienleben“, „Vereinbarkeit“, „Frauen“, „Karriere“, sodass nur solche Ergebnisse generiert wurden, die direkt die interne Organisation von Beratungsunternehmen und das hier interessierende Problem überlanger Arbeitszeiten betreffen. Da einige der Online-Archive nicht hinreichend weit in die Vergangenheit zurückgingen, wurde eine von Löhr und Buchholz (2002) erstellte „Bibliographie Consulting – bis zum 30. Oktober 2002“ benutzt, die eine große Auswahl an Artikeln aus deutschsprachigen Zeitschriften seit 1961 umfasst. Manche der dort aufgelisteten Artikel waren online nicht zugänglich und wurden durch Recherchen im Zeitungsarchiv der Staatsbibliothek zu Berlin aufgesucht. Das Ergebnis

⁴³ [Wiso-net.de](http://wiso-net.de) hat alle Artikel der entsprechenden Publikationen seit 1984 digitalisiert. Insofern fügte sich diese Zeitspanne gut zum Untersuchungszeitraum der Studie.

dieser Recherche war eine umfassende Datenbank mit 257 Artikeln, die eine Zeitspanne von 47 Jahren abdeckte, wobei der früheste Artikel aus dem Jahre 1957 (FAZ) stammt.

Um dieses Pressearchiv zu ergänzen, wurden drittens zusätzliche wichtige relevante historische Dokumente zum Thema Unternehmensberatung in Deutschland gesammelt. Dabei wurde auf Publikationen des Bundes deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) zurückgegriffen, des Dachverbandes der Beratungsbranche in Deutschland, wie beispielsweise die vom Verband herausgegebenen Verhaltenskodizes sowie die jährlichen Dokumentationsbände der Jahrestagungen. Besonders hilfreich war auch der vom BDU erstellte und auf dessen Webseite zugängliche „Zeitstrahl der BDU- und Branchenentwicklung in Deutschland“ (<http://zeitstrahl.bdu.de>), der die wichtigsten Meilensteine der Geschichte des Beratungsberufes in Deutschland nachzeichnet. Zur Einschätzung der Branchensituation wurden auch Daten aus den jährlichen Studien des BDU herangezogen, die in der Reihe „Facts & Figures zum Beratermarkt“ veröffentlicht werden. Diese zusätzlichen externen Dokumente waren besonders hilfreich, um die Entwicklungen auf der Professionsebene zu erfassen, sowie um Einblick in die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung des deutschen Beratermarktes zu gewinnen.

Alle Archivmaterialien und Dokumente wurden, soweit sie nicht bereits in digitaler Form zugänglich waren, digitalisiert und mit Texterkennungssoftware für eine computergestützte qualitative Analyse aufbereitet. Insgesamt ermöglichten diese Quellen primär die Rekonstruktion von Entwicklungen auf der Organisationsebene im Verhältnis zu anderen wichtigen Playern auf dem deutschen Beratungsmarkt im Zeitverlauf. Einblicke in firmeninternen Abläufe, die für eine Rekonstruktion der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime notwendig waren, konnten vor allem anhand der internen Mitarbeitermagazine und Newsletter für den Zeitraum seit 1993 gewonnen werden. Vor diesem Hintergrund erschien es notwendig, Archivmaterialien durch Interviews zu ergänzen.

3.3.2 Halbstrukturierte Interviews

Komplementär zu den zahlreichen Archivmaterialien beruht diese Arbeit auf fünfzig zwischen April 2013 und Januar 2015 durchgeführten halbstrukturierten qualitativen Interviews mit aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden von

CONSULT (vgl. Anhang A). Nach Karrierestufen aufgliedert wurden 16 Interviews mit Beratern, neun mit Managern, 17 mit Partnern, sechs mit HR-Vertreter sowie zwei mit Mitgliedern der Geschäftsleitung geführt, inklusive des CEOs (vgl. Abbildung 7).

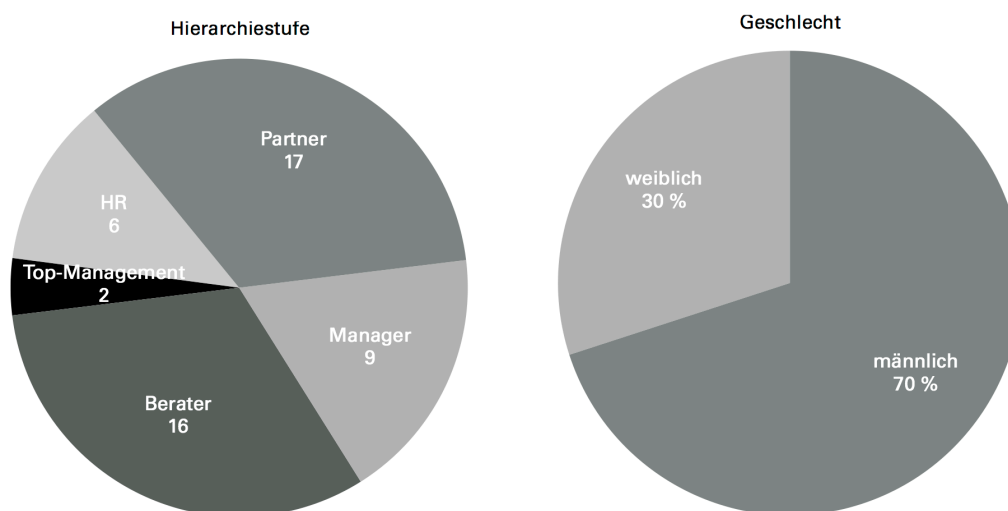


Abbildung 7: Zusammensetzung der Interviewten (eigene Darstellung)

Bei der Wahl der Interviewpartner/innen wurde explizit nicht versucht, ein repräsentatives Sample der Gesamtorganisation zu generieren. Vielmehr orientierte sich die Auswahl an dem die jeweilige Phase des iterativen Forschungsprozesses anleitenden Erkenntnisinteresse sowie am zu erwartenden Potenzial der Interviewten, für die Studie relevante Einsichten zu generieren. So wurden beispielsweise deutlich mehr Frauen interviewt, als in der Firma grundsätzlich vertreten sind, da sich für diese das Problem überlanger Arbeitszeiten mit besonderer Brisanz stellte (z. B. aufgrund von Familienverpflichtungen) und sie sich als besonders reflektierte Interviewpartnerinnen erwiesen. Ferner wurde auch ein Schwerpunkt auf Partner gelegt, da diese nicht nur eine zentrale und machtvolle Position in der Firma einnehmen, sondern auch als meist dienstälteste Mitarbeiter eher in der Lage waren, Berichte über die hier interessierende Zeitspanne zu liefern.

Die Interviewdauer variierte zwischen 30 und 90 Minuten und betrug im Durchschnitt 55 Minuten. 48 der Interviews wurden mit der Zustimmung der Interviewten aufgenommen und innerhalb einer Woche nach der Aufnahme transkribiert. Während der anderen zwei Interviews wurden ausführliche Notizen angefertigt.

Während des gesamten Interviewprozesses wurde ein reflexiver Umgang mit Interviews gepflegt, der die Komplexität und Konstruiertheit der Interviewsituation als Ort für Identitätsarbeit und Austragen politischer Konflikte anerkennt (vgl. dazu Alvesson, 2003). Die einzelnen Interviewaussagen wurden nicht einfach als „Abbildung“ einer externen Realität behandelt, sondern immer im Hinblick auf ihren Autor, seine Position in der Organisation sowie seine spezifischen Interessen gelesen, gedeutet und mitunter angezweifelt (Locke et al., 2008). Die meisten Interviews orientierten sich stark an die Methode des „narrativen Interviews“ (Flick, 2009: 177 ff.), bei der man die Interviewten nach der Geschichte eines interessierenden Phänomens fragt und darum bittet, so detailliert wie möglich relevante Ereignisse zu beschreiben. Dazu habe ich stets versucht, die Interviewten in einen „narrativen Modus“ zu versetzen, indem ich immer wieder nach konkreten Beispielen bzw. Beschreibungen von Situationen und Prozessen fragte. Das Ziel hierbei war, die Interviewten dazu zu bringen, nicht nur von ihren generalisierenden Reflexionen, sondern von tatsächlichen Handlungsverläufen, Prozessen und Erfahrungen zu berichten. In diesem Sinne wurden die Leitfäden immer flexibel gehandhabt, um zu verhindern, dass die einzelnen Themen nur oberflächlich behandelt werden. Dadurch konnte eine natürlichere Interviewsituation geschaffen werden, die eher wie eine vom Interviewer gesteuerte Konversation verlief. Deshalb hat auch jedes Interview einen etwas anderen Schwerpunkt, je nachdem welche Themen sich in der konkreten Situation als besonders ergiebig erwiesen. Obwohl mein persönlicher Einfluss als Forscher insofern nicht einfach aus der Gleichung herauszurechnen ist, kann und wird er im weiteren Verlauf dieser Arbeit mitreflektiert. Insgesamt können die Interviews grob in drei Gruppen eingeteilt werden:

Erstens wurden neun explorative Interviews geführt. Bei diesen Interviews wurde versucht ein möglichst breites Spektrum von Hierarchiestufen und Unternehmenseinheiten abzudecken, um einen Überblick der Gesamtsituation von CONSULT bezüglich Themen wie Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Initiativen zu gewinnen. Die Interviewfragen waren so gestaltet, dass sie Informationen über den persönlichen und beruflichen Hintergrund der Interviewten, die Arbeitszeitnormen bei CONSULT, die Handhabung der Themen Arbeitslast und Work-Life-Balance im Unternehmen, die Erfahrungen mit den bisherigen Wandelinitiativen, die Organisation von Projektarbeit sowie die persönlichen (positiven und negativen) Erfahrungen und Strategien des Managements der Grenze zwischen

Arbeits- und Privatleben erfassen. Anhand dieser Interviews konnte bereits identifiziert werden, dass der Erfolg der bisherigen Initiativen nur mäßig war. Gleichzeitig haben auch viele persönliche Berichte den Eindruck bestätigt, dass die durch die überlangen Arbeitszeiten generierte kontinuierlich hohe Arbeitslast zu einer konstanten Quelle von internen Spannungen geworden war. Diese ersten Einblicke in CONSULT haben mein Interesse deutlich in Richtung der zwei Unternehmenseinheiten – Bereich A und Bereich B – gelenkt, die die bisher umfassendsten Wandelinitiativen gestartet haben.

Die *zweite* Gruppe von 23 Interviews umfasste primär Mitglieder von Bereich A und B (inkl. die im Rahmen der ethnografischen Feldarbeit interviewten Teammitglieder) sowie HR-VertreterInnen. Das Ziel dieser Interviews war es, möglichst detaillierte Daten zu Entstehung und Umsetzung der bisherigen Initiativen, insbesondere der Initiativen der Bereiche A und B zu generieren. Entsprechend wurden in den Interviews drei zentrale Themenblöcke behandelt. Erstens wurden die Interviewten um Auskunft über ihre persönliche Sichtweise auf das Thema Arbeitslast und den Umgang mit diesem Thema im Unternehmen allgemein sowie bezogen auf ihr momentanes Projekt gebeten. Als zweites Thema wurden dann Details zu Entstehung, Motivation, Kommunikation und Umsetzung der jeweils bereichsspezifischen Initiativen abgefragt. Dabei wurden auch etwaige Gründe für das Scheitern der Initiativen in der Alltagspraxis diskutiert. Als letzter Themenblock wurden Fragen gestellt, die auf eine Explikation von kulturellen Werten und Normen bei CONSULT abzielten (beispielsweise implizite Erfolgskriterien und Belohnungsmuster, Verhaltensnormen, Erfahrungen bei der Sozialisation). Zudem waren diese Interviews auch als Gelegenheit nützlich, den Grad der Identifikation mit bzw. Distanzierung von den dominanten kulturellen Werten und Normen von CONSULT zu erfassen (Alvesson & Ashcraft, 2009: 70). Da die Mehrzahl dieser Interviews während und nach der ethnografischen Studie geführt wurde, konnte von der bereits aufgebauten Vertrautheit mit dem kulturellen Kontext der Organisation profitiert werden, um implizite kulturelle Skripte in den Antworten zu erkennen und diese durch gezieltere Nachfragen explizieren zu lassen. Insgesamt konnte anhand dieser Interviews – vor allem in Kombination mit der ethnografischen Studie – ein umfassendes Bild der Geschichte, Kommunikation und der praktischen Umsetzung der Work-Life-Initiativen gewonnen werden.

Von zentraler Bedeutung für diese Arbeit ist die *dritte* Gruppe von 18 retrospektiven Interviews mit „Beratungsveteranen“, die zwischen 1982 und

2000 bei CONSULT eingestiegen sind.⁴⁴ Dazu zählen auch die dienstältesten noch bei CONSULT beschäftigten Mitarbeiter, die beide im Jahr 1982 im Unternehmen angefangen haben sowie eine Alumna, die seit 1998 nicht mehr bei CONSULT arbeitet. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde die Schneeballmethode angewandt: Die Ansprechperson bei CONSULT wurde zunächst darum gebeten, den Kontakt zu den möglichst dienstälteren Interviewpartnern herzustellen. Am Ende jedes Interviews wurden diese Interviewpartner nach den Namen von anderen „alten Hasen“ gefragt. Zum Schluss der Untersuchung fiel auf, dass keine unbekannt Namen mehr genannt wurden, sondern nur noch solche, die bereits kontaktiert wurden und entweder schon interviewt worden waren oder ein Interview abgesagt hatten. Dies wurde als Zeichen für eine Sättigung beim Sampling der unternehmensinternen „Beratungsveteranen“ gedeutet. Der Leitfaden für die retrospektiven Interviews wurde in drei große Bereiche aufgegliedert. Zunächst wurden die Interviewten gebeten, an ihre ersten Monate und Jahre in im Unternehmen CONSULT zurückzudenken und die Arbeitsweise von Beratern damals zu beschreiben. Das Ziel dieser offenen Fragen war es, wichtige Brüche und zentrale Unterschiede in der Organisation von Beraterarbeit zu identifizieren und zu diskutieren, ohne sofort den Fokus auf Arbeitszeit einzuengen. Der zweite Fragenkomplex bezog sich dann explizit auf das Thema Arbeitszeit, Arbeitsbelastung und Arbeitsort. Der dritte Bereich umfasste primär Fragen zum Wandel in den Management- und Organisationspraktiken von CONSULT (z. B. HR-Management, Strategie, Anreizsysteme, Rekrutierungsstrategie etc.).

Solche retrospektiven Interviews werden oftmals als nicht reliable Quellenart für historische Organisationsforschung angesehen (z. B. Golden, 1992; Langley & Tsoukas, 2010). Das liegt nicht nur daran, dass das menschliche Gedächtnis nur höchst selektiv erinnern kann. Menschen neigen außerdem dazu, in ihren Narrativen logische Verbindungen zwischen einzelnen Ereignissen herzustellen, die ex-ante nicht existiert haben, sowie die eigenen Entscheidungen post-hoc zu rationalisieren und primär in einem positiven Licht darzustellen. In diesem Fall war der Rückgriff auf retrospektive Interviews jedoch geradezu zwingend notwendig, um CONSULTs interne Dokumente über die früheren Jahre der Untersuchung (bis 1989) ergänzen und kontextualisieren zu können. Gerade bei Studien, die sich auf Archivmaterialien stützen, gewinnen retrospektive Interviews an Bedeutung für Kontextualisierung und Abgleich von

⁴⁴ Manche dieser Interviewpartner sind zwischendurch bei anderen Unternehmensberatungen gewesen. Insgesamt bringen sie aber alle eine sehr lange Branchenerfahrung mit.

Informationen aus externen und internen Dokumenten: „[A]rchival sources *should* be supplemented, when possible, with newspaper accounts, interviews, memoirs, and other materials“ (Rojas, 2010: 1268, Herv. d. V.). Um einem etwaigen „retrospective bias“ entgegenzuwirken, habe ich mich an Goldens (1992) Empfehlungen orientiert und nicht nur ein möglichst breites Spektrum an Ansprechpartnern im Unternehmen abgedeckt, sondern auch in den Interviews hauptsächlich nach der Beschreibung von Verhaltensweisen und Situation gefragt und auf komplementäre Datenquellen zurückgegriffen. Somit konnten im Sinne einer Triangulation (Flick, 2011) der verschiedenen Datenquellen, Aussagen verschiedener Interviewpartner untereinander oder mit Informationen aus Presseartikeln und Archivmaterialien sowie in bestimmten Fällen mit statistischen Daten abgeglichen werden, um die interne Validität der Daten zu erhöhen. Gerade bei den retrospektiven Interviews wurde auch immer die Gelegenheit genutzt, auf widersprüchliche Aussagen hinzuweisen und diese im Rahmen des Interviews zu klären. Oft haben sich solche Widersprüche als Ergebnis von undifferenzierten Aussagen anderer Interviewten ergeben. Ihre Besprechung trug somit auch zu einer tiefer gehenden Behandlung der interessierenden Themen bei. Insgesamt konnten somit die meisten kritischen Widersprüche ausgeräumt und ein konsistentes, auf mehrere Datenquellen gestütztes historisches Bild vom Unternehmen CONSULT erzeugt werden.

3.3.3 Teilnehmende Beobachtung

Um die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime sowie die vermuteten selbstverstärkenden Dynamiken *in situ* identifizieren und spezifizieren zu können, wurden die Archiv- und Interviewdaten durch teilnehmende Beobachtungen der täglichen Arbeitsprozesse in einem Projektteam bei CONSULT ergänzt. Dies erschien aus mehreren Gründen für die vorliegende Untersuchung geboten. Erstens sind Arbeitszeitregimes an sich kulturell verankerte Phänomene, die gelebt, aber nur zum Teil reflektiert werden. Somit kann ihre Dynamik nur unzureichend anhand von Interviews erfasst werden. Besonders zur Untersuchung solcher kulturellen Phänomene bietet sich die Methode der teilnehmenden Beobachtung an (vgl. z. B. DeWalt & DeWalt, 2011; Spradley, 1980). Sie macht es möglich, im Rahmen von alltäglichen Gesprächen oder Meetings den Jargon der Organisationsmitglieder kennen zu lernen und an Informationen über Themen zu gelangen, über die Menschen in

einer Interviewsituation nicht bereit sind zu sprechen (Becker & Geer, 1957). Zweitens erschien eine Feldstudie auch deshalb angeraten, da die Pfadforschung häufig dafür kritisiert wird, dass nur sehr wenige Studien eine „Insider-Perspektive“ (Garud et al., 2010) einnehmen und pfadabhängige Prozesse und Phänomene in situ untersuchen. Auch diesbezüglich versprechen teilnehmende Beobachtungen, die stabilisierenden Mechanismen von organisationalen Pfaden in Echtzeit zu erfassen und somit die Ergebnisse der Arbeit zu stärken: „[W]e cannot really learn a lot about what ‚actually happens‘ or about ‚how things work‘ in organizations without doing the intensive type of close-observational or participative research that is central to ethnographic endeavor“ (Watson, 2011: 204). Drittens erschien eine Feldstudie auch deshalb vorteilhaft, weil Beratungsprojekte „in action“ (Sturdy et al., 2009: 1) in der empirischen Forschung aufgrund des schwierigen Zugangs häufig vernachlässigt werden. Insgesamt erwies sich die Möglichkeit, ein Beratungsteam durch intensive teilnehmende Beobachtung zu untersuchen, sowohl aus konzeptionellen als auch aus methodologischen Gründen als vielversprechend.

Darum schloß ich mich zwischen Oktober und Dezember 2013 im Rahmen eines „Forschungspraktikums“ einem mittelgroßen Projektteam der Abteilung B an, die eine der umfassendsten bisherigen Wandelinitiativen gestartet hat. Während dieser Zeit habe ich von Montag bis Freitag intensiv mit dem Team vor Ort beim Kunden gearbeitet. Da das Team über meine Rolle als Forschender informiert war, tauchten bereits in den ersten Tagen Fragen über das Forschungsprojekt auf. Ich habe diese stets unverzüglich beantwortet und zudem in der ersten Woche eine kurze Informationsrunde organisiert, damit alle die Gelegenheit hatten, noch offene Fragen zu klären. Diese Offenheit bezüglich des Themas, mit dem sich die Teammitglieder sofort identifiziert haben, und der Methodik des Forschungsprojektes hat dazu beigetragen, dass ich schnell vertrauensvolle Beziehungen zu den meisten Teammitgliedern aufbauen konnte, was auch im Laufe der mit allen Teammitgliedern geführten Interviews hilfreich wurde. Nur ein Teammitglied hatte bis zum Ende der Untersuchung trotz meiner Bemühungen um Transparenz den Eindruck, ich hätte ein „geheimes“ Forschungsinteresse, welches ich nicht offenlegen würde. Dieser Argwohn hat aber weder zu großen Spannungen geführt noch die Beziehungen zu den restlichen Teammitgliedern gestört, die sich im Gegenteil meiner Forschung gegenüber immer interessiert und aufgeschlossen zeigten. Insofern wurde ich als vollwertiges Teammitglied behandelt und habe vom ersten Tag an die gleichen Aufgaben wie andere juniore Teammitgliedern übernommen. Während der gesamten Beobachtungszeit hatte ich wiederholt

Gelegenheit, nicht nur die teaminternen Arbeitsprozesse, wie etwa die Verteilung und Koordination von Arbeit, sondern auch Interaktionen zwischen Beratern und Kundenvertretern sowie einige organisationsinterne Treffen von CONSULT zu beobachten (vgl. Tabelle 4).

Beobachtung	Beobachtete Phänomene
41 Arbeitstage	Art und Umfang der Aufgaben im Team (beispielsweise routinierte vs. einmalige/unerwartete Aufgaben) Arbeitsprozesse im Team (z. B. Verteilung und Koordination von Aufgaben in der Zeit) Formelle und informelle Kundeninteraktionen Sozialisationspraktiken für neue Teammitgliedern Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Rahmen des Teams Formelle und informelle teaminterne Gespräche Kulturell akzeptierte/abgelehnte Verhaltensmuster
Formelle Meetings und Events	Wöchentliche Projektsteuerungsm Meetings zusammen mit Kundenvertretern Tägliche teaminterne Steuerungsm Meetings Teaminternes „Krisentreffen“ aufgrund von WLB-Problemen Monatlicher teaminterner Workshop Offizielles Business Meeting und Weihnachtsfeier der Abteilung
Informelle Ereignisse	Tägliches Mittagessen mit dem Team Zweimal täglich Autofahrt mit anderen Beratern zum Projektstandort und zurück Dreimal Abendessen nach „frühem“ Feierabend (d. h. vor 23 Uhr) Teaminterne Weihnachtsfeier

Tabelle 4: Übersicht der teilnehmenden Beobachtungen

Es handelte sich also um fokussierte Beobachtungen im „komprimierten Zeitmodus“, wobei der Forscher im Vergleich zu „vollwertigen“ ethnografischen Studien zwar eine relativ kurze Zeit im Feld verbringt, dafür aber sehr intensiv – und quasi permanent – mit den Forschungssubjekten interagiert und dadurch schnell die erforderlichen Einsichten generieren kann (Jeffrey & Troman, 2004: 538). So bin ich während des gesamten Beobachtungszeitraums von Montag bis Freitag morgens zusammen mit den Beratern zum Projektstandort und abends (meist nach 22 Uhr) wieder zurück in die Stadt gefahren. Ein Nachteil der Studie bestand darin, dass ich nicht im Hotel, wo die meisten Teammitglieder wohnten, übernachten durfte. Dies hinderte mich daran, mehr Einblicke in das „Backstage“ (Goffman, 1959) des Berateralltags zu gewinnen. Ich habe versucht dies zu kompensieren, indem ich jeden Tag beim gemeinsamen Mittagessen anwesend war, mehrmals die Berater auch zum Abendessen

begleitet habe und die Autofahrten genutzt habe, um informelle Gespräche zu führen.

Aufgrund des hohen Grades der Integration im Team (ich habe an den gleichen Aufgaben mitgearbeitet, wie dies von anderen jüngeren Beratern erwartet wurde) kann meine Rolle als die eines „beobachtenden Teilnehmers“ (Gold, 1958) bezeichnet werden. Ich habe täglich meine Beobachtungen durch das Schreiben extensiver Feldnotizen erfasst (Emerson et al., 2011), die sich insgesamt auf mehr als 400 Seiten summierten. Das Schreiben von Notizen wurde dadurch erleichtert, dass ich quasi kontinuierlich am Laptop arbeitete, sodass ich Ereignisse meist „in Echtzeit“ samt genauer Uhrzeitangabe kurz notieren konnte. Während Meetings nahm ich meist kurze handschriftliche Notizen auf. Diese kurzen Vermerke wurden stets innerhalb des gleichen Tages – entweder innerhalb ruhigerer Phasen im Laufe des Tages oder am jeweiligen Abend – zu langen, möglichst detaillierten Feldnotizen ausgeschrieben und elektronisch gespeichert. Weil ich an einigen Abenden erst sehr spät nach Hause kam, habe ich manchmal anhand der kurzen Notizen den Verlauf des Tages mündlich beschrieben, aufgenommen und zu einem späteren Zeitpunkt transkribiert. Obwohl ich stets versucht habe, möglichst alles am jeweiligen Tag Geschehene aufzuschreiben, lag das besondere Augenmerk der Beobachtungen auf solchen Ereignissen und/oder Handlungsketten, die dazu führten, dass die Wandelinitiativen im Alltag scheiterten und das Regime überlanger Arbeitszeiten reproduziert wurde.

Anhand dieser Beobachtungen und der dadurch generierten Feldnotizen wurde es möglich, ein tiefer gehendes Verständnis von CONSULTs Kultur sowie der alltäglichen Arbeits- und Managementpraktiken von Beratern und ihres Verhältnisses zu Dynamiken und Mechanismen auf der Organisationsebene zu entwickeln. Diese Daten waren später bei der Identifikation und der Spezifikation der Dynamiken hinter der Ultrastabilität des Lock-ins sowie ihrer alltäglichen Erscheinungsformen besonders nützlich. Vor allem in Kombination mit den anderen zwei Arten empirischen Materials konnte so eine umfassende Falldatenbank erstellt werden. Das gesamte empirische Material (d. h. Presseartikel und Archivdokumente, Interviewtranskripte, Feldnotizen) wurde systematisch in diese digitale Falldatenbank mittels der Software MaxQDA eingepflegt und organisiert.

3.4 Datenanalyseverfahren

Für die Auswertung des umfangreichen und diversen empirischen Materials wurde ein Analyseverfahren entwickelt, welches sich an den gängigen Praktiken der Prozess- und Pfadforschung orientiert. Prozessdaten sind notorisch schwierig zu analysieren, da sie meist einen großen Zeitraum abdecken, detailreiche Informationen über viele Kontextfaktoren beinhalten und sich auf verschiedene Analyseebenen beziehen (Langley, 1999). Prozessanalysen erfordern grundsätzlich, die Prozessdaten in Ereignisreihen zu zerlegen (Abbott, 1990; Pettigrew, 1997). Doch obwohl es damit einfacher wird, eine „dichte Beschreibung“ (Geertz, 1973) des zu analysierenden Prozesses zu konstruieren, reicht eine solche Ereignisreihe meist nicht, um die interessierenden Prozesse auch zu erklären: „[T]o *describe* a process, one needs event sequences. But to *explain* a process, one needs to identify the generative structures that enable and constrain it“ (Pentland, 1999: 722, Herv. d. V.). Die Erklärung von (pfadabhängigen) Prozessen betrifft die Tiefenstruktur von Organisationen und die dort verankerten (selbstverstärkenden) generativen Mechanismen, die den Prozess vorantreiben. Diese freizulegen wird dadurch erschwert, dass das von Forschenden generierte empirische Material in den allermeisten Fällen nur die Oberfläche der Organisation betrifft (Pentland, 1999). Die Pfadtheorie leistet hier allerdings insoweit Hilfestellung, da sie anhand der „Path Constitution Analysis“ (Sydow et al., 2012a) eine systematische theoriegeleitete Prozessanalyse (Hall, 2006) ermöglicht, die an zentralen theoretischen Konstrukten orientiert ist (z. B. Ausgangsbedingungen, Critical Juncture, selbstverstärkende Mechanismen, Lock-in), und somit nicht nur einen Rahmen zur Beschreibung pfadabhängiger Prozesse, sondern auch konkrete methodische Verfahren zu deren Erklärung anhand der Identifikation von selbstverstärkenden Mechanismen bietet. In diesem Sinne wurden, um die Gründe für die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregimes zu erkunden und den Beitrag der Pfadtheorie zu deren Erklärung zu prüfen, vier an den oben erarbeiteten Analyserahmen (vgl. Kapitel 2.3) orientierte analytische Schritte vorgenommen. Diese werden im Folgenden ausführlich beschrieben, um die Nachvollziehbarkeit und die Glaubwürdigkeit der in den nächsten zwei Kapiteln dargelegten Forschungsergebnisse sicherzustellen. Dazu muss zwar das Ergebnis der Analyse zumindest zum Teil vorweggenommen werden; dies macht es allerdings möglich, eine hauptsächlich *narrative* – und deshalb leserfreundliche – Präsentationsweise der Ergebnisse zu wählen, die zwar an den oben erarbeiteten theoretischen Analyserahmen angelehnt ist, aber

gleichzeitig auch versucht, eine „Geschichte“ zu erzählen (Dyer & Wilkins, 1991).⁴⁵

In einem *ersten Schritt* wurde das gesamte empirische Material strukturiert, indem die Daten entlang drei Dimensionen kodiert wurden: Chronologie, Analyseebene und Initialthema. Zum Beispiel, wurde der Ausschnitt „Konsequenterweise waren strategische Planung und die Entwicklung von operativen Unternehmensstrategien diejenigen Beratungsleistungen, die seit 1974 das stärkste Wachstum zu verzeichnen hatten“ (Po32, 1979) mit den Codes „1979“ (Chronologie), „Organisation“ (Analyseebene) und „steigende Konzentration auf strategische Planung“ (Thema) versehen. Dabei wurden entsprechend des oben erarbeiteten Fallstudiendesigns vier Analyseebenen differenziert: Branche, Organisation, Gruppe und Individuum. Da keine feineren chronologischen Daten vorlagen, wurde jedes Segment schlicht mit dem entsprechenden Jahr kodiert. Dieser erste vorbereitende Schritt ermöglichte es, chronologische Outputs mit allen kodierten Segmenten für jede Analyseebene zu generieren, die bereits mit einem initialen induktiven thematischen Code versehen waren.

Diese Outputs wurden in einem zweiten Schritt benutzt, um eine „dichte“ deskriptive Fallgeschichte (Eisenhardt, 1989) von CONSULTs Arbeitszeitregime mit einem Fokus auf das Zusammenspiel der vier Analyseebenen zu konstruieren. In dieser Fallgeschichte wurde so detailliert wie möglich beschrieben, wie sich CONSULTs Arbeitszeitregime verändert hat vor dem Hintergrund von Entwicklungen auf der Organisationsebene (z. B. organisationale Entscheidungen, organisationale Erwartungen, organisationale Ergebnisse) und in der Umwelt (z. B. Branchenveränderungen, Diskurse über Unternehmensberatung, Nachfrage für Beratungsleistungen etc.). Die Konstruktion dieser dichten Fallgeschichte war als ein erster substanzieller Analyseschritt notwendig, um die zahlreichen und zum Teil eklektischen Datenfragmenten aus verschiedenen Quellen miteinander zu vergleichen und zu einem Narrativ zu verdichten (vgl. zur narrativen Analyse von Prozessdaten Langley, 1999). Anhand dieser Fallgeschichte konnte dann im Sinne des oben

⁴⁵ So auch Eisenhardt und Graebner, die für Einzelfallstudien explizit eine narrative Ergebnispräsentation empfehlen: „In a single-case study, the challenge of presenting rich qualitative data is readily addressed by simply presenting a *relatively complete rendering of the story within the text*. The story typically consists of *narrative* that is interspersed with quotations from key informants and other supporting evidence. The story is then *intertwined with the theory* to demonstrate the close connection between empirical evidence and emergent theory. This intertwining keeps both theory and evidence at the forefront of the paper“ (2007: 29, Herv. d. V.).

erarbeiteten Analyserahmens (vgl. Kapitel 2.3) zum einen die vermutete Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime gegenüber intendierten Wandelinitiativen bestätigt (vgl. ausführlich dazu Kapitel 4) und zum anderen ein ausschlaggebender Wendepunkt in der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime (im Sinne einer „Critical Juncture“) identifiziert werden (vgl. ausführlich dazu Kapitel 5.1.2). Dies bekräftigte den Verdacht, dass es sich hierbei um einen pfadförmigen Prozessverlauf handeln könnte.

Ausgehend von dieser Pfadvermutung bestand das Ziel des *dritten Schritts* darin, zu prüfen, ob mindesten einen, diesen Prozess vorantreibenden, selbstverstärkenden Mechanismus – im oben definierten Sinne – identifiziert werden konnte. Wie im Kapitel 2 erläutert, kann von Pfadabhängigkeit nur dann die Rede sein, wenn die beobachtbaren persistenten (und potenziell ineffizienten) Muster von selbstverstärkenden Mechanismen kontinuierlich stabilisiert werden (vgl. ähnlich auch Koch, 2011). Diesbezüglich wurde nach Quellen positiven Feedbacks gesucht (insbesondere im Hinblick auf die organisationalen Ergebnisse und die individuellen Erfahrungen mit dem Zeitregime), indem zunächst positive und negative Rückkopplungen zwischen Ereignissen im Prozessverlauf anhand der Fallgeschichte rekonstruiert wurden. Insgesamt konnte ich zwei zentrale wiederkehrende Quellen positiven Feedbacks identifizieren (vgl. ausführlich hierzu 5.2). Anschließend wurde unter Rückgriff auf die Falldatenbank geprüft, inwieweit sich diese Fälle von positivem Feedback auf selbstverstärkende Mechanismen im Sinne der Pfadtheorie zurückführen lassen. Nach einer erneuten Durchsicht des gesamten empirischen Materials wurde klar, dass beide Quellen von positivem Feedback in direktem Zusammenhang mit dem vermuteten Pfad standen und sich anhand der generellen theoretischen Kategorien selbstverstärkender Mechanismen erklären lassen würden. Um die Wirkungslogik dieser Mechanismen im konkreten Fall zu rekonstruieren, habe ich anschließend die Methode des „causal loop diagramming“ (vgl. z. B. Perlow et al., 2002; Repenning & Sterman, 2002; Sastry, 1997; Sterman, 2000) angewandt, die es ermöglicht, die Zusammenhänge der einzelnen Ereignisse und Aktivitäten in Bezug auf positive und negative Rückkopplungen zu visualisieren, um so die Wirkungslogik der Mechanismen zu explizieren.

Nachdem somit die zwei wichtigsten Kriterien zur Begründung einer Pfadvermutung erfüllt waren (kontrafaktische Stabilität eines interessierenden Musters und Rückführbarkeit dieser Persistenz auf mindestens eine selbstverstärkende Dynamik), wurde im *vierten und letzten Schritt* das gesamte im ersten Schritt vorstrukturierte empirische Material im Sinne eines „pattern

matching“-Verfahrens (Campbell, 1975; Hall, 2006) anhand eines an das Dreiphasenmodell der Pfadtheorie angelehnten Schemas erneut kodiert. Dabei wurde die Strategie des „temporal bracketing“ (Langley, 1999) angewandt, die sich besonders zur Identifikation von wiederkehrenden generativen Mechanismen im Zeitverlauf eignet (Tsoukas, 1989; Van de Ven, 1992). Um die einzelnen Phasen einzugrenzen wurde dabei nach kritischen Wendepunkten („turning points“ im Sinne von Abbott, 2001)⁴⁶ in der Evolution des Zeitregimes gesucht. Konkreter konnten dabei chronologisch drei zentrale Phasen in der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime identifiziert werden, die einerseits durch den im Schritt zwei der Analyse identifizierten Wendepunkt (die initiale Selektion des heutigen Zeitregimes ca. 1989) und andererseits durch die ersten erfolglosen Wandelinitiativen im Jahr 2001 (als Zeichen für Ultrastabilität) voneinander getrennt waren. Das Ziel dieses Schritts bestand insbesondere darin, zu prüfen, ob sich diese Phasen den oben erläuterten drei Phasen organisationaler Pfadabhängigkeit (Präformation, Pfadformation und Lock-in) zuordnen ließen. Dazu wurde dann zurückverfolgt, wie die zuvor identifizierten positiven und negativen Rückkopplungen im Zeitverlauf an Bedeutung gewinnen bzw. verlieren, um so die Konstituierung des interessierenden organisationalen Pfades und der ihm zugrundeliegenden Dynamiken zu rekonstruieren. Dabei wurde insbesondere geprüft, welche Umweltveränderungen („rationality shifts“) das etablierte Zeitregime ineffizient werden ließen, und welche Dynamik dem wiederholten Abprallen der bisherigen Wandelinitiativen (Ultrastabilität) zugrundelagen (vgl. zusammenfassend Tabelle 5). Insgesamt zeigte sich, dass die den drei chronologisch voneinander zu trennenden Phasen jeweils eigentümliche Logiken – oder Rationalitätsregimes (vgl. Kapitel 2.2.3) – zugrundelagen, die sich im Sinne der Pfadtheorie als Kontingenz in Phase I, Selbstverstärkung in Phase II und Lock-in in Phase III interpretieren ließen. Die Ergebnisse der so aufbereiteten Daten werden im Kapitel 5 präsentiert.

Um die *Qualität* der so generierten Analyseergebnisse zu steigern, wurden drei Runden von Member-Check-Gesprächen mit CONSULTs Mitgliedern durchgeführt, bei denen zuerst die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert und anschließend diskutiert wurden. Ein erstes Gespräch fand im März 2014 mit Vertretern von CONSULTs Personalmanagement statt. Ein zweites Gespräch mit den meisten der Mitglieder des im Rahmen der teilnehmenden

⁴⁶ Abbott definiert „turning points“ als „short, consequential shifts that redirect a process. (...) Not all sudden changes are turning points, but only those which are succeeded by a period evincing a new regime“ (2001: 258).

Beobachtungen untersuchten Projektteams sowie mit denjenigen Beraterinnen und Beratern, die in der Zwischenzeit dem Team beigetreten waren, folgte im Juni 2014. In einer dritten Member-Check-Runde wurden die zusammengefassten Ergebnisse der Studie drei der „Beraterveteranen“ in schriftlicher elektronischer Form übermittelt und anschließend im Rahmen von Telefongesprächen besprochen, sodass etwaige Inkonsistenzen in der Darstellung der historischen Entwicklungen bei CONSULT ausgeräumt werden konnten. Insgesamt sind die Ergebnisse auf positive Resonanz unter CONSULTs Vertretern gestoßen. Die meisten Gesprächspartner haben die Stichhaltigkeit der unten beschriebenen Prozesse bestätigt. Einige Berater haben sich im Anschluss an die Member-Check-Runden in privaten Email-Korrespondenzen bedankt bzw. enthusiastisch kommentiert, dass ihnen die Analyse geholfen habe, „in theoretischen Begriffen besser zu verstehen, was wir alltäglich erleben.“ Interessanterweise kam diese Bemerkung gerade von dem Berater, der während der gesamten ethnografischen Untersuchung sehr misstrauisch gewesen war. Die im Laufe dieser Member-Check-Runden generierten Erkenntnisse wurden anschließend in die Datenanalyse aufgenommen und sind in die folgende Präsentation der Studienergebnisse eingeflossen.

	Dimensionen	Indikatoren	Empirische Codes	Auszüge
Präformationsphase: bis 1989	Ausgangsbedingungen	Historische Vorprägung am Prozessanfang	Kürzere Arbeitszeiten	„Sie [die Arbeitszeiten, d. V.] waren nicht so stressig und nicht so fordernd wie heute. (...) Auf dem Projekt, als ich eingestiegen bin, von morgens 9 bis ... hängt davon ab, wo man war: Wenn man auf dem Projekt war, vor Ort beim Kunden, bis abends 9, manchmal 10, wenn ich in [deutscher Großstadt] im Büro war, bis 7 oder 8 abends. Das war völlig normal.“ (135)
			Fokus auf analytischer Arbeit	„Früher, in den ganz frühen 80ern, ging es sehr stark um Analyse und ... sozusagen ... sich Zahlen abholen beim Kunden, die zu analysieren ... und das konnte man auch zu Hause machen.“ (138)
	Kontingenz/ Non-Ergodizität	Verschiedene Alternativen sind zugänglich. Es ist unklar, welche sich durchsetzen wird	Keine Festlegung auf eine strategische Alternative	Vergleichbare Anteile verschiedener Geschäftsfelder in CONSULTs Portfolio in den 1980er Jahren (Archivmaterialien) „Wir waren ja damals ein Mischwarenladen von verschiedenen Dingen, die wir gemacht haben, Strategie, Organisation ... viel Organisationsarbeit, bisschen was in Operations, Marktforschung.“ (143)
	Triggering Event/ Critical Juncture	Kleines oder großes Ereignis oder ein Set von Ereignissen, die durch das Zusammentreffen in einem Zeitpunkt in die Selektion einer Alternative resultieren	Vor-Ort-Präsenz als Verkaufsargument	„Diese Präsenz vor Ort beim Kunden, die kam erst später auf (...), wurde als Verkaufsargument eingesetzt, die wurde dann immer beliebter.“ (134)

Pfadformationsphase: 1989 bis 2001	Selbstverstärkung	"Course of interlocking simultaneous and/or sequential events that are progressively aligned to each other, thereby fostering the overall course of a path in an overall direction and potentially leading to a momentum." (Sydow et al., 2012: 5)	Komplementäre Leistungs- und Personalmarktstrategien	„Wir sind ja gewachsen ... weil ... wir sind ja immer eine Firma gewesen, die mit der Auslastung gewachsen ist. Wir sind nicht typischerweise die, die erstmal Tonnen von Leuten rekrutieren und dann gucken, wo die Arbeit herkommt, sondern wir haben eigentlich immer so ein bisschen hinter dem Bedarf an Leuten her rekrutiert, sodass wir dann auch Traumauslastungszahlen hatten und das auch einige Kunden ... also das war ein hochprofitables Geschäftsmodell...“ (144)
			Adaptive Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden	"Dass die Leute mehr vor Ort waren und damit weniger im Büro und weniger an ihrem Heimatort und damit natürlich auch eine gewisse Erwartungsspirale in Gang gekommen ist.“ (149)
Lock-in: 2001 bis heute	Kontinuität der verfestigten Muster	Die Organisation hält an den verfestigten Mustern fest oder investiert sogar in sie	Hoher Anteil an Präsenzprojekten	“Heute werden ca. 90% unserer Projekte vor Ort geliefert.“ (149)
			Wenig Experimentieren mit alternativen Strategien	„Die Frage ist immer, was ändern wir und was können wir an unserem Geschäftsmodell ändern? Ich mache aus einer Beratung (...) ein Unternehmen (...), was nicht mehr leistet als andere. Macht auch keinen Sinn, weil das ist genau der Grund, warum Kunden überhaupt bereit sind, unsere hohen Arbeitssätze zu zahlen, weil wir... mehr arbeiten, härter arbeiten.“ (111)

Rationality shift/Ineffizienz	Signifikanter Rationalitätswandel in der Umwelt der Organisation, aufgrund dessen ein effizienter Pfad ineffizient wird (vgl. Koch, 2011: 348)	Wandel am Personalmarkt macht die Akquise von hochqualifiziertem Personal schwieriger	„Und da kommt diese ganze Diskussion Generation Y, wo man das Gefühl hat, und das würde ich auch so unterstreichen, viele Leute, die jetzt aus dem Studium nachkommen, (...) sind weniger bereit so viel Leben aufzugeben für eine Karrierephase von von 2-3-4-5 Jahren. (...) [W]ir haben z.B. viele Praktikanten und Praktikantinnen, die richtig gut sind, die wir gerne einstellen würden. Die sagen aber, 'Ich bin doch nicht blöd, mich so auszubeuten. Da gehe ich lieber zu [Industrieunternehmen], da verdiene ich auch gut, zwar nicht so gut, aber ich hab da einen Tarifvertrag oder weiß zumindest, ich kann abends um 6 oder 7 nach Hause gehen und nebenher leben.'“ (131)
		Wandel am Leistungsmarkt macht Verkaufen von Projekten unter Preisdruck schwieriger	„Auf der einen Seite kriegen wir diesen Preisdruck vom Markt und auf der anderen Seite haben wir den Anspruch der Mitarbeiter, die mehr Zeit haben wollen, die nicht mehr so arbeiten wollen, wie das früher üblich war, (...) nicht umsonst kümmern wir uns um das Thema! (...) Wie kriegt man das Gleichgewicht wieder hin? Die Kunden wollen immer mehr für immer weniger Geld, (...) wie kriegen wir das geregelt, ohne unsere Leute sauer zu fahren?“ (139)
Kontrafaktische Stabilität	Erfolgreiche oder kontraproduktive Wandelinitiativen	Drei scheiternde Initiativen im Laufe der letzten neun Jahre	vgl. Tabelle 6 unten

Tabelle 5: Indikatoren für Pfadabhängigkeit und angewandtes Kodierschema

3.5 Zusammenfassung

Dieses Kapitel hat die Entwicklung und Anwendung eines in der organisationalen Pfad- und Prozessforschung begründeten methodischen Konzeptes zur empirischen Untersuchung der Frage präsentiert, ob es sich bei CONSULTs persistentem Arbeitszeitregime um einen Fall von organisationaler Pfadabhängigkeit handelt. Den drei zentralen methodischen Besonderheiten der Pfadforschung – Blick für Prozesse, Notwendigkeit eines historischen Ansatzes und Identifikation von selbstverstärkenden Mechanismen – wurde durch die Erarbeitung eines longitudinalen eingebetteten Einzelfallstudiendesigns entsprochen, welches mehrere Analyseeinheiten und -ebenen über einen längeren Zeitabschnitt im Blick behält. Diesem Forschungsdesign gemäß wurden Methoden zur Generierung vielfältigen und komplementären empirischen Materials angewandt, um somit den relativen Nachteilen einer jeden Datenquelle durch die Möglichkeit der Triangulation mit anderen Quellen entgegenzuwirken. Zur Analyse dieses umfassenden empirischen Materials wurde ein Verfahren angewandt, welches sich einerseits an den gängigen Datenanalysemethoden longitudinaler Organisationsforschung und andererseits an den oben erarbeiteten Analyserahmen orientiert. Vor dem Hintergrund der Triangulation verschiedener unabhängig voneinander generierter Datenquellen (Archivdaten, Interviews, Presseartikel, Feldnotizen) und der durchgeführten Member-Check-Gespräche kann somit von einer hohen internen Validität der Forschungsergebnisse ausgegangen werden, was gemeinhin als zentrales Qualitätskriterium in qualitativen Untersuchungen gilt (Gibbert et al., 2008; Yin, 2009). Inwieweit sich die Ergebnisse auf andere Fälle und Felder (analytisch) übertragen und damit verallgemeinern lassen, wird in Kapitel 6.2 diskutiert.

Zunächst präsentieren die folgenden zwei Kapitel jedoch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Dabei dient das anschließende Kapitel 4 als eine Einführung in den Fall CONSULT, welche die aufgestellte Pfadvermutung und damit auch die kontrafaktische Stabilität des Arbeitszeitregimes anhand detaillierter Beschreibungen der bisherigen erfolglosen Flexibilitätsinitiativen empirisch begründet. Danach präsentiert Kapitel 5 die Ergebnisse der oben beschriebenen Analyse, um eben jene kontrafaktische Stabilität des Zeitregimes zu erklären. Wie bereits erwähnt, wird zur Präsentation der

Forschungsergebnisse bewusst ein narrativer Modus mit extensiver Bezugnahme auf das empirische Material gewählt, wie dies für qualitative Einzelstudien häufig empfohlen wird.⁴⁷ Zusammen stellen diese beiden Kapitel den Kern des empirischen Teils dieser Arbeit sowie die Grundlage für die abschließende Diskussion der Forschungsbeiträge der Studie dar.

⁴⁷ So auch Gioia et al. (2013: 23): „The intent of the Findings section is to narrate an informative story that is driving toward some new concept development and theoretical discovery with the careful presentation of evidence.”

4 CONSULTs persistentes Arbeitszeitregime

Eine erste Annäherung

Lässt sich die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime anhand der Pfadtheorie erklären und, wenn ja, wie? Diese Frage steht im Fokus der nachfolgenden Ausführungen. Bevor allerdings die Ergebnisse der eigentlichen Pfadanalyse präsentiert werden können, ist zunächst zu begründen, dass es sich beim Fall CONSULT tatsächlich um ein kontrafaktisch stabiles Arbeitszeitregime handelt, das sich gegenüber Wandelinitiativen persistent zeigt. Deshalb führt dieses Kapitel den Leser in drei Schritten in den Fall CONSULT ein. Zunächst wird knapp das bestehende Arbeitszeitregime bei CONSULT beschrieben, um die Problemgeladenheit langer und inflexibler Arbeitszeiten aus individueller Sicht zu umreißen (Abschnitt 4.1). Dieser Schritt ist wichtig, um Kontext und Mittelwahl der später vorgestellten Wandelinitiativen zu verstehen. Im nächsten Schritt wird spezifisch auf die Frage eingegangen, welche Probleme dieses Arbeitszeitregime für CONSULT als Organisation im Laufe der letzten Jahre geschaffen hat (Abschnitt 4.2). Diese Frage ist für ein Verständnis von CONSULTs Motivation hinter den bisherigen Wandelinitiativen von zentraler Bedeutung. Im dritten Schritt wird genauer auf die drei bisherigen Versuche eingegangen, das zunehmend problematische Zeitregime zu verändern (Abschnitt 4.3). Dabei werden Initiierung, Zielsetzung, Maßnahmen und Resultate der jeweiligen Initiative im Mittelpunkt der Ausführungen stehen. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Zwischenfazit, das die zentralen Erkenntnisse über die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime als Grundlage für den Fortgang dieser Arbeit zusammenfasst.

4.1 Arbeit und Arbeitszeit bei CONSULT

Unternehmensberaterinnen und -berater bei CONSULT sind einer eigenartigen zeitlichen und räumlichen Arbeitsorganisation ausgesetzt. Solange man „auf Projekt“ ist, beginnt die typische Arbeitswoche am frühen Montagmorgen mit der Anreise zum Kundenstandort. Montag, Dienstag und Mittwoch arbeitet man von morgens bis abends im Teamraum beim jeweiligen Kunden. Idealtypisch fahren dann die Beraterinnen und Berater am Donnerstagabend wieder zurück zu ihren jeweiligen Heimatstandorten und arbeiten freitags vom regionalen CONSULT-Büro aus weiter an ihren jeweiligen Projektaufgaben. Allerdings genießen nicht immer alle Teams jede Woche einen solchen „Office Day“, sodass einige erst am Freitagnachmittag die Heimreise antreten können.

Innerhalb dieser (ideal-)typischen Arbeitswoche können verschiedene Arten von Arbeitstagen unterschieden werden. Die erste Kategorie – *Tage mit Reisetätigkeit* – bezieht sich auf die Anreise (meist Montag) und Abreisetage (meist Donnerstag oder Freitag) zum bzw. vom Kundenstandort. Anreisetage beginnen meist sehr früh, d. h. der Wecker klingelt zwischen 4:30 und 5:30 Uhr, je nachdem wie weit entfernt die Kundenbüros sich befinden und wie früh dort die ersten Termine angesetzt sind. Ankunft beim Kunden ist in der Regel zwischen 9:30 und 10:00 Uhr. Der restliche Vormittag ist – soweit keine Termine angesetzt sind – der E-mailkorrespondenz, Telefonaten und der Planung des Tages- und Wochenablaufs vorbehalten. Das Mittagessen, „kurz bei der Tankstelle (...) oder wenn der Kunde eine Kantine hat“ (I02),⁴⁸ findet meist zwischen 12:00 und 12:30 Uhr statt und dauert ca. 30 Minuten. Nicht alle Berater gehen zusammen Mittagessen. Häufig raten Manager und Partner dem Team, sich in Gruppen aufzuteilen, sodass die Anwesenheit im Teamraum kontinuierlich gewährleistet ist (Feldnotizen). Manche Berater haben während der ethnografischen Untersuchung auch bewusst auf Mittagessen verzichtet, manchmal aus Zeitmangel, häufig aber auch ohne unmittelbar erkennbaren Grund. Den Nachmittag verbringen die meisten Beratungsteams in Kundenmeetings oder mit quantitativen Analysen und/oder der Vorbereitung von PowerPoint-Präsentationen für den Kunden. Nachdem alle Teammitglieder von ihren jeweiligen Kundenmeetings zurückgekehrt sind, findet

⁴⁸ Zitate aus dem empirischen Materialen werden mit den Codes I01 bis I50 (für Interviews) und P001 bis P257 (für Presseberichte) den entsprechenden Quellen zugeordnet. Bezugnahmen auf ethnografische Notizen und interne Archivmaterialien werden als solche designiert. Aus Anonymitätsgründen ist keine genaue Angabe von Presseberichten möglich.

normalerweise ein sogenanntes Debriefing statt, bei dem jede Person von den wichtigsten Erkenntnissen des Tages berichtet:

[D]a haben wir immer eine Phase, wo wir uns austauschen: Wie ist es gelaufen? Was haben wir für To-dos? Oft auch die Kollegen, die nicht im Meeting waren mit dabei ... nicht mit dabei sein konnten, informieren, weil wir in der Regel die Module auch so aufteilen, dass eine Person pro Modul verantwortlich ist, aber alle müssen immer über alles Bescheid wissen. D. h. eine typische Tätigkeit ist, andere über bestimmte Vorgehen, über bestimmte Analysen informieren, damit alle wissen, was los ist und damit alle wissen, was der Kunde gesagt hat, was auf ihre Module irgendwie Auswirkungen hat. (I02)

Nach dem Debriefing, das sich je nach Teamgröße und Ereignisfülle des Tages über mehrere Stunden ziehen kann, kehren die Berater zurück an ihre Arbeitsplätze und arbeiten weiter an Aufgaben, die aus den vorhergehenden Kundenterminen und aus dem Debriefing hervorgegangen sind und die meist bereits bis zum nächsten Tag erledigt sein müssen: weitere Analysen und Präsentationscharts. Auf vielen Projekten wird gegen 21 Uhr Abendessen in den Teamraum bestellt oder von der Tankstelle abgeholt und vor dem Computer eingenommen. Zwischen 23 und 1 Uhr fährt das Team meist geschlossen ins Hotel.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass gerade in den Abendstunden häufig nicht nur an projektbezogenen Aufgaben gearbeitet wird. Neben ihrer Einbindung in einzelnen Beratungsprojekten sind Beraterinnen und Berater nicht zuletzt auch Organisationsmitglieder bei CONSULT und insofern in andere organisationsinterne, aber projektfremde Arbeitsprozesse involviert. Dazu zählen insbesondere das Akquirieren von Nachfolgeprojekten, wofür häufig intensive Recherchen durchgeführt und seitenstarke Angebotspapiere geschrieben werden müssen, das Vorbereiten von Vorträgen, Recruiting- und Personalaufgaben sowie das Verfassen von internen und/oder extern als Marketinginstrument genutzten Studien über aktuelle Themen der Wirtschaftswelt. Die meisten dieser projektfremden Aufgaben werden relativ kurzfristig und häufig im Rahmen von Telefonaten mit Partnern verteilt, welche vorzugsweise abends abgehalten werden:

[H]ier [auf dem Projekt] sind wir wirklich schwerpunktmäßig mit der Projektarbeit befasst (...) Nebenbei machen die Kollegen und ich ja auch immer noch Akquisen, d. h. wir schreiben Angebote für andere Projekte, die vor uns laufen, oder machen dafür Zulieferungen. (...) Wir rekrutieren, d. h. du kriegst auch immer Lebensläufe zugeschickt von neuen Bewerbern, dann gibt es Recruitingtage, die müssen vorbereitet sein, wir haben (...) noch Aufgaben (...), die neben der Beratungstätigkeit zu machen sind, beispielsweise ich muss noch eine Studie schreiben über Erfolgsfaktoren in Umwelttechnologie-Investitionen und *das muss man halt immer noch an den Tagesrändern oder*

sonst irgendwie in die Wochen reinquetschen. Und das passiert dann halt mal gerne noch mal abends. (I28)

Ein anderer Punkt sind die internen Themen. (...) Das ist halt ... das wird meistens immer nachts gemacht. (I22)

Eine ähnliche Struktur weisen auch die *Tage beim Kunden* (Dienstag – Mittwoch/Donnerstag) sowie *Abreisetage* (Donnerstag/Freitag) auf. Hier beginnt der Tag zwischen 8:30 und 9:00 Uhr mit den ersten Kundenterminen. Auch dienstags und mittwochs wird nach dem Debriefing meist bis mindestens 23 Uhr weitergearbeitet. An Abreisetagen hingegen machen sich die Teammitglieder bereits nach den letzten Kundenmeetings oder nach einem vorgezogenen Debriefing auf den Weg zum Flughafen oder Bahnhof. Sofern der Freitag als Office Day genutzt und dementsprechend bereits am Donnerstag abgereist wird, versuchen Beraterinnen und Berater möglichst lange am Kundenstandort zu bleiben und buchen deshalb fast immer den letzten Flug oder Zug zu ihrem Wohnort. Die folgende Geschichte von Managerin Catherine zeigt die starke Erwartung, immer die späteste Reisemöglichkeit zu wählen:

Ich weiß noch mal, dass ich um 21 Uhr vom Büro in [Stadt A] gegangen bin, weil ich nach Hause fahren musste, und dann habe ich einen Kommentar bekommen. Und ich musste am nächsten Morgen, ganz, ganz früh raus, um nach [Stadt B] zu fliegen und ich musste noch nach [Heimatstadt]... und da kam der Kommentar ‚Wie, machst du schon Feierabend?!‘ und ich so ‚Ja, ich muss noch nach [Heimatstadt] weiter und morgen früh direkt weiter nach [Stadt B].‘ Und dann kam: ‚Na gut, der letzte Zug nach [Heimatstadt] geht um 23 Uhr.‘ Und da dachte ich mir ‚Scheiße! Da schleiche ich mich lieber durch den Hintereingang raus, als so einen Kommentar zu bekommen!‘ Obwohl ich im Zug noch arbeite und am nächsten Morgen irgendwie wieder um... 5 Uhr aufstehen muss. (I35)

Anders wird die Abreise freitags gehandhabt. Hier gilt es als normal, bereits um 17 Uhr den Kundenstandort zu verlassen, sodass man zwischen 20 und 21 Uhr zu Hause ankommen kann. Viele der Interviewten berichteten jedoch von der gängigen Praktik, dass Partner am Freitagnachmittag To-dos verteilen. Ähnliches konnte auch während der ethnografischen Studie beobachtet werden. Obwohl auf dem Projekt die Freitage meist relativ ereignislos blieben (nicht zuletzt, weil die meisten Kundenmitarbeiter abwesend waren), tauchten häufig unerwartet die für das Projekt verantwortlichen Partner auf. An einem solchen Freitag, bei dem die anwesenden Teammitglieder den größten Teil des Vormittags mit ausführlichen Diskussionen über Hotels und das CONSULT-interne Personalbeurteilungssystem verbracht hatten, traf gegen 13:50 Uhr unerwartet der projektverantwortliche Partner ein. Anthony, der mir eigentlich beim Mittagessen vorgeschlagen hatte, heute schon früher (d. h. bereits

zwischen 15 und 16 Uhr) abzufahren, weil wenig bis gar keine Arbeit da war, schickte mir sofort eine Email und erklärte, dass, da ja nun der Partner vor Ort sei, er nicht mehr sicher sei, ob er den frühen Zug nehmen würde.

Die im CONSULT-Büro verbrachten Tage weisen eine etwas andere Struktur auf. Wenn es sich um einen Office Day handelt, beginnt dieser normalerweise um 9 Uhr und endet zwischen 18 und 19 Uhr. Den Vormittag nutzen Beraterinnen und Berater als Möglichkeit für Informations- und Wissensaustausch im Team, während sie sich am Nachmittag meist wieder Analysen, Präsentationen sowie der Dokumentation bisheriger Projektergebnisse widmen. Da insgesamt „wenige Telefonate und weniger Mails“ (I02) reinkommen, bieten solche Office Days die Möglichkeit für konzentriertes Arbeiten. Anders hingegen gestalten sich die sogenannten Recruiting-Tage. An solchen Tagen finden meist von 9 bis 18 Uhr mehrere Bewerbungsgespräche statt, die bei CONSULT immer von Beraterinnen und Beratern selbst geführt werden. Deshalb ist der eigentliche „Arbeitsbeginn“ um 19 Uhr, da erst dann alle anderen über den Tag angefallenen und aufgrund der Einbindung im Recruiting-Prozess ignorierten Aufgaben erledigt werden. Dies bedeutet wiederum ein spätes Arbeitsende, meist erst um 2 Uhr nachts.

Die individuellen Erfahrungen, die CONSULTs Arbeitszeitregime generiert, sind durch hohe Ambivalenz gekennzeichnet. Auf der einen Seite wurde oft berichtet, dass diese Art zu arbeiten bei CONSULT „zur Kultur gehört“ und weiterhin von vielen Beratern regelrecht zelebriert wird:

Viele finden das auch toll, ja. Zu sagen, ‚War-Story‘-mäßig, ‚Geil, ich habe so lange gearbeitet! Ich bin so im Stress!‘, weil das wird immer noch verwechselt mit Performance. *Leider.* (I05)

Es fällt auf, dass die Interviewte diese Einstellung anderen Kollegen zuschreibt, aber selbst ablehnt. Dies ist ein typisches Muster in den Interviews. Das Zelebrieren von überlangen Arbeitszeiten schrieben die Interviewten normalerweise nicht sich selbst, sondern Beratern der „alten Schule“ zu. Dies kann sehr wohl daran liegen, dass sie selbstverständlich das Thema des Forschungsprojekts vorab kannten und dementsprechend ihre Antworten an das angepasst haben, was sie für sozial erwünscht halten. In jedem Fall sprechen derartige Aussagen dafür, dass es sogar unter Beraterinnen und Beratern selbst nicht mehr akzeptabel ist, das Arbeitszeitregime offen zu zelebrieren. Stattdessen scheinen sich individuelle Werte – und damit einhergehend die normative Bewertung solcher Zeitverwendungsmuster – dahingehend verschoben zu haben, dass die Arbeitszeit möglichst effizient genutzt

werden soll, sodass möglichst viel vom Tag zur individuellen Freizeitgestaltung übrigbleibt.

Die Ambivalenz der individuellen Erfahrungen mit dem Arbeitszeitregime wurde aber auch darin deutlich, dass die meisten Interviewten bemüht waren, sich als ausgesprochen arbeitstüchtige Menschen darzustellen und sich eine vergleichsweise sehr hohe Schmerzgrenze in Bezug auf Ausdehnung der Arbeitszeit zuschrieben. Typisch hierfür ist folgende Aussage von Sander:

[W]enn ich auf Projekt bin, im Hotel, dann brauche ich schon so ... acht Stunden am Tag eigentlich Freizeit. Davon schlafe ich dann sechs und die restlichen zwei esse ich Abendbrot und Frühstück und mach noch eine Dreiviertel- bis eine Stunde Sport und Duschen und so. Wenn das unter dieses Zeitfenster fällt von, sage ich mal, sieben/acht Stunden, dann wird es schon nervig. (I24)

Wie schon in dieser Aussage deutlich wird, findet man auf der Kehrseite solcher mehr oder weniger offen kommunizierten Einstellungen zahlreiche Berichte über Erfahrungen wie Schlafmangel, gravierende Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben sowie gesundheitliche Probleme. Ähnlich wie Sander definieren andere Beraterinnen und Berater immer eine Grenze für sich, deren Überschreitung als inakzeptabel gilt. Für den einen Partner war das die Unmöglichkeit, einen Abend während der Woche nach Hause zu seiner Familie zu fliegen (I30), bei einem anderen Berater, wenn „du am Wochenende nur pennen willst und eigentlich nichts machen willst“ (I45). Jedenfalls berichten alle, dass die Arbeit unter diesem eigenartigen Zeitregime mit gravierenden Einschränkungen des Privatlebens einhergeht. Gavins Geschichte fasst die aufgrund von überlangen Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit auftauchenden Konflikte zusammen:

[D]ie Arbeitsbelastung ist absolut bizarr. Wenn du das vergleichst mit ... Du kannst das ja nicht vermitteln! (...) Viele Bekannte und Freunde von mir, die arbeiten entweder in Großbanken oder in Ministerien oder in Anwaltskanzleien, von morgens um neun bis abends um sechs oder sieben, vielleicht einen Tag mal bis um acht, dann gehen sie nach Hause, und haben ihre Freizeit, ihren Sport, ihr was auch immer ... Du kannst es nicht vermitteln, wie das ist, dass du morgens um sechs aufstehst, am Montag ins Flugzeug fällst, irgendwo hinfliegst und am Freitag zurückkommst, und was in der Zwischenzeit passiert, das kann ich auch schwer meiner eigenen Frau vermitteln, wie so dieses Gefühl ist, dass du da bist. (...) Meine eigenen Eltern beschwerten sich immer bei mir, (...) dass ich eigentlich abends nicht mehr so unter der Woche irgendwie so anrufen würde oder am Telefon wäre ... und ich sag denen immer, ‚Pass auf, das liegt daran, dass ich erst um elf wieder im Hotel bin. Ich arbeite die ganze Zeit!‘ Man weiß, nach außen versteht es kein Mensch. (...) Wenn meine Frau mich anrufen möchte und einen Urlaubsplan mit mir abstimmen möchte oder die Kindergartenplanung für unsere Tochter oder so, muss ich dann sagen, ‚Du, Schatz, geht nicht ... jetzt nicht ... später am

Abend, vielleicht ... ' Also dieses Unerreichbarsein ist schwer zu vermitteln, weil andere Leute halt unter der Woche eine Freizeit und den Abend haben ... das haben wir ja so nicht. (I28)

Einige Beraterinnen und Berater berichteten auch von gesundheitlichen Problemen aufgrund von Arbeitsüberlastung. Dazu zählen körperliche Zusammenbrüche (I35), „Schwindelgefühle“ (I31) sowie Fälle von kompletten Projektteams, die trotz Krankheit weiterarbeiten:

[M]ein erstes Projekt bei CONSULT war eins, wo es eine Phase auch gab, über ein paar Wochen hinweg, da waren die Arbeitszeiten von morgens neun bis abends ... also anders gesagt, bis morgens um vier und zwar über Wochen hinweg! (...) Das gesamte Team war krank, das war auch in der Winterzeit. Wir haben uns gegenseitig immer wieder angesteckt mit irgendwelchen Erkältungen und wenn Sie nicht genug schlafen, dann geht es auch nicht wieder weg. (I10)

Dass die Arbeit unter solchen Bedingungen negativen Auswirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat, haben auch Untersuchungen der HR-Abteilung von CONSULT gezeigt:

Eine Sache, die auch daraus resultiert ist, ist dass wir auch seit letztem Jahr ein Training an den Start gebracht haben, Stressmanagement heißt das, (...) und ist auch so ein kleiner Part eine medizinische Untersuchung mit dabei ... freiwillig, wo du anhand deines Hormonspiegels dann gucken kannst, wie ist eigentlich der Status quo und da sind die Ergebnisse, kriegen wir dann anonymisiert zusammengefasst... die sind auch nicht so super. (...) Das ist freiwillig, man macht eine Speichel- und Urinprobe (...) und kann dann den Serotoninspiegel und den Kortisonspiegel messen und kriegt dann quasi auch einen Trend über die letzten 2 Monate. (...) Aus dem Feedback aus dem Stressmanagementseminar gab es dann (...) im Stressverlauf so eine Kurve der Kortisonausschüttung, dass wenn du einfach bei Kräften bist, dass dann der Körper reagiert, indem er immer auf Stress mit viel Kortisonausschüttung reagiert und dann ist man aktiv und macht und das geht auch eine Zeit lang. (...) Und da waren so in der Auswertung vieler der Berater (...) einfach so in dieser Daueranspannung ... großen Kortisonausschüttung verhaftet. (...) also wenn man es zu lange macht, dann kann der Körper nicht mehr regenerieren und dann fällt das ganze nach unten und man verfällt in die Erschöpfung... Erschöpfungsdepression, wenn es blöd läuft. (I32)

Aber auch wenn solche negativen individuellen Erfahrungen nicht selten sind, müssen sie noch lange kein Problem für CONSULT als Organisation darstellen. Schließlich, so eine gängige Argumentation, gehöre eine hohe Arbeitsbelastung zum Beruf des Unternehmensberaters einfach dazu. Wie im folgenden Abschnitt noch zu schildern sein wird, scheint CONSULT das Arbeitszeitregime zunehmend auch als organisationales Problem wahrzunehmen, da die Firma sich mit Umweltveränderungen konfrontiert sieht, auf die nur durch eine Anpassung des Arbeitszeitregimes reagiert werden kann.

4.2 Warum möchte eine Unternehmensberatung ihr Arbeitszeitregime verändern?

CONSULTs Interesse an Maßnahmen zur Verbesserung der Balance zwischen Arbeitszeit und Freizeit wuchs Ende der 1990er Jahre, als die Firma erstmalig Wettbewerb am Personalmarkt durch die aufkommenden Internet-Start-up-Unternehmen spürte:

[D]as hat sich jetzt eigentlich geändert mit der ganzen ... mit dem ganzen Internethype dann in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, wo (...) Easy Money und mit Turnschuhen rumlaufen (...) anfang fashionable zu werden, (...) das ging so '98 oder '99 richtig los mit den Höhepunkten in 2000 und 2001, wo auch viele dann raus aus der Beratung gingen (...) Da haben wir auch unglaublich viele Mitarbeiter verloren, also es gab mal so ein Jahr, da haben uns, glaube ich, im ersten Halbjahr ein Drittel unserer Mitarbeiter verlassen. (I43)

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch an der Berichterstattung in den internen Mitarbeitermagazinen erkennen. 1998 wird dort beispielsweise zum ersten Mal thematisiert, dass Frauen gut für Beratungsteams seien und deshalb CONSULT über entsprechende Work-Life-Angebote nachdenken müsse, die weibliche Mitarbeiterinnen anziehen könnten. Im Laufe der folgenden Jahre intensiviert sich die Berichterstattung diesbezüglich. In fast jeder Ausgabe findet sich ein Artikel, der für die Möglichkeit wirbt, im Rahmen eines Sabbaticals eine Auszeit vom Beratungsgeschäft zu nehmen („Batterien aufladen im Sabbatical – Professionellen Elan und Kräfte aufrechterhalten“, 1999). Schon 1998 geht es um Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z. B. „Children – no problem“), während im Jahr 2000 zum ersten Mal ein ausführlicher Artikel explizit die Konkurrenz durch Internet-Start-ups thematisiert. Unter dem Titel „Ein neues Spiel: Start-up Mania – Eine Herausforderung für die Beratungsindustrie“ zitiert das Magazin einen Partner, der die Bedrohung durch Internet-Start-ups zusammenfasst: „We need to demonstrate more clearly than ever that consulting is and remains an attractive business for talented young people with an entrepreneurial spirit – despite all the nascent competitors.“ In den nachfolgenden Monaten beobachtet man eine Intensivierung solcher Berichterstattung insbesondere im Zusammenhang mit der Notwendigkeit, neue Talentpools, vor allem Frauen, zu erschließen. Nach dem Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2001 schien das Thema für CONSULT zunächst wieder an Bedeutung zu verlieren, nur um einige Jahre später verstärkt zurückzukehren.

Um 2008 waren die Veränderungen am Leistungs- und Personalmarkt so deutlich geworden, dass CONSULT erstmals klaren Druck verspürte, das lang

etablierte Arbeitszeitregime durch Initiativen zu verändern. Einerseits ging es dabei um einen „generellen Trend am Arbeitsmarkt“ (I29), der mit einem Wertewandel einherging, durch den ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben eine höhere Wichtigkeit bekam:

[W]as wir gemerkt haben über die Zeit, ist, dass irgendwann auch vor fünf Jahren angefangen hat, dass Bewerber auf so Bewerbungsveranstaltungen offen nach dem Thema Work-Life-Balance gefragt haben. Oder auch Angebote oder Möglichkeiten, also am Bewerbermarkt ist dieser Wunsch nach mehr individueller Zeit oder nach mehr Privatleben. (...) Aber eben diese Frage, ‚Wie kann ich das vereinbaren? Welche Angebote habt ihr da?‘, das wäre früher nicht der Fall gewesen, weil man dann gedacht hätte, ‚dann lassen sie mich gleich raus‘, also das wäre kein Thema gewesen, das ein junger ambitionierter Berater überhaupt aufbringt. (I01)

Verschärft wurde die durch diesen Wertewandel ausgelöste Problematik durch den Umstand, dass Unternehmensberatung seit einigen Jahren nicht mehr als die attraktivste Karrieremöglichkeit für hoch ausgebildete Universitätsabsolventen gilt. Ihr Image hat „gelitten“ (P254). Eine Karriere in der Branche gilt nicht mehr als glamourös (P250), ein „Umdenken“ (P257) wird gefordert. So belegen auch aktuelle Arbeitgeberrankings, dass CONSULT – ähnlich wie andere Top-Beratungsgesellschaften – dramatisch an Attraktivität eingebüßt hat (P254). Auch Umfragen unter Hochschulabsolventen, z. B. der begehrten London Business School, zeichnen ein ähnliches Bild: Wollten 2010 noch 40 Prozent aller Masterabsolventen Karriere in der Beratungsbranche machen, so waren es 2013 nur noch 28 Prozent. Industriejobs hingegen sind stärker gefragt mit einem Popularitätsgewinn von 22 Punkten auf 33 Prozent in derselben Zeitspanne. Nicht nur die IT-Branche, sondern gerade in Deutschland auch die klassischen Großkonzerne stellen mittlerweile überproportional gute Bezahlung, eine abwechslungsreiche und stimulierende Arbeitsumgebung (inkl. Projektarbeit) sowie Möglichkeiten für einen schnellen Karriereaufstieg für ausgezeichnete Bewerberinnen und Bewerber in Aussicht. Gleichzeitig bieten diese Unternehmen aber auch ein weniger durch Stress geprägtes Arbeitszeitregime, das im Vergleich zur Unternehmensberatung mehr Freiraum für individuelle Arbeitszeitgestaltung lässt:

Unternehmensberatung (...) hat im Bewusstsein von Hochschulabsolventen (...) schon einiges an Glanz verloren. Das liegt daran, dass über die letzten zehn Jahren (...) in der Industrie signifikant aufgerüstet worden ist, was attraktive Angebote für sehr leistungsfähige Hochschulabsolventen angeht und ... ich beobachte gleichzeitig auch dieses berühmte Generation-Y-Phänomen, dass die jüngeren Jahrgänge, die jetzt irgendwo mit Anfang 20 zu uns ins Recruiting kommen, Anfang/Mitte 20 von vornherein einen größeren Fokus auf das Thema Work-Life-Balance legen, als das vielleicht zu meiner Zeit der Fall war. Beides führt dazu, dass der generelle Fokus oder stärkere Fokus auf das Thema

Freizeit, wie auch die größere Palette an Alternativangeboten außerhalb der Beratung, dass exzessive Arbeitszeiten nicht mehr so ohne weiteres hingenommen werden. (I19)

Dieser Eindruck der CONSULT-Mitarbeiter – die alle selbst im Recruiting involviert sind und somit Erfahrung „aus erster Hand“ berichten – bestätigt sich in Exit-Interviews, die die Firma mit ausscheidenden Beraterinnen und Beratern führt. Der HR-Verantwortliche, der die Ergebnisse dieser Interviews auswertet, berichtete:

[I]ch hab in den Exit-Interviews (...) ein Cluster drin, der heißt ‚persönliche Gründe‘ und bei den persönlichen Gründen ist zum einen die gesundheitliche Belastung und zum anderen der Wegfall von sozialen und kulturellen Freizeitbeschäftigungen. Das ist in den Jahren permanent gestiegen! (...) Ich werte es halt immer aus, da gibt es einen Vergleich zum Vorjahr, zur Vorgängerperiode. Und dieses Thema persönliche Gründe, das wächst, jedes Jahr wächst es nach vorne! (I17)

Ähnliches zeigen auch verschiedene Arbeitgeber-Rankings der letzten Jahre. So rutschten beispielsweise im Ranking der WirtschaftsWoche für 2014 die führenden Beratungsunternehmen in Deutschland inklusive CONSULT⁴⁹ um einige Plätze nach unten. Laut dem Handelsblatt schafften es viele der früher unter Absolventen sehr beliebten Beratungsunternehmen nicht einmal mehr unter die Top 10:

Laut Ranking zieht es Wirtschaftswissenschaftler aktuell verstärkt ins produktive Fach. Oben auf der Wunschliste stehen die Autobauer Audi, BMW und Porsche, auch die Konsumgüterhersteller Adidas und Ikea schaffen es unter die zehn begehrtesten Arbeitgeber. (...) Das Bild vom strapaziösen Beraterleben wurde jahrelang kultiviert, als man damit noch anerkennendes Nicken erntete. Das Branchenportal Squeaker hat aktuell Bewerber nach ihren Job-Vorstellungen befragt. Im Schnitt gehen sie noch von einer 60-Stunden-Arbeitswoche als Berater aus. Auch ein Viertel des Wochenendes planen sie für den Job ein. Doch die Aussicht auf die straffe Karriere lockt nicht mehr jeden. (P254)

Ähnliches kam in einer Umfrage zutage, die kürzlich im Auftrag der Personalberatung Odgers Berndtson unter 2.398 Branchenvertretern – in erster Linie Senior Professionals und Partnern in großen international tätigen Beratungsunternehmen – durchgeführt wurde. Die wichtigste Herausforderung für die Branche sahen die Befragten eben in der Akquise von Top-Talente: „71 Prozent stimmen zu, dass es Consulting-Firmen im Kontext des aktuellen Wandels schwerer fallen wird, sehr gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen“ (Odgers Berndtson, 2015: 4). Unter den Befragten sahen die meisten

⁴⁹ Die genaue Platzierung von CONSULT in diesem Rankings muss aus Anonymitätsgründen ausgelassen werden.

ihre Karrierezukunft angesichts der eingetretenen Umweltveränderungen viel eher in der Industrie als in einem etablierten Beratungsunternehmen (vgl. Abbildung 8).

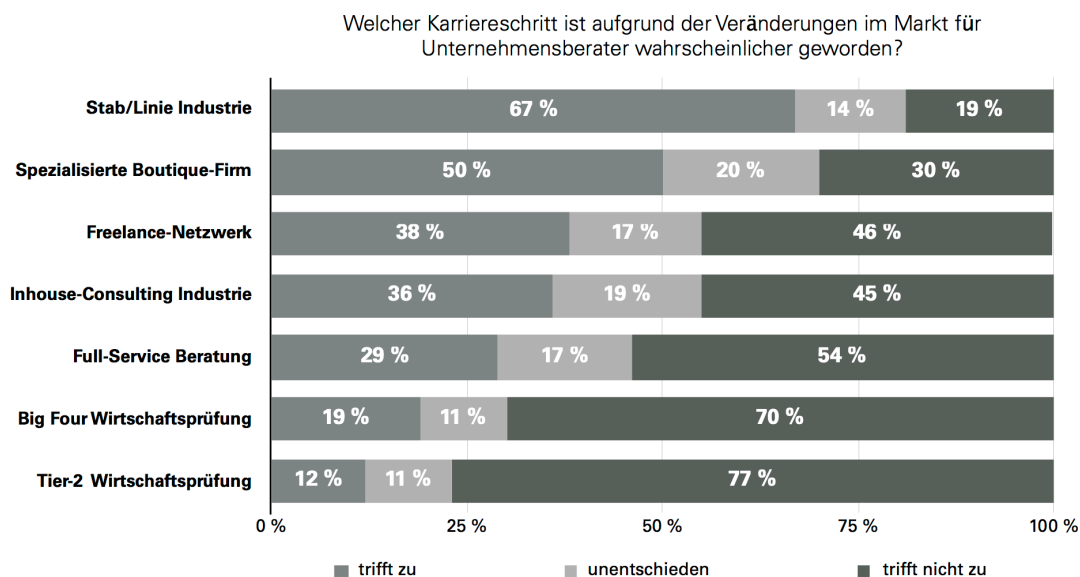


Abbildung 8: Karrierepfade unter Unternehmensberater (Odgers Berndtson, 2015: 6)

Im Zusammenspiel führen diese Entwicklungen dazu, dass es für CONSULT immer schwieriger wird, einerseits hoch qualifizierte Universitätsabsolventen als Arbeitgeber anzuziehen und andererseits diese auch langfristig im Unternehmen zu halten. Ein Manager schildert die Brisanz der Lage:

Die Leute, die gehen, die gehen immer wegen Work-Life-Balance! Immer! Die wenigsten gehen in eine vergleichbare Beratung, die allermeisten gehen wegen Work-Life-Balance. Das ist ... wenn man so Exit-Interviews auswertet ist das der Hauptpunkt. (...) Du weißt, dass wir keine Leute mehr bekommen?! Es gab zwei Praktikanten auf dem XYZ-Projekt, beide haben ein attraktives Jobangebot bekommen und beide haben abgesagt. (...) Wenn die Leute die Firma verlassen, wenn die gehen ist es immer Work-Life-Balance. Das ist immer der Grund. Bei den Praktikanten war es auch der entscheidende Punkt. (135)

Diese Schwierigkeiten gewinnen vor dem Hintergrund diverser Veränderungen auf dem Markt für Beratungsleistungen zusätzlich an Gewicht. So hat sich der Beratungsmarkt seit 2001 zunehmend von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt entwickelt, an dem die Kunden von Beratungsleistungen eine viel dominantere Position einnehmen und stärker in der Lage sind, ihre Preis- und Leistungswünsche durchzusetzen. Als Ergebnis befindet sich CONSULT

tendenziell in einem Preiswettbewerb mit anderen Top-Beratungsgesellschaften:

Die Preise sind seit dem Jahr 2000 tendenziell sinkend mit ganz kleinen Ausnahmen. Sinkend! D. h. der Preispunkt, zu dem wir tätig werden als Strategieberater, fällt. (I34)

Was für den Beratungsmarkt der Fall ist, nämlich dass wir mehr in so einen Rhythmus reinkommen, dass wir eine erwachsene Industrie mit niedrigeren Wachstumsraten [werden], wo die Leute tendenziell länger bleiben müssen und langsamer befördert werden. (I29)

In dieser Situation zunehmenden Preiswettbewerbs auf einem primär vom Kunden dominierten Markt haben sich zusätzlich die Kundenwünsche verstärkt in Richtung auf seniorere Beraterinnen und Berater mit ihrer soliden Branchen- und Funktionserfahrung verschoben:

Es ist schon schwieriger geworden, Juniors zu verkaufen ... das war in den frühen 1990ern kein Problem. (...) Heute [werden sie] bei manchen Klienten quasi gar nicht nachgefragt. (I33)

Früher waren das immer so 21/22-jährige, die sonst keine Verpflichtungen hatten. Jetzt ist es immer wichtiger geworden, die Leute zu halten. Persönliche Skills werden immer stärker nachgefragt. Es gibt einen klaren Trend dazu, dass Projekte seniorer besetzt werden und das sind dann tendenziell Leute für die es wichtiger wird, was außerhalb der Arbeit passiert. Ich habe eine Frau und eine Tochter und das macht für mich enorm Unterschied. (I22, auf einer senioreren Position und aus der Industrie in die Beratung gewechselt)

Wie diese Zitate verdeutlichen, impliziert die stärkere Nachfrage nach senioreren Beraterinnen und Beratern für CONSULT eine stärkere Bedeutung der Mitarbeiterbindung, insbesondere derjenigen Beraterinnen und Berater, die bereits Erfahrung und Wissen im Geschäft sammeln konnten:

Also dass man die Leute auf dem Projekt ausbildet und dass wir versuchen mit Juniorberatern eben Leute hochzukriegen, ich weiß es nicht, ob das mit dem Anspruch der Kunden, die lieber seniorere Leute haben wollen, ob das noch langfristig so funktioniert. (...) Ich glaube auch, dass da gerade die Lateral Hires, die man da hat, aus der Industrie kommend, entsprechende Industrieerfahrung haben, dass die die ernst genommenen Gesichter beim Kunden dann sind. Das Problem, was Sie nur dabei haben, ist, Leute in dieser Gewichtsklasse [sic], die vielleicht 35/40 oder vielleicht 45/50 [Jahre alt] sind, die machen sich keinen so einen Zirkus mehr und sagen ‚Ich arbeite nicht bis 2 Uhr!‘ D. h. die kann man so a) nicht führen und b) für die muss man andere Arbeitszeitmodelle gestalten. Also ich glaube, dass sich das Geschäftsmodell weg von (...) diesem Modell der Beratung, hochintelligente, arbeitswillige Leute auszupressen, dieses Modell, glaube ich, überlebt sich und es wird ein anderes Modell geben müssen, das aber dann andere Rahmenbedingungen braucht. (I17)

Insofern befindet sich CONSULT in einem Dilemma zwischen den Personal- und Leistungsmarktentwicklungen, das zwei wesentliche auf das eigenartige

Arbeitszeitregime zurückzuführende Probleme generiert. Einerseits verliert Beratung als Beruf an Attraktivität, was zunehmend Schwierigkeiten in der Personalakquise erzeugt. Andererseits wird die Mitarbeiterbindung aufgrund sich wandelnder Kundenwünsche immer wichtiger; diese gestaltet sich aber angesichts der Entwicklungen am Personalmarkt und steigender Fluktuationsraten immer schwieriger. Vor diesem Hintergrund hat CONSULT im Laufe der letzten Jahre zunehmend auch selbst erkannt, dass eine Entschärfung des Dilemmas nur mit einem Wandel des etablierten Arbeitszeitregimes einhergehen kann, denn „als Beratung kann man nur langfristig erfolgreich sein, wenn man sowohl auf der Kunden- als auch auf der Arbeitsmarktseite attraktiv ist“ (I33).⁵⁰ Prominente Unternehmensvertreter sehen daher in diesem Dilemma auch eine zentrale strategische Herausforderung für CONSULT:

Ich glaube, das Problem der Arbeitszeit, das Problem der absoluten Arbeitszeit bleibt nach wie vor ungelöst ... und ... also die Spreizung auf der Seite, zwischen Kunden die immer anspruchsvoller werden, das ist objektiv so, weil die immer kurzfristigeren Entscheidungen, wann wir starten, beenden, pausieren ... wollen. Den Wunsch von Beratern nach einer anderen Arbeitsweise und die Ökonomik, dass das auch noch wirtschaftlich ausgehen muss ... Mitarbeiter wollen auch attraktive Gehälter verdienen ... und dass das alles noch zueinander passt, das ist zunehmend für uns eine Herausforderung. Das, glaube ich, wird auch auf die Dauer eine Herausforderung bleiben. (I04)

Dieser Trend Vereinbarkeit Beruf und Familie, mehr Frauen im Beruf [wird] dazu führen, dass dieses Geschäftsmodell neu überdacht werden muss. (...) Weil ich glaube, es muss sich was tun! Wie gesagt, wir sind im Segment unterwegs, da ... das funktioniert, glaube ich, so nicht mehr langfristig. (I31)

Diese Denkweise, also zu verknüpfen – „lange sitzen ist gleich Leistung“ – das ist alt, das ist nicht mehr modern und das passt auch nicht zu den Werten, die wir nach draußen verkaufen wollen! (I05)

Vor dem Hintergrund dieser Problematik überrascht es kaum, dass CONSULT eine Reihe von Initiativen auf den Weg gebracht hat, um dieses Dilemma zwischen Personal- und Leistungsmarktanforderungen zu entschärfen. Wie der folgende Abschnitt allerdings zeigen wird, haben diese Initiativen trotz klaren Problembewusstseins und offen kommunizierten Wandelwillens bisher wenig bewirkt.

⁵⁰ Ähnlich äußerten sich auch die von Odgers Berndtson befragten Partner und Senior Professionals: „80% stimmten zu, dass Unternehmensberatungen künftig ein Arbeitsumfeld bieten müssen, das den Lebensumständen der Generation Y besser entspricht.“ (2015: 8). Als Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung, so die Studie, würden aber Gehaltssteigerungen alleine nicht reichen. An allererster Stelle seien eben flexiblere Arbeitszeitmodells gefragt. Vor diesem Hintergrund sei die zentrale Aufgabe für Unternehmensberatungen, „künftig ein Arbeitsumfeld [zu] bieten (...), welches den Lebensumständen und Erwartungshaltungen der jungen Mitarbeitergenerationen besser entspricht“ (Odgers Berndtson, 2015: 26).

4.3 CONSULTs scheiternde Flexibilitätsinitiativen

Im Laufe der letzten zehn Jahre hat CONSULT drei zentrale Initiativen gestartet, die auf eine Entschärfung des Dilemmas durch Flexibilisierung des Arbeitszeitregimes abzielen (vgl. Tabelle 6). Im Folgenden werden diese Initiativen, ihre Entstehung, Motivation und Ergebnisse kurz dargelegt, um die kontrafaktische Stabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime aufzuzeigen.

	Initiative 1: Familienfreundlichkeit	Initiative 2: Work-Life-Balance-Regeln	Initiative 3: Wandel der Arbeitskultur
Initiiert von	HR (Mitte der 2000er Jahre)	Abteilungsmanagement (2012)	Abteilungsmanagement (2013)
Motivation & Zielsetzung	„Ursprünglich (...) hat man (...) überlegt, wo können wir denn eigentlich Exoten noch stärker ansprechen oder eben auch Frauen als Exoten.“ (101)	„(...) wegen der anhaltenden Probleme oder Herausforderungen mit dem Thema Arbeitslast.“ (109)	„[Ziel war] kultureller Change.“ (142)
Maßnahmen (Auszug)	Teilzeitarbeit in allen Bereichen des Unternehmens Home Office Familienservice und Kinderbetreuungsangebote Integration des Themas Vereinbarkeit in die Beurteilungs- und Feedbackprozesse	Zweiwöchentlicher Stimmungsmesser Nicht mehr als zwölf Stunden Arbeit am Tag Keine internen Meetings und Telcos nach 22 Uhr Kein Email-Verkehr am Wochenende und an Feiertagen	Zweiwöchentlicher Stimmungsmesser Mindestens ein freier Abend pro Woche Keine Calls und Meetings vor 8 und nach 21:30 Uhr Akzeptable Arbeitsbelastung (<12 Std./Tag)
Ergebnisse	„Wir nehmen so ein bisschen wahr, dass sich jetzt nach acht Jahren der Ansatz – aber nicht das Thema! – aber die Ansätze, mit denen wir es verfolgt haben, so ein bisschen totlaufen.“ (104) „Also diesen ursprünglichen Ansatz, die Frauenquote zu erhöhen, haben wir nicht wirklich geschafft.“ (101)	„Das hat erstmal eine hohe positive Resonanz ausgelöst, dann macht man das vier Wochen, hält sich dran und (...) dann bricht es da auf.“ (111) „Als wir es eingeführt haben und uns alle sehr stark versucht haben daran zu halten, wurde das sehr positiv wahrgenommen. Aber man fällt sehr, sehr schnell in alte Routinen zurück.“ (112)	„Es gibt zwar diese Thesen, aber wir erleben überhaupt nicht, dass sich da was verändert!“ (135) „Wochenende nur noch zum Nachholen von Schlaf zu nutzen.“ (Kommentar im Stimmungsmesser, Feldnotizen) „Ganz ehrlich: Writing on the Wall!“ (141)

Tabelle 6: Übersicht der bisherigen Wandelinitiativen

4.3.1 Initiative I: Familienfreundlichkeit

Bei der ersten von CONSULT gestarteten Initiative handelt es sich um das Zertifikat für Familienfreundlichkeit, für welches das Unternehmen, getrieben primär vom HR-Bereich, sich erstmalig Mitte der 2000er Jahre⁵¹ qualifizieren konnte. Seitdem wurde CONSULT zweimal re-zertifiziert. Im Rahmen des Zertifizierungsprozesses wurde eine ganze Reihe von Maßnahmen umgesetzt, die unter anderem auf eine Flexibilisierung von CONSULTs Arbeitszeitregime abzielten (für eine Übersicht der Maßnahmen vgl. Tabelle 7).

Maßnahmen im Rahmen der Zertifizierung
Flexible Arbeitszeitmodelle: Sabbatical, Teilzeit
Office Day
Cafeteria-Modell für Teilzeitarbeit
Technische Lösungen für mobiles Arbeiten
Kinderbetreuungsoptionen
Thema Vereinbarkeit in die Beurteilungs- und Feedbackprozesse integriert
Umfassende interne Information zu allen Themen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Stimmungsmesser für die Gesamtfirma (HR)
Umbau Seminarprogramm (Stressmanagement Seminar, Zukunftsplanung-Seminar, Projektmanagementseminar)
Coaching für den Bereich Work-Life-Balance

Tabelle 7: Übersicht ausgewählter Maßnahmen im Rahmen der Zertifizierung (umformuliert)

Bei beiden Re-Zertifizierungen musste das Unternehmen sich nicht nur zu neuen Maßnahmen verpflichten, sondern auch nachweisen, dass es mit den bisherigen Maßnahmen Fortschritte gemacht hat. Ursprünglich begann diese Initiative mit einem starken Fokus auf das Erschließen neuer Talentpools, insbesondere unter Frauen:

Also ursprünglich kam das genau zu der Zeit, 2001–2002 hoch (...), das war die Dotcom-Zeit, wo viele Berater auch dann selber Start-ups gegründet haben und wo es schwierig war Berater ... auch neue Kollegen für die Beratung zu gewinnen, also auch eine relativ hohe Fluktuation. Da hat man dann überlegt, wo können wir denn eigentlich Exoten noch stärker ansprechen oder eben auch Frauen als Exoten und da haben wir einfach mal eine ... und da gab es

⁵¹ Das genaue Datum wurde aus Anonymitätsgründen ausgelassen.

eigentlich oder alle Beratungen haben die Zielsetzung oder reden davon, dass sie 20 Prozent Frauen hätten oder haben wollen. (I01)

In einem internen Mitarbeitermagazin von 2003 wurde die Initiative ähnlich motiviert:

The initiative was launched in response to the results of internal statistical analysis. "Analysis showed that only 16 percent of CONSULT consultants worldwide are women," reports HR Advisor [name omitted]. In Germany this percentage is even lower at just 12 percent. (...) In addition, it was shown that considerably more female than male [consultants] leave the company within the first two years. Even among managers the difference is significant. (MM 2/2003)

Im Laufe der folgenden Jahre hat sich aber das Ziel der Zertifizierung vom alleinigen Frauenfokus stärker in Richtung Mitarbeiterbindung verschoben, was primär durch die oben beschriebenen Entwicklungen in CONSULTs Umwelt motiviert war:

[D]amals, als es losgegangen ist, (...) stellenweise auch ein bisschen aus dem Ansatz mit den Frauen, (...) relativ schnell ist das reine Frauenmotiv in den Hintergrund getreten, es war nur die ersten zwei Jahre, jetzt geht es generell um Mitarbeiterbindung. (I04)

Im Rahmen des Zertifizierungsprozesses wurden zahlreiche klassische Work-Life-Maßnahmen eingeführt, wie z. B. Teilzeitmodelle, Sabbaticals, Kinderbetreuungsangebote, Home Office sowie eine stärkere Verankerung des Themas in den formellen Feedback- und Personalbeurteilungsinstrumenten. Dazu kamen andere im Umfeld der Zertifizierung entstandene Maßnahmen wie beispielsweise die Umgestaltung des firmeninternen Seminarprogramms, sodass das Thema Familienfreundlichkeit einen größeren Stellenwert bekam. Dabei wurden insbesondere die Seminare für neu beförderte Managerinnen und Manager so umgestaltet, dass Themen wie Stress- und Zeitmanagement nun viel ausführlicher behandelt werden. Außerdem wurde das Seminarprogramm ausgeweitet, sodass jetzt einzelne Seminare zu Stressmanagement und zur persönlichen Karriere- und Lebensplanung angeboten werden. Komplementär zu diesen Maßnahmen ist die Einführung eines Office Days als für alle Teams verpflichtende Regel durch die Personalabteilung durchgesetzt worden. Die Überlegung hinter dem Office Day ist, dass es für Beraterinnen und Berater einen wesentlichen Unterschied mache, ob sie nur von Montag bis Donnerstag beim Kunden vor Ort arbeiten und den Freitag an ihrem Heimatstandort verbringen können oder erst diese am Freitagabend zurück nach Hause reisen dürfen. Der Unterschied sei nicht zuletzt daran festzumachen, ob man mehr Nächte pro Woche zu Hause oder im Hotel verbringt.

Eine weitere Maßnahme aus dem Umfeld des Zertifikats war die Einführung eines Online-Umfrage-Tools, welches als eine Art Stimmungsmesser für die Arbeitszufriedenheit von Beratern dient. Mithilfe dieses Tools werden alle zwei Wochen sechs Indikatoren für die Stimmung in Beratungsteams gemessen: Arbeitsbelastung, Projektmanagement, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Selbstentwicklung und Spaß. In anonymisierter Form können die Mitglieder von teilnehmenden Teams auf einer Fünf-Punkte-Skala ankreuzen, inwieweit sie mit den einzelnen Kriterien zufrieden sind, sowie freie Kommentare in den dafür vorgesehenen offenen Feldern eintragen. Die Ergebnisse der Umfrage werden am darauf folgenden Tag an alle Teammitglieder in aggregierter und anonymisierter Form per Email verschickt und sollen idealerweise auch teamintern besprochen werden. Motiviert wurde die Einführung dieses Tools nicht zuletzt durch die immer häufigeren Krankheitsfälle in der Firma:

Auslöser war eigentlich so im Jahr 2008, dass wir angefangen haben, mal hinzugucken... also das wurde so auffällig, dass so Krankheitsfälle aufpoppten, dass Burnout aufpoppte, dass Langzeiterkrankungen immer wieder aufgetreten sind, wo wir aber nicht... also wir kriegen nicht die Diagnosen, sondern es gab einfach so (...) „Wo ist der?“ oder dann traten so Einzelfälle auf und dann haben wir teilweise auch mit den Kolleginnen und Kollegen gesprochen, die dann auch erzählt haben, dass es auch so einen Ansteckungscharakter hatte, diese Burnoutgeschichten im Großen und Kleinen, dass so ganze Teams so auf einmal rausgebrochen waren. (I32)

Gerade aufgrund des hohen „Ansteckungsrisikos“ – wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ausfällt, verteilt sich die Arbeit auf die verbleibenden, sodass diese mit einer höheren Arbeitsbelastung umgehen müssen und tendenziell auch ausfallen – hat sich CONSULT entschieden, zur Prävention für jede Abteilung einen eigenen Burnout-Ansprechpartner zu nominieren.

Obwohl HR-Vertreter den Erfolg der Maßnahmen im Rahmen von Interviews positiv beurteilten, war die Einschätzung der meisten interviewten Beraterinnen und Berater eine andere: Während manche Angebote wie z. B. Sabbaticals relativ schnell angenommen wurden, haben andere, beispielsweise Teilzeitmodelle, bis heute trotz einer wachsenden Zahl positiver Beispiele auf allen Hierarchieebenen keinen Fuß fassen können. Bei vielen Beraterinnen und Beratern sitzt die Überzeugung fest, dass man als Teilzeitmitarbeiter in Beförderungsrunden benachteiligt würde. Einige, die das Unternehmen aus dem gleichen Grund verlassen haben, erklärten, dass für sie das Teilzeitangebot keine Option darstellt, die sie im Unternehmen halten könnte. Andere sehen den ganzen Zertifizierungsprozess noch kritischer und bezeichneten es als „window dressing“ (I35).

So haben auch einzelne HR-Vertreter eingestanden, dass sie bisher mit den Ergebnissen nicht ganz zufrieden sind. Sowohl das ursprüngliche Ziel, die Frauenquote zu erhöhen, als auch das spätere, die Mitarbeiterbindung zu stärken, seien nicht wirklich erreicht worden. So erklärte CONSULTs Personalchef:

[W]ir nehmen so ein bisschen wahr, dass sich jetzt nach acht Jahren, der Ansatz, aber nicht das Thema, aber die Ansätze, mit denen wir es verfolgt haben, sich so ein bisschen totlaufen. (...) Die Ziele sind gleichgeblieben, aber die Instrumente, mit denen wir sie befördern, ich glaube, müssen sich wandeln.

Ähnliches gilt auch für Initiativen wie Office Day und den Stimmungsmesser. In vielen Bereichen des Unternehmens setzt sich der Office Day weiterhin nicht durch, zur großen Unzufriedenheit der Berater. Der Stimmungsmesser wird zwar von immer mehr Teams verwendet, allerdings werden die Umfrageergebnisse selten diskutiert und/oder sanktioniert:

Dieser Stimmungsmesser, er kann so schlechte Werte liefern wie er will, es passiert aber dann wenig. (I10)

Hier wäre für mich der Ansatz, dass [der Manager] sagt „Hey, die zwei drei Punkte möchte ich mir jetzt... auf die möchte ich mich die nächste Woche konzentrieren, wie können wir das denn besser machen? Was sagt ihr denn? Warum ist das so schlecht? (...) Warum wurde denn hier so was besonders Schlechtes angekreuzt?“ Das findet leider hier nicht statt. Und wir hatten eine Zeit lang echt schlimme Stimmungsmesser-Werte. (I26)

Auch einer internen Umfrage aus dem Jahr 2011 zufolge, die in einer der größten und als „entspannt“ (I13) geltende Abteilung von CONSULT durchgeführt wurde, hat sich das Arbeitszeitregime durch die Initiativen kaum verändert. Zwar kannten 81 Prozent die bis dato eingeführten Work-Life-Programme; auch eine weitgehende Einhaltung des Office Days konnte zumindest für die Abteilung bestätigt werden (40 Prozent: „ja“; 30 Prozent: „tendenziell ja“). Dennoch bezeichneten nur 38 Prozent der Befragten ihre Work-Life-Balance als „eher gut“ (43 Prozent: „eher schlecht“; 19 Prozent: „schlecht“). Ferner gaben 71 Prozent der Befragten an, mehr als 60 Stunden pro Woche zu arbeiten, während für 57 Prozent ein- bis zweimal im Monat Wochenendarbeit nötig war; für 19 Prozent waren es mehr als zweimal. 76 Prozent gaben ferner an, ihren Urlaub schon mal aufgrund von Arbeitsverpflichtungen absagen bzw. im Urlaub arbeiten zu müssen. Bei der Frage, ob die bisherigen Programme ausreichend seien, spalteten sich die Antworten: 48 Prozent tendierten zu „ja“ und „eher ja“, der Rest zu „nein“. Der Umstand, dass diese Daten aus einem der als „entspannt“ geltenden Bereiche von CONSULT kommen, legt nahe, dass das etablierte Arbeitszeitregime in den restlichen

Bereichen des Unternehmens durch die bis dato eingeführten Initiativen ebenso kaum berührt wurde.

Angesichts dieser Befunde scheint es, dass das Zertifikat für Familienfreundlichkeit trotz seines unbestreitbaren Effekts, das Thema auf die Agenda von CONSULT-Mitarbeitern zu setzen, es nicht geschafft hat, die oben beschriebenen dominanten Arbeitszeitmuster merklich zu verändern. Die Wirkung der Zertifizierung scheint vor allem nach Außen gerichtet zu sein, um Mitarbeiter damit anzulocken und das Thema innerhalb des Unternehmens salonfähig zu machen. Viel interessanter sind daher zwei weitere von einzelnen Bereichen bei CONSULT eingeleitete Initiativen, die über das bloße Angebot von Maßnahmen und Instrumenten hinausgehen und explizite Regeln über die Verwendung von Arbeitszeit formulieren.

4.3.2 Initiative II: Work-Life-Balance-Regeln

Eine zweite, im Jahr 2012 entstandene Initiative geht über die oben beschriebenen, vom HR-Bereich initiierten Maßnahmen in mehrfacher Hinsicht hinaus. Es handelt sich hierbei um eine Initiative, die von einer der erfolgreichsten und profitabelsten Abteilungen bei CONSULT – hier Abteilung A genannt – gestartet wurde, um die „anhaltenden Probleme oder Herausforderungen mit dem Thema Arbeitslast“ (I09) zu meistern. Ausgangspunkt für die Initiative war die Einführung des Stimmungsmessers, welcher den allgemeinen Eindruck einer starken Arbeitsbelastung durch Umfragedaten bestätigte:

[Wir hatten] so einen Stimmungsmesser, der regelmäßig abgefragt wird, eingeführt und da hat sich eben herauskristallisiert, OK, für Workload ist doch ... irgendwie so die obere Grenze fast überschritten und relativ hohe Unzufriedenheit, (...) das war auch so ein Thema phasenweise hier, dass dann wirklich Leute halt sehr unzufrieden waren und dann doch gegangen sind in Wellen und so ist es dann irgendwie ... der Auslöser, dass man gesagt hat, „OK, wir brauchen ein bisschen Transparenz, wie ist die Stimmung?“ und da kam eben raus: Workload – eindeutig zu hoch aus der Wahrnehmung der meisten Mitarbeiter! (I18)

Zur ungefähr selben Zeit war in der betroffenen Abteilung zudem eine Kündigungswelle ausgebrochen, die große Probleme bei der Besetzung von Projektteams verursacht hatte:

Es war tatsächlich letztes Jahr so, dass wir wirklich eine sehr hohe Arbeitsbelastung hatten, wirklich sehr, sehr viele Projekte, teilweise auch sehr

ambitioniert und engagiert verkauft, was dazu geführt hat, dass wir eine große Teamunzufriedenheit irgendwann hatten. (I12)

Bei [Abteilung A] war eben so ein Druck vor ein, zwei Jahren, dass die Leute gegangen sind, reihenweise gekündigt haben oder extrem unzufrieden waren. (...) Die Stimmung war richtig mies bei denen! Das äußerte sich, glaube ich, eben durch eine Kündigungsquote, wo sie gemerkt haben, „Oh, uns rennen die Leute weg! Wir haben jetzt keine Leute mehr, um die Projekte zu staffen! Was ist da eigentlich los?!“ (I15)

Wir hatten im frühen Herbst vergangenen Jahres wieder eine Phase gehabt, wo die Arbeitslast besonders groß war. Das lässt sich relativ schnell dann auch an der Unzufriedenheit gerade der jüngeren Kollegen ablesen und messen. Und das war der Ausgangspunkt oder der Auslöser, warum wir im kleinen Kreis gesagt haben, wir versuchen uns eine Reihe von Regeln zu geben, wie wir das Thema Arbeitslast zumindest ein Stück weit besser steuern können. (I19)

Die geschilderte Situation hat die Abteilungsleitung dazu bewegt, ein dreiköpfiges Team aus Beraterinnen und Beratern auf höheren Hierarchiestufen zu bilden mit der Aufgabe, „sich eine Reihe von Regeln zu dem Thema zu überlegen. Oder überhaupt grundsätzlich etwas offener einen Ansatz zu überlegen, wie man das Thema Arbeitszeiten nun mal angehen kann“ (I19). Ergebnis der Arbeit dieses Teams war eine Liste mit zehn Work-Life-Balance-Regeln (vgl. Tabelle 8), welche auf einem der regelmäßigen Abteilungstreffen im November 2012 von der Abteilungsleitung offiziell verkündet wurde:

Und es wurde auch so promotet als „Man muss darauf achten!“ und „Wenn das irgendwo nicht passiert, dann gebt uns bitte Feedback!“ und „Seid da hart und setzt euch für die Dinge ein, denn es ist eure Pflicht! Das sind jetzt die Regeln, die euch dazu befähigen, euch darauf berufen zu können und deswegen seht auch zu, dass ihr [sie] dann jetzt entsprechend auch durchsetzt, sollte es mal nicht der Fall sein!“ Also eigentlich sehr intelligent und vernünftig aufgesetzt. (I10)

Die Einhaltung der Regeln wird im vierwöchentlichen Rhythmus anhand eines Stimmungsmessers überwacht, welcher allerdings nicht wie das HR-Tool die Stimmung projektbezogen, sondern über alle Projekte in der Abteilung hinweg misst. Die Regeln selbst umfassen sowohl direkt arbeitszeitbezogene Maßnahmen wie beispielsweise die Definition einer „Regelarbeitszeit“ von 12 Stunden pro Tag oder dem Verbot von Emailkorrespondenz an Wochenenden oder internen Terminen nach 22 Uhr während der Woche. Andererseits wurden aber auch Regeln für das Projektmanagement formuliert, insbesondere über die Steuerung von projektfremden Aufgaben wie das Schreiben von Projektangeboten, die, wie oben erläutert, normalerweise abends bearbeitet werden. In diesem Sinne adressieren die Regeln explizit die von CONSULTs Arbeitszeitregime allgemein bekannten Probleme. Die Regeln geben somit auch darüber Aufschluss, wo die Beraterinnen und Berater selbst die

Problemquellen sehen, nämlich insbesondere in der Art und Weise, wie projektinterne und -fremde Aufgaben in der Zeit koordiniert und bearbeitet werden – ein Punkt, auf den im Laufe der nächsten Kapitel wiederholt eingegangen wird.

Work-Life-Balance-Regeln

1. Auf einem Standard-Projekt wird eine tägliche Arbeitszeit von zwölf Stunden nicht überschritten. Gute Planung und Strukturierung der Projekte sowie maximale Effizienz in der Projektbearbeitung sind hierfür die Voraussetzungen.
 2. Grundsätzlich finden keine internen Meetings oder Telefonferenzen nach 22:00 Uhr statt.
 3. Grundsätzlich wird an projektfremden Aufgaben (z. B. interne Aufgaben und Akquisen) nicht nach 00:00 Uhr gearbeitet.
 4. Es werden keine Emails an Wochenenden oder Feiertagen versendet.
 5. Projektfremde Aufgaben werden nicht über den Manager hinweg an Mentees vergeben, wenn diese im Projekteinsatz sind, sondern im Vorfeld mit diesem abgestimmt.
 6. Für Akquisepapiere oder Studien wird ein ausreichend erfahrener Berater in einer Lead-Funktion eingesetzt. Dieser stellt sicher, dass die notwendigen Arbeiten für die junioreren Kollegen ausreichend strukturiert werden und unterstützt die Koordination mit dem verantwortlichen Partner/Juniorpartner.
 7. Manager und Partner/Juniorpartner planen verbindlich zum Projektstart, welche Ressourcen für die Lieferung des Projekts benötigt werden. Abweichungen von den verkauften Umfängen werden mit dem Partner/Juniorpartner abgestimmt.
 8. Vom Einsatz interner Experten auf Projekten auch für nur kurze Zeit, wird systematisch Gebrauch gemacht. Dabei werden fachlich oder methodisch erfahrene Berater falls möglich von ihren Projekten tageweise „verliehen“ (inkl. P-Buchung), um ein anderes Projektteam zu unterstützen.
 9. Alle (handelnden) Manager halten jederzeit die Grundregeln guten Projektmanagements ein (z. B. Projektplanung, Storyboarding, regelmäßiges Feedback). Die Teammitglieder geben ihnen regelmäßig Feedback zur Arbeitsbelastung und zu möglichen Verbesserung des Projektmanagements.
 10. Partner/Juniorpartner verantworten die Projektergebnisse und bringen sich entsprechend intensiv in die Projektarbeit ein – mindestens durch entsprechende Übergabe eigenen Wissens und eigener Erfahrungen, Strukturierung der Projektarbeit sowie beim Kundenhandling.
-

Tabelle 8: 10 Regeln zur besseren Work-Life-Balance (Aus Anonymitätsgründen leicht umformuliert)

Auch die Ergebnisse dieser Initiative waren allerdings bisher eher enttäuschend. Auch wenn Abteilung A die Werte des Stimmungsmessers nicht preisgeben wollte, so fiel die Einschätzung aller sieben aus der Abteilung interviewten Berater trotz ihrer hohen Position in der Hierarchie (vier Manager, drei Partner) eher negativ aus. Trotz anfänglicher Begeisterung für die neuen Regeln waren die meisten Beraterinnen und Berater schon kurz nach der Einführung ernüchtert:

Als wir es eingeführt haben und uns alle sehr stark versucht haben daran zu halten, wurde das sehr positiv wahrgenommen. Aber man fällt *sehr, sehr schnell* in alten Routinen zurück. Weil es gibt Routinen, die sind sehr, sehr lange ... haben sich über längere Zeit entwickelt oder eingeschliffen und [dies] ist eine sehr junge Initiative, und man muss versuchen, sie aktiv zu leben und immer wieder zu erinnern, diese ursprünglichen, alten Routinen zu durchbrechen. (I12)

Das hat erstmal eine hohe positive Resonanz ausgelöst, dann macht man das vier Wochen, hält sich dran und (...) dann bricht es da auf, bricht's da auf. Wir haben es jetzt ein gutes Dreivierteljahr, und haben jetzt die ersten Stimmen: „Thema schwierig, wird zu häufig aufgeweicht.“ D. h. wir haben jetzt eigentlich den Punkt, dass wir uns jetzt wieder an die eigene Nase packen müssen, wo der Workload gerade extrem hoch ist, und sagen „OK, da ist ein Thema, eigentlich haben wir uns diese Regeln gegeben, warum halten wir uns nicht da dran?“ (I11)

Die Beurteilung der Interviewten deutet darauf hin, dass der Erfolg der Work-Life-Balance-Regeln trotz guter Vorsätze, offener Unterstützung durch die Abteilungsleitung und Überwachung der Einhaltung anhand des Stimmungsmessers nur mäßig bleibt, sodass „der gute Wille relativ schnell von den Gegebenheiten auf dem Projekt überlagert wird“ (I19). Wie von den beiden oben zitierten Partnern (I11, I12) betont, scheint, was Zeitverwendung angeht, die Rigidität historisch gewachsener „Routinen“ und Umgangsformen so stark zu sein, dass sie sich nicht einfach durch das Aufstellen neuer arbeitszeitbezogener Regeln ändern lassen..

4.3.3 Initiative III: Wandel der Arbeitskultur

Die dritte Initiative folgt sowohl in ihrer Entstehungsgeschichte als auch in der Umsetzung einem sehr ähnlichen Muster wie die Work-Life-Balance-Regeln der Abteilung A. Ausgangspunkt war auch hier eine überraschende Kündigungswelle, die zu großen Problemen bei der ausreichenden Besetzung von Teams in Abteilung B geführt hatte:

Es gab mal eine Phase, da gab es sehr viele Kolleginnen und Kollegen, die mit Burnout belastet waren. Also Burnout oder erschöpfungsbedingte Depression oder sonstige Verschleißerscheinungen, wo man sich dann zwangsläufig mit diesem Thema auseinandersetzen musste. (I22)

Es gab mal eine Phase, wo ziemlich viele von uns zusammengebrochen sind, (...) sechs Leute waren plötzlich krank. Also so richtig ... vielleicht war es auch eine psychische Welle, man weiß es nicht so genau. Aber da sind sie [die Partner] dann wirklich aufgewacht. (I31)

Also dieses Thema ist, glaube ich, schon auch aus der Not geboren, ehrlich gesagt. (...) ich glaube, dass es vor allem in den Führungsmannschaften ein Umdenken gab, was damit zusammenhängt, weil 2010 oder so hatten wir

vermehrt Krankheitsfälle, also lauter Leute, denen nichts Besseres eingefallen ist, um aus diesem Hamsterrad rauszukommen, als zu sagen „Ich kann nicht mehr, ich gehe zum Arzt, ich lasse mich krankschreiben!“ Das ist eigentlich ... das machst du, wenn alles andere nicht mehr geht oder wenn dir nichts Anderes einfällt. Das haben damals eine Reihe von Leuten gemacht, darauf wurde erst nicht reagiert und dann in den folgenden zwei Jahren hat man angefangen darüber nachzudenken, wie man die Arbeitsbelastung anpassen kann. (I37)

Regeln zum Wandel der Arbeitskultur

1. Mindestens ein flexibler Abend pro Woche ab 20 Uhr

2. Keine Calls/Meetings vor 8:00 Uhr bzw. nach 21:30 Uhr

3. Humane Anreise-/Abreisezeiten – an Reisetagen nicht vor 6:00 Uhr aufstehen bzw. nicht nach 22:00 Uhr zu Hause ankommen

4. Pro Woche mindestens einen Tag im Office am Wohnort arbeiten (Office Day)

5. Ausführliches Briefing (Call oder persönliches Meeting) vor Akquisen und Projekten

6. Akzeptable Arbeitsbelastung (bis 22 Uhr)

Tabelle 9: Regeln zum Wandel der Arbeitskultur (Auszug aus dem Original)

Ende 2012 hat dann die Abteilungsleitung (insbesondere getrieben durch Frederik, der zu der Zeit auch Mitglied im Top-Managementteam war) persönlich das Thema auf dem jährlichen Weihnachtsmeeting angesprochen und eine Reihe von Thesen über die „Arbeitskultur“ der Abteilung präsentiert. Zwei dieser Thesen zielten explizit darauf ab, dass das traditionelle Bild von Beratung als Beruf, der keinen Raum für Privat- und Familienleben zulässt, nicht mehr zeitgemäß sei. Wer nicht in der Lage sei, auch ein Leben außerhalb der Arbeit aufzubauen, könne kein guter Unternehmensberater sein, so eine der Thesen. Regelmäßig nach 22 Uhr arbeiten sei deshalb unerwünscht. Ähnlich wie in der Abteilung A wurde im Anschluss ein Team von erfahrenen Beraterinnen und Beratern gebildet mit der Aufgabe, Maßnahmen für einen verbesserten Umgang mit Arbeitsbelastung zu entwickeln. Auch andere Abteilungsmitglieder wurden eingeladen, ihre Ideen und Vorschläge zur Diskussion zu stellen. Das Ergebnis dieses vergleichsweise partizipativen Prozesses war eine Liste mit Regeln, welche den Work-Life-Balance-Regeln der Abteilung A sehr ähneln (vgl. Tabelle 9):

Angestoßen war das u. A., dass wir in der Firma und auch bei uns im [in der Abteilung] einige Fälle hatten, wo Leute einfach umgekippt sind, weil sie Kräfte falsch eingeschätzt haben oder weil das Projekt sie überfordert hat zeitlich, wie auch immer man es ausdrücken will, aber da hat es jedenfalls recht unschön

gerappelt, und dann war die Erkenntnis, „Wir müssen da heran!“ Und der erste Schritt war überhaupt, Transparenz zu schaffen, dass wir es mehr mitkriegen ... und dann auch thematisieren können und das zweite war über eine Normierung, was ist eigentlich ... was erwarten wir und was ist aber auch in Ordnung, das ist dann die Rolle dieser sechs Thesen, zu sagen, wir formulieren mal, das was wir als normal halten. (I30)

Das Ziel der Initiative war – in den Worten des Abteilungsleiters – ein „kultureller Change“ (I42). Um die Einhaltung der Regeln zu überwachen, wurde wie in Abteilung A ein Umfrage-Tool entwickelt, welches alle zwei Wochen per Email an alle Abteilungsmitglieder geschickt wird. Jeder Berater und jede Beraterin hat dann die Möglichkeit, anzugeben, ob die einzelnen Regeln eingehalten worden sind oder nicht. Das Tool wurde zusammen mit den Regeln Mitte 2013 auf einem Abteilungsmeeting vorgestellt und von der Abteilungsleitung als äußerst wichtiges Projekt präsentiert:

Von unserem Management wird stärker kommuniziert, „Leute, passt auf!“ Also grade seit Anfang des Jahres wurde bei uns in der Abteilung ein Prozess angestoßen, wo ... wo wir ständig darüber reden und wo wir auch als Manager gesagt bekommen, „Leute, ich möchte nichts hören! Guckt, dass ihr das irgendwie managt!“ (I31)

Aber auch bei dieser Initiative sind die Ergebnisse bisher eher enttäuschend. Die Einschätzung von 11 der insgesamt 13 interviewten Abteilungsmitglieder fiel tendenziell negativ aus. Obwohl einzelne Manager und Partner der Meinung waren, dass es sich um einen „fortschrittlichen Ansatz“ (I28) handelte, der allein schon deshalb willkommen sei, weil er erstmalig Verhaltensstandards bezüglich Work-Life-Balance und Arbeitszeiten definiere und das Thema endlich salonfähig mache. Allerdings äußerten sich die anderen Interviewten eher skeptisch über den bisherigen und zukünftigen Erfolg der Initiative *im Arbeitsalltag*:

Es gibt zwar diese Thesen, aber wir erleben überhaupt nicht, dass sich da was verändert! (I35)

Es ist die Ansage, dass irgendwie keine Calls vor 8 Uhr oder nach 22 Uhr stattfinden sollen, das wird abgefragt, das wird bemängelt, aber ich habe bisher noch nicht erlebt, dass eine Projektleitung darauf hingehend das eigene Agieren verändert hätte. (I25)

Ganz ehrlich: Writing on the Wall. (...) Ich glaube nicht, dass die [Regeln] wirken in der Form, wie wir sie verwenden. *Ich glaube, dass die ernst gemeint sind, aber das ist bedeutungslos.* (I41)

Aber an der Kultur der Firma wird sich, glaube ich, da nichts ändern. Und das ist, glaube ich, meiner Meinung nach wirklich das Problem da. (I45)

Ähnliches wurde im Rahmen der ethnografischen Studie erlebt. Im gesamten Beobachtungszeitraum wurde im Alltag – abgesehen von einem

„Krisenmeeting“ zum Thema Work-Life-Balance – kaum auf die Regeln oder die Ergebnisse des Stimmungsmessers Bezug genommen. Auf dem „Krisenmeeting“ wurden zwar in großer Runde die Probleme und Beschwerden der Berater diskutiert und Versprechen einer besseren Einhaltung der Regel abgegeben, doch in den darauffolgenden Wochen änderte sich wenig an der Arbeitszeitorganisation im Team.

Eine ähnliche Stimmung herrschte auch auf dem von mir besuchten Weihnachtsmeeting der Abteilung im Jahr 2013, bei dem die aggregierten Ergebnisse der ersten sechs Monate seit der Einführung des Umfrage-Tools präsentiert wurden. Drei der sechs Punkte (vgl. Tabelle 9) – ein freier Abend pro Woche, Reisezeiten sowie Workload – hatten eine „rote Ampel“ bekommen. Mehr als 50 Prozent der Befragten beschrieben ihre Arbeitsbelastung als weiterhin „inakzeptabel“. Einige Beraterinnen und Berater hatten sich in anonymen Kommentaren über andauernde Nachtschichten und Wochenendarbeit beschwert. Nachdem der Abteilungsleiter und Vorstandsmitglied Frederik die Präsentation gehört hatte, bezeichnete er manche der Ergebnisse als „erschreckend“. Gleichzeitig bekräftigte er die volle Unterstützung der Abteilungsleitung – und des Vorstands – für die Initiative: „Das Ziel der Einführung war, Dinge zu verbessern und zu ändern“, betonte er und fügte hinzu: „Unser Commitment zum Tool ist ganz klar. Wir machen es nicht aus Spaß – wir sind auch sehr beschäftigt!“ Während der gesamten Präsentation blieben die meisten der im Raum Anwesenden still und äußerten sich nicht. Als Frederik fragte, für wen sich die Situation seit der Einführung des Tools verbessert hätte, meldeten sich nur zwei der insgesamt über 50 im Raum Anwesenden. Als gefragt wurde, für wen sich die Situation verschlechtert hätte, meldete sich auch eine Person. Später wurde mir erklärt, es hätten sich viele offenbar nicht getraut, das Thema in dieser Runde offen zu besprechen. „Wir haben so viele Projekte, wo das ohne Probleme gehen sollte, diese Punkte zu beachten; die perfekten Voraussetzungen mitbringen! Wie kann es sein, dass wir es nicht schaffen?“ fragte sich indessen Frederik und bekam dafür Unterstützung vom anderen Abteilungsleiter Spencer. Der Verlauf dieser Diskussion bestätigte den Eindruck, dass auch dieser Initiative, die offen vom Management unterstützt wurde und teilweise partizipativen Prozessen entsprungen ist, bisher kaum Erfolg beschieden war, CONSULTs herkömmliches, aber nicht mehr als zeitgemäß empfundenes Arbeitszeitregime zu verändern.

4.4 Zwischenfazit

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass CONSULTs traditionelles Arbeitszeitregime in den letzten Jahren zunehmend von einem primär individuellen zu einem organisationalen Problem geworden ist, was hauptsächlich mit Veränderungen am Personal- sowie am Leistungsmarkt zusammenhängt. Als Ergebnis sieht sich die Organisation mit einem Dilemma konfrontiert: Das lang etablierte Zeitregime gerät in Widerspruch mit den veränderten Erwartungen seitens der Arbeitnehmer, die nicht länger bereit sind, die mit dem Zeitregime einhergehenden Einschränkungen des Privatlebens einfach hinzunehmen. Gleichzeitig wird es aber für die Firma immer wichtiger, gerade erfahrene Mitarbeiter zu binden, die tendenziell höhere Ansprüche an ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben stellen. Um dieses Dilemma zu entschärfen versucht CONSULT seit nunmehr zehn Jahren mit verschiedenen Initiativen, auf die neuen Herausforderungen zu reagieren und flexiblere Formen des Arbeitens zu etablieren. Allerdings scheinen – nimmt man die oben zitierten qualitativen und quantitativen Daten ernst – diese Programme und Initiativen trotz der sich zuspitzenden Lage bisher relativ wenig Erfolg zu zeitigen. Zahlreiche Angebote bleiben häufig ungenutzt und ihre Glaubwürdigkeit ist gering: Viele Mitarbeiter berichteten beispielsweise, dass sie eher das Unternehmen verlassen würden, als auf Teilzeit umzusteigen. Auch Ansätze, die explizit auf die Veränderung problematischer Zeitverwendungsmuster abzielen, scheinen sich – in den Worten des Personalchefs – „totzulaufen“ (I04). Die primäre Errungenschaft dieser Initiativen scheint in einer erhöhten Akzeptanz von Themen wie Work-Life-Balance und/oder Familienfreundlichkeit zu liegen. Gerade manche Partner und Manager sprechen sogar vom „kulturellen Wandel“ in der Firma:

Es gibt einen ganz klaren Wandel in der Firma, Kulturwandel in der Firma dahin, dass diese Themen stärker beachtet werden. (I06, Partner)

Das eine ist die Tatsache, dass das Unternehmen sich in den letzten sieben Jahren gewandelt hat. Wir haben vor ... gefühlten drei Jahren ... haben wir zum ersten Mal auf einem Office Meeting das Thema Work-Life-Balance thematisiert. Das war vorher ... das war ein Tabu oder Unwort ... das war irgendwie so worüber Leute in der Industrie mal sprechen und Psychologen schon seit etwas Längerem. Aber war kein Ding für uns. (I14, Manager)

Ich sehe einen ziemlichen Wandel. 1996 war es einfach 24/7, da wurde auch am Wochenende gearbeitet. Über die Zeit hat sich das wesentlich geändert. So ist es heute völlig akzeptiert, dass Männer in die Elternzeit gehen. Einfach danach zu fragen, wäre früher der absolute Karrierekiller gewesen! Heute hat sich das

dramatisch umgedreht. Es ist normal, sogar vielleicht merkwürdig, wenn Leute es jetzt nicht machen! (I47, Vorstandsmitglied)

Auch wenn sich die normative Bewertung der Arbeitszeitmuster dahingehend verändert hat, dass diese von CONSULT und seinem Management als „veraltet“ angesehen werden, so scheinen sie sich gegenüber Änderungsversuchen in der alltäglichen Arbeitspraxis trotzdem resistent zu zeigen und somit *kontrafaktisch stabil* zu bleiben: Im Alltag wird das Zeitregime trotz erklärtem Änderungswillen und geänderter normativer Bewertung immer wieder reproduziert. Sowohl dem Management als auch den Mitarbeitenden ist dabei klar, dass sich die Firma in einer schwierigen Situation befindet:

Es ist – sozusagen – allen bewusst, sie arbeiten zu viel; es ist allen bewusst, sie wollen alle weniger arbeiten. Und trotzdem kriegen sie es nicht hin! Also ich glaube wenn Sie sagen, (...) schwer veränderbar, dann sind Sie in der richtigen Branche angekommen. (I02)

Aber wie kann es sein, dass eine sehr erfolgreiche Unternehmensberatung, die in ihrem Kerngeschäft Kunden in Fragen organisationalen Wandels berät, nicht in der Lage ist, sich „an die eigene Nase zu packen“ (I11, Juniorpartner) und einen Ausweg zu finden? Um diese Frage zu beantworten, lohnt es sich, in die Geschichte des etablierten Zeitregimes zu blicken und dabei genau zu untersuchen, wie dieses Regime ursprünglich entstanden ist und wie es sich im Laufe der Zeit verfestigt hat.

5 Die Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime

Ein Fall von Pfadabhängigkeit?

Nachdem die kontrafaktische Stabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime im vorigen Kapitel begründet werden konnte, stellt sich nun die Frage nach deren Erklärung. Daher widmet sich dieses Kapitel der Untersuchung der – potenziell pfadabhängigen – Evolution des Arbeitszeitregimes anhand des oben erarbeiteten analytischen Rahmens. Ob sich die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitmuster als ein Fall organisationaler Pfadabhängigkeit rekonstruieren lässt, dient als Leitfrage der folgenden Ausführungen. Wie in Kapitel 2 ausführlich dargelegt, werden pfadabhängige Prozesse (i) durch kontingente Ereignisse ausgelöst, (ii) von selbstverstärkenden Mechanismen vorangetrieben und (iii) führen in eine potenziell ineffiziente Lock-in-Situation stark eingeschränkten Handlungsvermögens der betroffenen individuellen und/oder organisationalen Akteure. Diesen drei zentralen Eigenschaften pfadabhängiger Prozesse folgend und auf die drei im Laufe der Datenanalyse identifizierten chronologischen Phasen (vgl. Kapitel 3.4) beziehend beginnt dieses Kapitel mit einer Untersuchung der Ursprünge der Konstituierung von CONSULTs heutigem Arbeitszeitregime (Abschnitt 5.1). Dabei wird es primär um die Frage gehen, ob diese ursprüngliche Ausgangssituation durch prinzipielle Offenheit – oder anders ausgedrückt: durch Kontingenz – gekennzeichnet war und ob sich ein kritisches Ereignis identifizieren lässt, welches die Emergenz des heutigen Zeitregimes auslöste. Darauf aufbauend

kann im zweiten Schritt untersucht werden, inwieweit die Emergenz und die nachfolgende – empirisch beobachtbare – Verbreitung und Verfestigung dieses Zeitregimes auf selbstverstärkende Mechanismen im Sinne der Pfadtheorie (vgl. Kapitel 2.2.2) zurückgeführt werden können (Abschnitt 5.2). Schließlich untersucht das Kapitel auch die letzte Phase der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime darauf hin, ob sie sich als einen sogenannten Lock-in mit seinen zwei kennzeichnenden Eigenschaften – Ultrastabilität und Ineffizienz – interpretieren lässt (Abschnitt 5.3). Obwohl CONSULTs Arbeitszeitregime und seine Ultrastabilität im vorigen Kapitel bereits *statisch* beschrieben wurden, lohnt es noch einmal genauer auf die in dieser Phase wirkenden und der Ultrastabilität zugrundeliegenden Dynamiken einzugehen, um zusätzlich eine *dynamische* Beschreibung des Lock-ins *und* seiner Ineffizienz zu wagen.

5.1 Präformation: CONSULTs Zeitregime in den 1980er Jahren

Die erste anhand der Fallgeschichte identifizierte Phase umfasst die Zeit vor der Emergenz des heutigen Arbeitszeitregimes, während der sich CONSULTs Arbeitszeitorganisation stark von der heute vorherrschenden Form unterschied. Im Folgenden werden zunächst die historischen Ausgangsbedingungen in dieser Phase beschrieben, um dann zu prüfen, ob der identifizierte, das Ende dieser Phase markierende, Wendepunkt als das für die Formation des heutigen Arbeitszeitregimes und die Herausbildung selbstverstärkender Mechanismen kritische auslösende Ereignis rekonstruiert werden kann.

5.1.1 Ausgangsbedingungen: Beraterarbeit und -arbeitszeit in den frühen 1980er Jahren

In der Zeit vor der Emergenz des heutigen Regimes lassen sich einerseits eine unterschiedliche Organisation von Arbeitszeit bei CONSULT und andererseits eine prinzipielle Offenheit bezüglich der strategischen Ausrichtung der Firma bei gleichzeitig günstigen Umweltbedingungen erkennen. Der entscheidende Unterschied in der Organisation von Arbeit(szeit) bei CONSULT in den 1980er Jahren war der geringe Anteil von sogenannten „Präsenzprojekten“. Anstatt wie heute üblich vier bis fünf Tage pro Woche in der Kundenorganisation zu

arbeiten, arbeiteten die meisten Beraterinnen und Berater bei CONSULT primär aus den eigenen Büros heraus:

[D]ie Zeiten vor Ort beim Kunden waren damals geringer als heute. Also wir haben damals (...) nicht so viel Zeit vor Ort beim Kunden verbracht, wie wir heute tun. Es gab eben viele Projekte, wo man ein Teil der Arbeit auch im Büro gemacht hat. (...) Es war durchaus üblich, dass man, wenn man ein Projekt beim Kunden machte, nur zwei Tage in der Woche da war und die anderen drei Tage im Büro gearbeitet hat. (I34)

Wir haben in der Phase, das ist so... in den 80er Jahren zumindest, sehr viel uns die Dinge abgeholt und sie bearbeitet und sind dann wieder zurückgegangen und haben die dann verifiziert. (I43)

Dass Berater verstärkt aus den eigenen Büros arbeiteten, lässt sich auch an dem geringen Anteil der Reisekosten an den Gesamtkosten von CONSULT in dieser ersten Phase (z. B. Geschäftsbericht 1976: 7 Prozent; 1996 hingegen starten erste Diskussionen über die Optimierung explodierender Reisekosten, MM 1996/2 und 1996/4). Auch Nora, die 1990 zu CONSULT von einer anderen großen Beratungsfirma wechselte, war damals überrascht, dass die Mehrzahl der Beraterinnen und Berater von den eigenen Büros aus arbeiteten:

Das war Anfang der 90er Jahre. (...) Das (...) fand ich auch überraschend, dass die Berater vor allem im Büro gearbeitet haben. Das war zu der Zeit bei [großer Beratungsfirma] schon anders, da waren die in der Regel vier Tage die Woche beim Klienten und am Freitag war der Office Day, das ist bei CONSULT wesentlich später gekommen. (I44)

Diese kürzeren Präsenzzeiten waren nicht zuletzt begünstigt durch einen Schwerpunkt auf analytischer Arbeit, für die weniger intensive Kundeninteraktion als vielmehr konzentriertes Arbeiten und ungestörter Austausch mit anderen Beraterkollegen von Bedeutung waren:

Früher, in den ganz frühen 80ern, ging es sehr stark um Analyse und... so zu sagen... sich Zahlen abholen beim Kunden, die zu analysieren... und das konnte man auch zu Hause machen. (...) der Schwerpunkt ganz am Anfang meiner Tätigkeit war (...) sehr stark analysieren: Wie haben sich die Kosten entwickelt? Wie hat sich der Umsatz entwickelt? Wie haben sich einzelne Produktlinien entwickelt? Und aus dieser vergangenheitsorientierten Betrachtungsweise dann eben Aussagen für eine Strategie in die Zukunft geholt wurden. Das war eine sehr analysen- und zahlenorientierte Arbeit und die konnte man, wenn man sich die Zahlen geholt hatte, auch sehr gut zu Hause machen, also im Büro. (I38)

Insgesamt hatte dieser Schwerpunkt auf analytischer Arbeit – und damit einhergehend weniger Präsenz beim Kunden – mehrere Implikationen für die Arbeitszeitmuster bei CONSULTs Nicht-Präsenzprojekten (vgl. Tabelle 10).

	Frühe 1980er Jahre	Heute (2014)
Präsenz beim Kunden	1 bis 2 Tage beim Kunden	4 bis 5 Tage beim Kunden
Arbeitszeiten	Regelarbeitszeit 9 bis 21 Uhr beim Kunden und 9 bis 19 Uhr im Büro	Regelarbeitszeit 9 bis 23 Uhr Feierabend um 22 Uhr als „früh“ oder „Idealfall“ bezeichnet
Verfügbarkeit	Keine konstante Erreichbarkeit – ein Fax pro Tag mit den wichtigsten internen Mitteilungen	Konstante Erreichbarkeit – schnelle Reaktionszeit als selbstverständlich erwartet
Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem	Klare Grenzen – „Wenn ich das Büro verließ, dann war Schluss. Es hat mich keiner zu Hause angerufen“	Verschwommene Grenzen – Arbeit im Auto, am Flughafen und am Wochenende häufig erwartet

Tabelle 10: Wandel des Arbeitszeitregimes seit den 1980er Jahren

Erstens waren Arbeitszeiten, insbesondere an Bürotagen, deutlich kürzer als heute. Auch wenn man beim Kunden war, hat man explizit versucht, so früh wie möglich Schluss zu machen und zusammen mit dem Team essen zu gehen oder Sport zu machen:

Wir haben damals eigentlich abends im Projekt häufiger oder etwas früher Schluss gemacht als heute. Heute habe ich den Eindruck, (...) man ist häufig bis 10-11 Uhr da und wir [haben] eigentlich meistens so um halb 9 oder so Schluss gemacht und [sind] dann mit dem Team essen gegangen oder so. (I33)

Ich war oft mit einem Kollegen unterwegs, dem Jonathan, und wir haben dann immer geguckt, finden wir irgendwo eine Möglichkeit, wo wir um 8 oder 9 Uhr ein bisschen squashen können, um so ein bisschen auch Freizeit zu haben. (I36)

Sie [die Arbeitszeiten, d. V.] waren nicht so stressig und nicht so fordernd wie heute. (...) Auf dem Projekt, als ich eingestiegen bin, von morgens 9 bis... hängt davon ab, wo man war. Wenn man auf dem Projekt war, vor Ort beim Kunden, bis abends 9, manchmal 10, wenn ich in [deutscher Großstadt] im Büro war, bis 7 oder 8 abends. Das war völlig normal. (I35)

Im Kontrast hierzu wird heute ein Feierabend um 22 Uhr als „Idealfall“ (I02) oder „früh“ erachtet. Kennzeichnend ist die Aussage der Managerin Linda, die die Frage, wie sie die Arbeitsbelastung auf ihrem momentanen Projekt findet, folgendermaßen beantwortete:

Dass wir hier im Normalfall um zehn rauskommen, das ist super! Das kenne ich von keinem anderen Projekt! Wirklich nicht! (I31)

Dass in den 1980er Jahren kürzer gearbeitet wurde, überrascht auch vor dem Hintergrund der damaligen Arbeitsbedingungen. Da Beraterinnen und Berater über keine modernen Informations- und Kommunikationstechnologien oder unterstützende Servicebereiche (z. B. Grafik, Research etc.) verfügten, mussten sie ein breiteres Spektrum an Aufgaben selbst erledigen. Wie ein ehemaliger

Berater, der 1981 seine Karriere bei CONSULT begann, erklärt, hatte dies zur Folge, dass man mehr Arbeit als heute hatte (was eigentlich zu längeren Arbeitszeiten hätte führen sollen):

Berater: Damals haben wir alles selber gemacht von Research, von der Erstellung von Präsentationen (...) alles ohne Computer... damals, das war auch die Folge davon, dass man sehr lange auch arbeiten musste, um etwas zu erreichen. Da die Berater nicht nur die intellektuell hochstirnige Arbeit gemacht haben, sondern auch Statistiken zusammengeschrieben haben aus Büchern, was heute mit einem Knopfdruck gemacht wird, und zwar nicht von Beratern, sondern von Mitarbeitern im Research Department.

Interviewer: Was hat damals spät bedeutet?

Berater: 9, vielleicht 10. (I38)

Gleichzeitig waren Beraterinnen und Berater *zweitens* nicht mit einem Regime konstanter Verfügbarkeit konfrontiert. Gerade weil es keine modernen Kommunikationstechnologien gab, konnten Mitarbeitende oft Perioden reduzierter Erreichbarkeit genießen. Vor Ort beim Kunden oder beim Reisen war man vom organisationalen Kommunikationsstrom abgeschnitten:

Damals war der Takt natürlich deutlich gemütlicher, weil der Druck nicht so groß war. Es war keine Email da, die man sofort beantworten musste. Wenn ich auf dem Projekt draußen war, hab ich keine internen Mitteilungen bekommen. Da war ich abgeschnitten von der Kommunikation. Da kam einmal am Tag ein Fax durch mit den fünf Mitteilungen, die für mich angekommen waren und das war's. *Klar*, dann hatte ich mehr Zeit für den Kunden gehabt! Und konnte abends noch ins Restaurant gehen. Und nicht sagen, „Shit, was habe ich da noch einen Riesenhaufen Mails abzuarbeiten!“ (I35)

Drittens waren Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem in Raum und Zeit klarer definiert als dies heute der Fall ist. Während es heute üblich ist, Telefonate um 1 Uhr morgens abzuhalten, um Aufgaben für den nächsten Morgen zu verteilen und im Hotelzimmer weiterzuarbeiten, war in den 1980er Jahren das Verlassen der (Kunden-)Büros eine Art Garantie dafür, dass die Arbeit für den Tag vorbei war:

[D]amals war... als ich das Unternehmen verlassen hab, dann war fertig, nicht? Das war nicht so, dass ich zu Hause angerufen wurde. (...) Da war Schluss. (I38)

Insofern entfaltete die eingeschränkte Präsenz vor Ort beim Kunden eine starke Wirkung auf die Organisation von Arbeitszeit bei CONSULT. Von einer ausgeprägten Kultur – oder: Selbstverständlichkeit – überlanger Arbeitszeiten konnte also damals noch nicht die Rede sein.

Begleitet wurde diese Zeitregime von sehr günstigen Bedingungen auf dem Leistungs- und Personalmarkt. Die Nachfrage nach Beratungsleistungen war zu der Zeit groß; der Markt primär ein Verkäufermarkt. „Beratung war damals

ganz was Neues und Berater konnten sich noch mehr erlauben“, erklärt ein erfahrener Partner:

Wenn ich mir so die frühen 80er Jahre anschau, da war es auf Kundenseite schick mal... sich auch einen Berater zu nehmen für bestimmte Themen und darüber nachzudenken und die Effizienz des Beratungseinsatzes und des daraus zu erwartenden Ergebnisses war lang nicht so hoch, wie das heute ist. (I43)

Ähnliches findet sich in Archivdaten. 1970 berichtete ein Presseartikel von bis zu sechswöchigen Wartezeiten bei Neuaufträgen (Po07). Noch 1987 erklärte der damalige Vorstandsvorsitzende, dass seine Firma nicht in der Lage sei, alle Kundenaufträge aufzunehmen (Po91).

Auch auf dem Personalmarkt hatte CONSULT nicht mit allzu großen Problemen zu kämpfen. Im Gegenteil galt Beratung zu der Zeit als „das Elitärste überhaupt“ (I34) und fand sich zusammen mit Investment-Banking unter den Top-Berufswünschen talentierter Bewerber:

Unternehmensberatung war ja ein sehr... hatte... zumindest damals, vielleicht auch heute, ein hohes Prestige und viele wollten gerne in die Unternehmensberatung rein. (I38)

So konstatiert auch ein Pressebericht von 1986, „daß das Interesse von jungen Hochschulabsolventen mit überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft, Analytik und Kreativität sowie hoher Erfahrungs- und Bildungsbreite einer Karriere im Beratungsbereich stark zugenommen hat. Dabei handelt es sich vor allem um MBAs und andere Postgraduate-Absolventen, die gewöhnlich auch schon erste Erfahrungen in der Praxis gesammelt haben“ (Po69). Allerdings war der Zugang zum Beruf für frisch aus der Uni kommende Absolventen zunächst schwierig, weil zu der Zeit Berater primär als Experten vermarktet wurden, die wie Ärzte oder Anwälte über Spezialwissen verfügten. Zu diesem Berufsbild passte es daher kaum, „Frischlinge“ zu rekrutieren. Vielmehr legte die Firma großen Wert auf die Rekrutierung erfahrener Mitarbeiter, die zumindest drei bis vier Jahre Berufserfahrung mitbrachten. In CONSULTs Geschäftsbericht von 1976 wird beispielsweise eine Personalstruktur präsentiert, bei der 55 Prozent der Mitarbeitenden in Management- oder Projektleitungspositionen beschäftigt sind, 40 Prozent auf der Seniorstufe und nur fünf Prozent Juniorberater abzulesen sind. Entsprechend niedrig lag auch die Mitarbeiterfluktuation bei nur sechs Prozent (heute: ca. 20 Prozent). Kommentiert werden diese Daten, und insbesondere die „absence of junior consultants“ mit dem Satz: „This staff structure again expresses the high qualification which is required for typical CONSULT consulting assignments.“ Die Erfahrung von Beratern galt als Qualitätsmerkmal.

Weniger Präsenz vor Ort bedeutete allerdings nicht, dass es gar keine Präsenzprojekte gab. In diesem Sinne darf der geringe Fokus auf Präsenzprojekten nicht als „dominantes Muster“ missinterpretiert werden. Vielmehr waren sowohl Büro- als auch Präsenzprojekte vorhanden, wobei der Anteil der letzteren relativ gering war, also ca. 10 Prozent gegen Ende der 1980er Jahre:

Also es war nicht per se so, dass wir uns vom Kunden zurückgehalten haben. (...) [I]ch würde nicht sagen, dass wir *definiert* nicht beim Kunden waren oder... das war so ein... Kulturelement bei vielen Partnern. (I43)

Vor diesem Hintergrund hat CONSULT tendenziell versucht, erklärt Nick – einer der dienstältesten Partner – weiter, nur so viel Zeit beim Kunden zu verbringen, wie es für das konkrete Projekt erforderlich war:

[W]ir haben *kein Dogma* draus [aus der Präsenz, d. V.] gemacht. (...) [W]ir haben eigentlich immer so ein bisschen die Devise gehabt, soviel beim Kunden wie nötig, aber nicht im Übermaß. (I43)

Die vorhandenen Präsenzprojekte waren weitgehend in einer von CONSULTs Abteilungen konzentriert, Abteilung C, die im Laufe der 1980er Jahre weniger als ein Fünftel zum Umsatz der Firma beitrug. Zu ungefähr gleichen Teilen war CONSULT in sehr vielen verschiedenen Beratungssegmenten vertreten wie etwa Personalberatung, Marktforschung oder EDV-Beratung, sodass sich noch keine klare Festlegung auf ein bestimmtes Geschäftsfeld oder auf eine bestimmte Art von Projekten ausmachen ließ:

Wir waren ja damals ein Mischwarenladen von verschiedenen Dingen, die wir gemacht haben, Strategie, Organisation... bisschen was in Operations, Marktforschung. (...) [W]ir sind eigentlich ein *typischer Generalist* gewesen in der Zeit. (I43)

Insgesamt herrschte also in dieser Ausgangssituation prinzipielle Offenheit: Einerseits war die strategische Ausrichtung der Firma „diffus“ (I43); CONSULT war in mehreren, ungefähr gleich wichtigen Geschäftsfeldern tätig. Andererseits herrschten auch unterschiedliche Arbeitszeitmuster, wobei Arbeitszeiten tendenziell kürzer und Präsenzzeiten beim Kunden geringer waren. Dass eine strategische Neuorientierung der Firma bald erfolgen würde, war angesichts der günstigen Marktbedingungen und der guten Ertragslage noch längst nicht absehbar. Es zeichnete sich noch keine klare Tendenz hin zum heute dominanten Arbeitszeitregime ab. Insofern kann die Logik dieser Ausgangsphase als durch Kontingenz gekennzeichnet beschrieben werden: vieles schien möglich (z. B. Präsenz- und Büroprojekte, verschiedene Geschäftsfelder), doch gewisse historische Vorprägungen waren bereits zu beobachten (insbesondere im Hinblick auf den Einfluss von Technologie sowie das damals vorherrschende Bild von Beratern als „Experten“).

5.1.2 Critical Juncture: Präsenz als Verkaufsargument

Ausschlaggebend für die Emergenz des heute beobachtbaren Regimes über- langer Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit war die Geburt der Idee, die Vor-Ort-Präsenz von Beratern als Verkaufsargument gegenüber Kunden zu verwenden. Obwohl einige Abteilungen von CONSULT bereits seit den frühen 1980ern verstärkt Präsenzprojekte durchführten, setzten diese Präsenz noch nicht *explizit* als Verkaufsargument ein. Wie ein Partner erklärte, verbreitete sich die neue Vermarktungsstrategie erst im Laufe der 1990er Jahre:

Diese Präsenz vor Ort beim Kunden, die kam erst später auf (...), wurde als Verkaufsargument eingesetzt, die wurde dann *immer beliebter* (...), also ein Trend in der Beratungsvermarktungsstrategie, zu sagen ‚Wir sind ganz für dich da und wir sind 100 Prozent vor Ort!‘ usw. (I34)

Unsere (...) Wettbewerber (...) haben stärker als CONSULT dieses vor Ort sein geprägt. Das hat sich von Mitte der 80er bis in die 90er entwickelt. (I38)

Dass der Einsatz von Präsenz als Verkaufsargument Ende der 1980er stattgefunden haben muss, zeigen auch Archivdaten. So liest man auch im Geschäftsbericht von 1989 erstmals, dass „man den immer globaler operierenden Beratungsklienten (...) *vor Ort* zur Verfügung stehen [will]“. So kann davon ausgegangen, dass die Präsenzstrategie im Laufe der späten 1980er emergiert ist.

In der Terminologie der Pfadtheorie handelt es hierbei um eine Critical Juncture, die den Übergang von der Präformations- in die Pfadformationsphase kennzeichnet. Dabei scheint, es sich aus der damaligen Sicht eher um ein „kleines Event“ gehandelt zu haben:

[D]as war ein (...) Prozess, da gab es *keine explizite Ansage* dazu. Also das hat sich so ... *nach und nach entwickelt*. (I44).

Das war jetzt nicht irgendwie von langer Hand überlegt und dann implementiert. Das hat sich *einfach von selbst ergeben*. (I49)

Jedoch handelte es sich bei der Idee, Präsenz als Verkaufselement einzusetzen, um einen für die Evolution von CONSULTs Zeitregime *kritischen* Wendepunkt. Es erfolgte erstmalig eine Verschränkung – oder besser: eine Kopplung – der raumzeitlichen Organisation von Beraterarbeit mit Fragen der strategischen Ausrichtung von CONSULT und der Vermarktung von Beratungsleistungen. Die Zeit, die Beratungsteams in der Kundenorganisation verbrachten, wurde ab diesem Zeitpunkt zur Schlüsselkomponente in CONSULTs Geschäftsmodell und Leistungsmarktstrategie. Es setzte sich zunehmend die Meinung durch, dass die Aufgabe von Unternehmensberatern weniger darin bestehe, einen dicken (Experten-)Bericht voller Analysen abzuliefern, sondern vielmehr die

Kundenorganisation auch bei der Umsetzung der Projektergebnisse zumindest eine Zeit lang zu begleiten. Die Überlegung hinter dieser neuen Strategie war, dass man für den Kunden einen Mehrwert durch verstärkte Vor-Ort-Präsenz und – damit einhergehend – eine stärkere Verzahnung der Zusammenarbeit zwischen Beratungsteam und Kundenmitarbeitern schaffen könne:

Die Projekte wurden größer und die Verzahnung mit dem Kunden wurde stärker. Analyse war damals ein Commodity geworden, weil es auch die Kunden selber, die Kundenmitarbeiter selber auch übernehmen konnten... und... dann ging es... um die Umsetzung und vor Ort die Mitarbeiter des Kunden zu coachen, anzuleiten. (I38)

Das Geschäft ist damals operativer geworden, als es früher war... und wenn sie operativ tätig sind, dann müssen Sie natürlich auch da sein wo die Operations sind. (...) Kunden, wenn Sie sagen... für die ist es sehr viel Geld gewesen, (...) dass sie gesagt haben, ‚Wir müssen hier 3000 DM für einen Berater bezahlen,‘ dass die gesagt haben, wenn er nicht da ist... da ist ja... die geben ja innerhalb von einer Woche ein Paar Hunderttausend DM damals, dass die gesagt haben „Mensch, das ist eine sehr virtuelle Leistung.“ (I43)

Practice-related and implementation-oriented solutions are developed through *close association between consultant and client teams*. (Geschäftsbericht, 1993)

Als Beratungsprojekte in diesem Sinne „operativer“ wurden und immer mehr Arbeit vor Ort beim Kunden statt in den eigenen Büros verrichtet wurde, setzte sich zunehmend auch ein neues Arbeitszeitregime bei CONSULT durch. Die nicht explizit zeitbezogene – und nicht im Sinne einer klaren „Ansage“ (I44) kommunizierten – Entscheidung für Präsenz hatte insofern Auswirkungen auf die Zeitverwendung: Einerseits hatte die engere Verzahnung mit dem Kunden zur Folge, dass ein immer größerer Anteil des Arbeitstages für Kundenmeetings und -workshops reserviert wurde. Diese Entwicklung wurde damals bereits von vielen kritisch gesehen, weil die Anwesenheit beim Kunden häufig als Ablenkung galt, die nur unnötige Unterbrechungen hervorrufe:

Es gibt eine ganze Menge Projekte, da muss der Berater nicht 100 Prozent vor Ort sein. (...) Wenn ich ein Strategieprojekt mache oder ein Organisationsprojekt oder eine Due Dilligence, oder whatsoever, da muss ich nicht die ganze Zeit vor Ort sein. Im Gegenteil! Es hält mich nur von der Arbeit ab, wenn ich dann vor Ort bin und dauernd jemand vorbeiläuft und irgendwas wissen will, was eigentlich nicht im Projekt drin ist. (I34)

[W]eil wir gesagt haben, manchmal ist es ganz gut, weil man... bei den ganzen Tätigkeiten beim Kunden auch anfängt, durch die Kundensituation auch *befangen* zu werden, wenn man mit den Leuten sehr intensiv da zusammenarbeitet, es ist halt nicht so schlecht, wenn man nicht beim Kunden sein muss, wenn man sich im Büro aufhält und da den Dialog mit Kollegen sucht und dann wieder zum Kunden geht und sich nicht vom Kunden dann so *vereinnahmen* lässt. (I43)

Hinzu kommt, dass die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden eine Verschiebung der „eigentlichen“ Beraterarbeit in die Abendstunden hinein mit sich brachte. Weil der Tag, wie oben beschrieben, meist mit Kundenterminen gefüllt war, wurde der Abend zur einzigen für konzentriertes Arbeiten „frei“ verfügbaren Tageszeit. Dies wurde nicht zuletzt auch dadurch verstärkt, dass die Abwesenheit vom Wohnort die Opportunitätskosten von Freizeit für die meisten Berater dermaßen sinken ließ, dass es vielen leichter fiel, die längeren Arbeitszeiten am Abend in Kauf zu nehmen:

When you are at the client's site, away from home, there is no opportunity cost of your time. So, if I live in BIG CITY and I had a project in SMALL CITY, there was no reason not to work till midnight, *nothing much really else to do.* (I45)

Wenn man beim Kunden war, dann hat man auch einfach auch irgendwo durchgeklotzt, weil man war... irgendwo... in der... Deutschland ist ja sehr dezentral, man ist irgendwo in der Pampa... oder... ja... und... da hat es sehr selten stattgefunden, dass wir uns da früh vom Acker gemacht haben, also *da wurde immer lange gearbeitet*, ja. Klar. Man war ohnehin da, und in so einem tristen Hotel rumzusitzen, hat man dann auch keine Lust! Also unser Alltag war eigentlich, dass wir schon bis 11 oder 12 Uhr gearbeitet haben, dann hat man noch die Bar im Hotel zugemacht und dann ging's am nächsten Morgen weiter. (I43)

Die Entscheidung für Präsenz als Verkaufsargument hatte somit eine strategische Neuorientierung zur Folge hin zu einer stärker umsetzungsorientierten Beratungsarbeit, bei der die Berater nicht mehr bloß als Experten „im Elfenbeinturm“ (I44) sondern als hart arbeitende Problemlöser zu agieren hatten. Neu waren dabei nicht Präsenzprojekte als solche – die hatte es, wie bereits erwähnt, auch schon früher gegeben – sondern die Idee, die Präsenz von Beratern als Argument in der Vermarktungsstrategie von Beratungsleistungen zu verwenden. Interessanterweise hat man schon in den späten 1980er Jahren angefangen, diese Präsenzstrategie zu befolgen, *obwohl* die Vor-Ort-Präsenz damals mit einem viel höheren Aufwand verbunden war: Reisekosten wurden dadurch höher und viele der technologischen Entwicklungen, die das Arbeiten vor Ort erst wirklich sinnvoll machen sollten, kamen erst Mitte der 1990er Jahre. So mussten beispielsweise Anfang der 1990er Jahre bei Präsenzprojekten Grafiker zusammen mit dem Projektteam zum Kundenstandort reisen, um Präsentationen zu erstellen.

All dies spricht dafür, dass es für CONSULT besonders gute Gründe für das Befolgen dieser neuen Strategie gegeben haben muss. In der Tat kann man im Laufe der 1990er Jahre ein rasantes Ausbreiten von Präsenzprojekten innerhalb der Organisation beobachten: Lag ihr Anteil 1989 noch bei unter 10 Prozent, so wurden 1995 50 und 2001 mehr als 80 Prozent aller Projekte vor Ort beim

Kunden durchgeführt. Von einem Randphänomen wurden Präsenzprojekte zu einem dominanten Muster. Wodurch wurde aber dieser rasante Anstieg vorangetrieben? Und warum sind die im Laufe dessen entstandenen Arbeitszeitmuster bis heute so ultrastabil geblieben? Um diese beiden Fragen zu beantworten, widmen sich die folgenden Ausführungen der Analyse eben dieser zweiten Phase in der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregime, welche maßgeblich durch die Selektion von Präsenz als Verkaufsargument ausgelöst worden war. Besonders interessant für die vorliegende Arbeit wird dabei die Frage sein, inwieweit dabei selbstverstärkende Mechanismen identifiziert werden können, die den Anstieg und die zunehmende Fokussierung von Präsenzprojekten erklären.

5.2 Pfadformation: Selbstverstärkende Mechanismen

Im Prozess der Analyse des empirischen Materials konnten zwei zentrale im Laufe der zweiten Phase der Evolution von CONSULTs Arbeitszeitregimes wiederkehrende Quellen positiven Feedbacks identifiziert werden: erstens, der überdurchschnittliche wirtschaftliche Erfolg und das damit einhergehende starke Wachstum von CONSULT in der Zeit nach der Einführung der Präsenzstrategie, d. h. von ca. 1989 bis 2001, und zweitens die Transformation der Kunden-Berater-Beziehung hin zu einer intensiveren und (zumindest aus Beratersicht) *besseren* Zusammenarbeit als Folge der Präsenzstrategie. Beide Quellen scheinen somit in einem engen Zusammenhang mit der als Critical Juncture herausgearbeiteten Entscheidung für Präsenz als Verkaufsargument zu stehen und somit einen Beitrag zur Erklärung des rasanten Anstiegs des Anteils von Präsenzprojekten und der damit einhergehenden Verschiebung von Arbeitszeitmustern zu leisten. Vor diesem Hintergrund erschien es vorteilhaft, zu prüfen, inwieweit diese positiven Rückkopplungen von selbstverstärkenden Mechanismen im Sinne der Pfadtheorie generiert worden sein könnten.

Dabei traten Koordinationseffekte als Erklärung zunächst nicht in den Vordergrund. Statt für Vorteile sorgte die zunehmende Präsenz von Beraterteams in der jeweiligen Kundenorganisation zunächst eher für Koordinationsprobleme, „weil man sein Team nicht mehr trifft, seine Leute nicht mehr trifft, weil man nur noch beim Kunden sitzt... eben nur noch das Projektteam hat, aber nicht mehr die anderen Mitarbeiter der Firma um sich herum“ (I49). Insofern hatte der zunehmende Fokus auf Präsenzprojekten – zumindest am Anfang – nicht

zu einer besseren internen Abgestimmtheit und Koordiniertheit beigetragen (z. B. im Sinne von North, 1990), sondern genau im Gegenteil zusätzliche Koordinationsschwierigkeiten geschaffen.

Indikatoren für Lerneffekte, die im Sinne der Pfadtheorie aus einer immer effizienteren und geschickteren Anwendung einer Operation resultieren,⁵² konnten beim Fall CONSULT auch nicht gefunden werden. Wie für projektbasierte Organisationen typisch (vgl. z. B. Sydow, 2004) kämpfte CONSULT vielmehr mit dem Problem, das im Rahmen einzelner Projekte akquirierte Wissen langfristig für andere Projekte und Bereiche des Unternehmens verfügbar zu machen:

[D]as ist ein wesentliches Problem von CONSULT. Dass sie da das Knowhow relativ... nicht richtig verteilt haben in der Firma. (...) Und ich habe ständig neue Projekte, die auch inhaltlich unterschiedlich sind, das fühlt sich auch relativ unsicher, was zu tun ist. Und... und daraus... resultieren natürlich Ineffizienzen. (I20)

CONSULT hat mich damals gelockt mit meinem Spezialwissen zu kommen und mit dem... ja... Versprechen, Sie hätten ein Riesentool an... ja Projekt... unterstützende Mitteln... man bräuchte nur reingreifen und wüsste dann schon genau, wie man arbeitet... das hat CONSULT nicht! (...) Sondern jedes Mal, wenn ein neues Projekt kam, konnten Sie nicht in die Kiste greifen und sagen: ‚Das ein bisschen umstrukturiert, wir machen jetzt ein Re-Engineering, das machen wir so und so.‘ Sondern [es] wird immer wieder neu erfunden. (...) Das finde ich sind so vergeudete Ressourcen. (I36)

Die zwei identifizierten Quellen von positivem Feedback ließen sich allerdings auf zwei andere Arten von selbstverstärkenden Mechanismen zurückführen: Komplementaritätseffekte und adaptive (Erwartungs-)Erwartungen. So ließ sich einerseits das rasante wirtschaftliche Wachstum von CONSULT in der Zeit zwischen 1990 und 2001 durch die Komplementaritäten der Leistungs- mit der Personalmarktstrategie der Firma erklären. Andererseits wurde durch die Präsenzstrategie auch ein interaktiver Mechanismus der Anpassung von (Erwartungs-)Erwartungen auf Kunden- und Beraterseite aktiviert, aus dem Vorteile in der Zusammenarbeit von Berater- und Kundenorganisation entstanden. Beide Mechanismen werden im Folgenden in ihrer Entstehung, Struktur und Wirkungslogik genauer geschildert.

⁵² So etwa Sydow et al.: „The learning effect theory holds that the more often an operation is performed, the more efficiency will be gained with subsequent iterations. The operation becomes more skillfully performed (faster, more reliable, and with less errors), which, in turn, means decreasing average costs per unit of output“ (2009: 700).

5.2.1 Mechanismus I: Komplementaritätseffekte zwischen der Leistungs- und der Personalmarktstrategie

Ausgehend von der Überlegung, dass „Kunden die Berater sehen [wollen], für die sie so viel Geld bezahlen“ (I50), löste der neue strategische Schwerpunkt auf Präsenzprojekten eine selbstverstärkende Dynamik aus, die auf positiven Rückkopplungen aus CONSULTs ökonomischer Umwelt beruhte. Kurz nach der Einführung der Präsenzstrategie in den späten 1980er Jahren erfuhr CONSULT eine Periode überproportionalen Wachstums. Bis 2001 erzielte CONSULT zweistellige jährliche Wachstumsraten, die die damaligen durchschnittlichen Zugewinne der Beratungsbranche bei Weitem übertrafen (vgl. Abbildung 9).

Getrieben wurde dieses Wachstum ursprünglich von nur einer der Abteilungen, *Abteilung C*, die sich auf die Abwicklung zeitkritischer Beratungsprojekte spezialisiert hatte – ebenjene Projekte, die Vor-Ort-Präsenz von Beratern notwendig machten, weil „jeden Tag ein Feuer ausgetreten werden musste“ (I38):

Es gibt (...) eine Entwicklung bei CONSULT, die sehr stark geprägt war bei uns durch [Abteilung C]. Wir haben uns ja in die Top-Liga der C-Beratung (...) hochgearbeitet und haben da auch eine sehr dominante Position gehabt lange Jahre und da waren... Wahnsinnsarbeitszeiten üblich, teilweise auch notwendig... weil sehr oft das Dach brannte und unsere Wertschöpfung dann eben auch war, die Dinge *mit großer Geschwindigkeit*, mit großer Genauigkeit dann durchzufilzen und Konzepte *schnell* auf die Beine zu stellen. (...) Und diese Truppe, die haben wahnhaft viel gearbeitet, Nächte durch! (...) Teilweise wochenlang. (...) Und das hat die ganze Kultur der Beraterei auch geprägt, (...) weil das waren Rahmenbedingungen, die damals dazu gehörten, wenn man das Geschäft machen wollte. (...) Das *fand auch immer irgendwo beim Kunden statt*... weil Sie ja... so eine Organisation auch physisch durchdringen mussten, insofern ist da dieser ganze... dieser ganze Arbeitswahn dann noch seine Blüte gehabt in der Phase. (I34)

Entwicklung der Umsatzzahlen (1979 bis 2003)

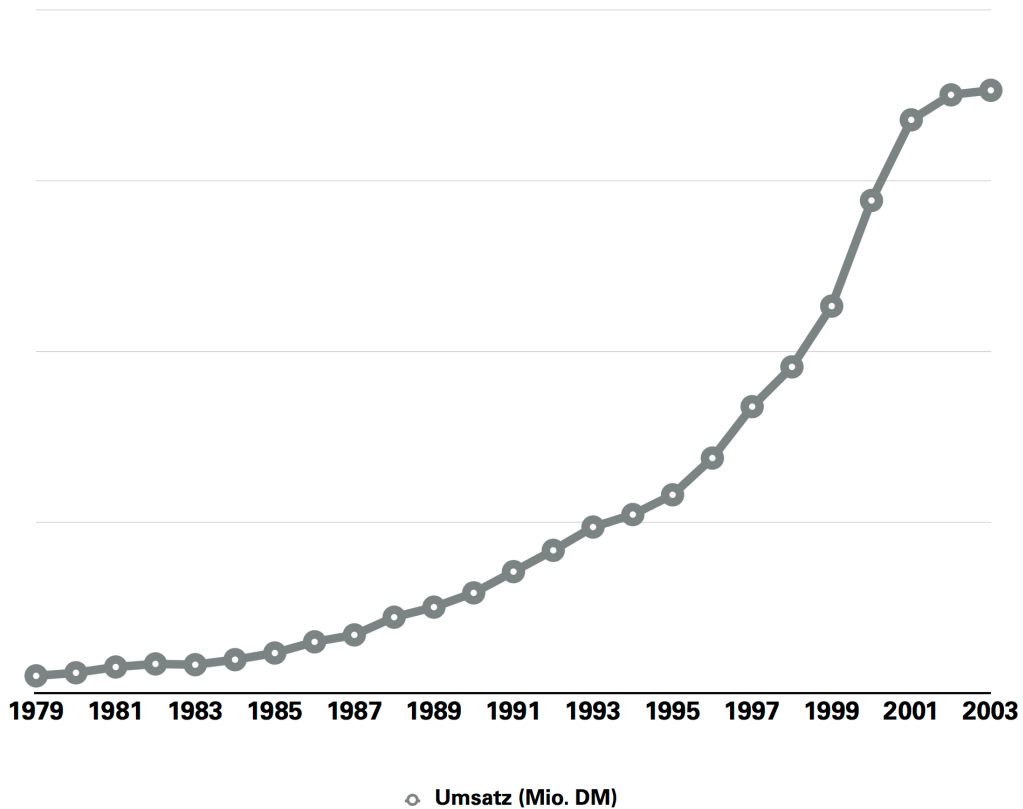


Abbildung 9: Umsatzsteigerung CONSULT, 1979-2001 (Eigene Darstellung)

Schon der Geschäftsbericht des Jahres 1988 identifiziert als entscheidenden „Motor für das erfreuliche Wachstum“ von CONSULT den hohen Bedarf an der Art von Projekten, die von Abteilung C angeboten wurden.

Um 1990 entdeckten viele Partner bei CONSULT, dass sich mit dieser Art von umsetzungsorientierten, „hands-on“ (Geschäftsbericht, 1993) Präsenzprojekten, für die bis dahin primär Abteilung C stand, höhere Gewinnmargen realisieren ließen, da diese Projekte im Vergleich zu Büroprojekten eine *bessere Kapazitätsauslastung* ermöglichten. Aufgaben ließen sich somit schneller erledigen, was man dem Kunden auch ausdrücklich als Teil der Leistung verkaufte:

Wir sind ja gewachsen... weil... wir sind ja immer eine Firma gewesen, die mit *der Auslastung gewachsen* ist. Wir sind nicht typischerweise die, die erstmal Tonnen von Leuten rekrutieren und dann gucken, wo die Arbeit herkommt, sondern wir haben eigentlich immer so ein bisschen hinter dem Bedarf an Leuten her rekrutiert, sodass wir dann auch *Traumauslastungszahlen* hatten und das auch einige Kunden... also das war ein *hochprofitables* Geschäftsmodell... was... ich meine, in der Beratung ist eine ganz einfache Rechnung, wenn die Auslastung hoch ist, dann ist auch die Profitabilität hoch, und das

war einfach in der Phase so... es gab einfach Arbeit ohne Ende und (...) insofern war das einfach ein... also wie ein Boom: Da wird hart gearbeitet! (I44)

Auf eine gute Kapazitätsauslastung zu achten wurde zwar bereits 1974 von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden als „Rezept für die gute Ertragslage“ (P014) von CONSULT beschrieben. Aber erst mit dem neuen Schwerpunkt auf Vor-Ort-Präsenz und der damit einhergehenden Ausdehnung der Arbeitszeit in die Abendstunden hinein war ein besserer Kontext für die Anwendung dieses Rezepts entstanden: Berater waren nun in der Lage, schneller Projekterfolge zu erzielen (beispielsweise ein Konzept innerhalb einer statt erst in zwei Wochen zu präsentieren), indem sie mehr Stunden pro Tag arbeiteten. Diese Strategie wurde „immer beliebter“ (I34). Man entdeckte, dass sich das schnelle und harte Arbeiten bis in die späten Abendstunden nicht nur in den zeitkritischen Projekten von Abteilung C lohnte, sondern sich als Verkaufsrezept auch auf andere Bereichen des Unternehmens übertragen ließ:

Die Kalkulation in der Beratung ist ja ziemlich einfach. Ich muss halt sehen, dass ich die Kapazitäten, die ich habe, optimal auslaste, damit ich den Profit maximiere. (I49)

Es war [in den frühen 1990er Jahren, d. V.] auch diese Kultur, dem Kunden immer zu sagen, reinzugehen und zu sagen: „Wir stellen das Grundkonzept in drei Wochen.“ Dabei hätte man genauso gut vier Wochen sagen können. Das hätte keinen Unterschied gemacht! Das wurde aber von den Kollegen als Markterfolg gefeiert. Man versprach Tod und Teufel. (I44)

Immer geht Geschwindigkeit vor Schönheit. Oftmals geht Geschwindigkeit auch vor Genauigkeit. (I28)

Somit hatte die Selektion der Präsenzstrategie eine Dynamik ausgelöst, die dazu führte, dass immer mehr der anderen Abteilungen damit anfangen, Präsenzprojekte zu verkaufen, auch wenn die Art ihrer Arbeit eher konzeptionell und daher weniger auf Präsenz und enge Verzahnung mit dem Kunden angewiesen war. Je höher also der Anteil von Präsenzprojekten wurde, desto mehr verschoben sich auch die Anspruchsniveaus von CONSULT bezüglich der Profitabilität einzelner Projekte und desto mehr Partner fingen an, primär Präsenzprojekte zu verkaufen, da sich mit diesen die höheren Gewinnmargen realisieren ließen (vgl. Abbildung 10). Als Ergebnis stieg der Anteil von Präsenzprojekten ab den frühen 1990ern rasant an, womit sich auch die Arbeitszeiten entsprechend in die Abende hinein ausdehnten.

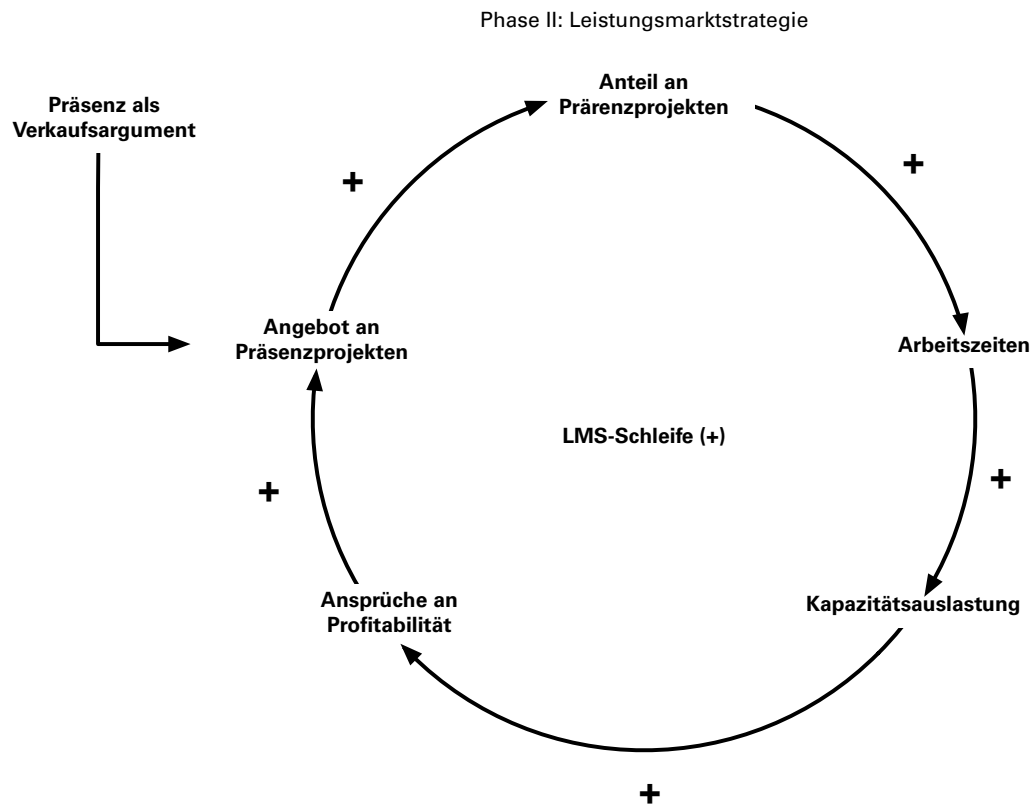


Abbildung 10: Die selbstverstärkende Logik der Präsenzstrategie (eigene Darstellung)

Wachstum in der Beratungsindustrie ist allerdings, wie oben angedeutet, nur möglich, wenn gleichzeitig ausreichend hochqualifizierte Berater rekrutiert werden können, die sich den Kunden als Experten verkaufen lassen. Die Rekrutierung solchen Personals galt daher schon seit den frühen 1970er Jahren als wichtige Wachstumssperre für CONSULT:

Der [sic] größte Expansionsengpaß für CONSULT stellt heute nicht die Nachfrage nach Beratung, sondern das knappe Angebot hochqualifizierter Mitarbeiter dar. (Geschäftsbericht, 1988)

War allerdings der frühere Ansatz, dass man sich „die besten Leute irgendwo am Markt holt“, weil „die Ausbildung vom Punkt Null an (...) einfach zu lange [dauert]“ (Poo7), so änderte sich dies im Laufe der 1990er Jahre. CONSULT hatte bis Anfang der 1990er Jahre explizit auf erfahrene Berater gesetzt, die in den 1980er Jahren laut der Geschäftsberichte der Firma durchschnittlich zwischen 4,8 und 7 Jahren Industrienerfahrung mitbrachten. Mit dem neuen Schwerpunkt auf „hands-on“-Präsenzprojekten wurde aber die schiere Anzahl von Beratern immer wichtiger:

Der Charakter der Projekte [hatte sich] weiterentwickelt, hin zu weniger analytischen Themen, zu mehr pragmatischen... ‚Not-am-Mann‘-Themen, wo man auch mehr vor Ort sein musste. (I34)

Ende des letzten Jahrtausends hat das angefangen, ja so '95 bis 2005, das war so der Zeitkanal, in dem das passierte. Dass es eben neue Bewerber am Markt gab, die super ausgebildet waren im Gegensatz zu früher. Und es [war] natürlich auch ein Kostenfaktor und auch eine Frage der Projekteinsatzarten. Wenn man weniger Gutachten und mehr Prozessbegleitung macht, braucht man auch nicht so sehr die ‚alten Hasen‘, die etwas begutachten, sondern man braucht die *jungen Dynamiker*, die etwas begleiten. (I49)

Deshalb musste CONSULT die neue Leistungsmarktstrategie durch eine entsprechende Anpassung der Personalmarktstrategie ergänzen, um den erhöhten Personalbedarf zu decken:

Und dann ist Beratung ja irgendwo ein Sammeln... von... auf jeden Fall in solchen *Wachstumsphasen von Talenten*, die in der Lage sind, das zu übernehmen, mitzumachen, auszubauen. Und mit jedem, den man da dazu kriegt, einen Kompetenzbereich, oder einen Marktbereich oder eine Industrie dazu und das haben wir relativ... das haben wir gut gemacht, das Sammeln von Leuten. (I43)

Somit fing CONSULT an, nicht nur erfahrene Quereinsteiger, sondern auch verstärkt Absolventen von Elite-Universitäten und insbesondere Business Schools zu rekrutieren, die zwar immer noch als Top-Talente verkauft werden konnten, aber in größerer Menge verfügbar waren:

Da kam für uns, was andere auch viel früher (...) gemacht haben, dass von den Business Schools rekrutiert wurde, also im Ausland im INSEAD usw. Das war das, was sich dann geändert hat. (I38)

CONSULT verstärken ihre Aktivitäten im Hochschulmarketing. Allein in Deutschland sind jedes Jahr [dreistellige Zahl] Absolventen zu rekrutieren. (MM 2/1998)

Der Wandel in der Personalmarktstrategie lässt sich auch leicht an der Anzahl neuer Rekrutierungen pro Jahr ablesen (vgl. Abbildung 11): Im Vergleich zu den 1980ern vervierfachten sich die durchschnittlichen jährlichen Rekrutierungen in den 1990ern. Leicht zu erkennen ist darin der exponentielle Anstieg von Mitarbeitern ab den frühen 1990er Jahre.

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (1979 bis 2001)

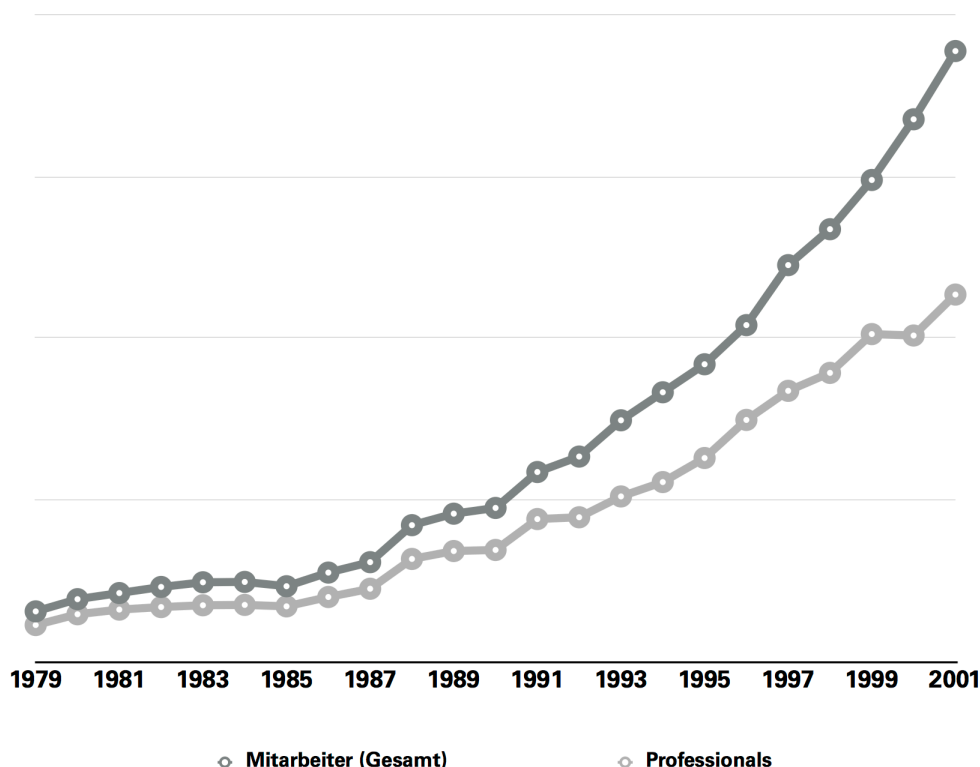


Abbildung 11: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (eigene Darstellung)

Auch in CONSULTs Geschäftsberichten lässt sich der Wandel der Personalmarktstrategie Anfang der 1990er lokalisieren. So erklärt CONSULT im Jahr 1990 zum ersten Mal, dass man ein „weltweites Recruiting bei Wissenschaft und Praxis“ betreibt, und freut sich über Tausende von Kandidaten pro Jahr. Stand früher vor allem die längere Berufserfahrung im Vordergrund, so legen die Berichte nun Wert auf „excellent university education“ und „analytical and creative skills“ (Geschäftsbericht, 1991). Im Jahr 1999 lautete das Ziel bereits, mehrere hundert neue Berater pro Jahr anzustellen (P182):

And it is in the nature of service organisations that growth at the same time means an increase in the number of employees. If we take the concrete example of CONSULT, this means that we are constantly generating new, interesting jobs and are thus in a position to offer ambitious colleagues very impressive career opportunities. (Vorstandsmitglied, MM 2/1997)

Die Komplementarität zwischen den beiden Strategien bestand darin, dass die auf Wachstum durch Präsenz vor Ort setzende Leistungsmarktstrategie CONSULT zu einem besonders attraktiven Arbeitgeber machte, was wiederum zu Erfolgen in der Personalakquise führte, womit letztlich noch mehr

Wachstum erwirtschaftet werden konnte. Als Ergebnis verstärkten sich die beiden Strategien gegenseitig:

Im Nachgang, das war ein Erfolgsgarant, dass man einfach junge Leute ausgewählt [hat], die Karriere möglichst schnell erreichen wollten, und wir hatten die Möglichkeiten, durch Projektarbeit und Karriere den Leuten was zu bieten. (I42)

Diese Komplementarität zwischen den beiden Strategien war mehrschichtig. Erstens konnte CONSULT die ökonomischen Erfolge, die sich anhand der Präsenzstrategie am Leistungsmarkt durch hohe Kapazitätsauslastung erzielen ließen, zur Finanzierung einiger „Perks“ (Ditton, 1977) nutzen, was den Einstieg als Unternehmensberater bei CONSULT (im Vergleich zu anderen weniger erfolgreichen Beratungsgesellschaften) besonders attraktiv machte. Zu diesen Perks gehörten neben den damals im Vergleich zur Industrie viel höheren Einstiegsgehältern unter anderem auch das Schlafen in Fünfsterne-hotels, das Fliegen in der ersten Klasse oder das Fahren teurer Mietwagen. So galt beispielsweise bereits 1997, dass Hochschulabsolventen mit einem Gehalt von 100.000 DM in das Unternehmen einstiegen und nach der Probezeit auch sofort einen Dienstwagen „in der Größenordnung“ eines Audi A3 bekamen. Wer gute Leistungen vorzeigen konnte, durfte sich über 20-prozentige jährliche Gehaltserhöhungen freuen (P173). Diese Entwicklung setzte ebenfalls im Laufe der 1990er Jahre ein, wie folgende Ankündigung in einem Mitarbeitermagazin exemplarisch zum Ausdruck bringt:

Porsche und Cabrio sind nicht mehr tabu: Laut neuer Firmenwagen-Politik für die deutschen Büros können künftig neben den bisher zulässigen Marken (VW, Audi, BMW, Mercedes) auch die Marken Fiat, Saab, Volvo und Porsche als Leasing- oder Firmenwagen gefahren werden. Auch gegen Cabriolets und Großraumlimousinen gibt es keine Einwände mehr. (MM 1/1996)

Für diejenigen, die trotz der Perks nach einigen Jahren mit dem Arbeitszeitregime nicht mehr zurechtkamen, gab es die Möglichkeit, schnell gute Jobs bei CONSULTs Kunden zu finden. Hierin liegt auch die andere Seite der Komplementarität: Die Präsenzstrategie machte CONSULT zum attraktiven Arbeitgeber nicht nur aufgrund von Perks, sondern weil junge Berater nun bereits sehr früh intensiven Kontakt zu den höheren Hierarchiestufen bei ihren Kunden pflegen konnten, was – so das Versprechen – zu attraktiven Jobangeboten führen könnte. Ein Partner, der selbst seit 1992 bei CONSULT arbeitet, erläutert, wie die Präsenz beim Kunden Unternehmensberatung damals attraktiver als alternative Karrierewege machte:

Beim Investment-Banking war es eben klarer, dass man vor allem die ersten Jahre hinter Riesenspreadsheets sitzt und da schaufelt und Analysen fährt. Und

die Beratung versprach irgendwo *interaktiver* zu sein, mehr Kundenumgang zu haben, auf den schon jüngeren Ebenen. (I33)

Dadurch eröffneten sich für junge Berater nach einigen Jahren zahlreiche Möglichkeiten zum Karriereeinstieg bei einem der Kunden in der Beratung:

Es gibt diesen unausgesprochenen Deal zwischen den großen Beratungen und den Leuten, die in der Beratung sind, dass sie sagen ‚OK, du bist für ein paar Jahre bei uns, du lernst viel, du bekommst viel Geld, du bekommst viele Beziehungen, danach machst du was anderes.‘ Und ein kleiner Teil bleibt dann. Das gibt es, das gibt es nach wie vor, du musst dir auch vorstellen, dieser Markt funktioniert auch so, dass diese Leute, wenn sie dann gehen, die gehen zu irgendeinem Kunden. (I28)

Dass sich dadurch eine vergleichsweise höhere Fluktuationsrate (1992: 11 Prozent, ab 1995: zwischen 18 und 20 Prozent) ergab, war insofern bereits als Teil der Strategie berücksichtigt und mitunter sogar erwünscht. Alumni, die auf die Kundenseite wechselten, sah man nicht nur als Verlust, sondern auch als potenzielle Einkunftsquelle. Letztlich konnten die Abgänge durch die PMS auch schnell und gut kompensiert werden.

Im Ergebnis formierte sich ein selbstverstärkender Mechanismus, der von den Komplementaritätseffekten zwischen der LMS und der PMS getrieben wurde: Beide Strategien schafften zusammen Vorteile, die sie einzeln nicht hätten realisieren können. Den Kern der Komplementarität bildete die gegenseitige Verstärkung der beiden Strategien: Je größer der Anteil der Präsenzprojekte wurde, desto attraktiver war CONSULT als Arbeitgeber für Top-Absolventen (aufgrund von Perks und Kundenkontakt). Dies verschaffte wiederum Vorteile in der Personalakquise, die Kapazitätsgrenze stieg schneller an, sodass immer mehr Projekte als Präsenzprojekte verkauft werden konnten, wodurch noch mehr Wachstum erzeugt wurde, was CONSULT als Arbeitgeber noch attraktiver machte usw. (vgl. Abbildung 12).

Oder anders ausgedrückt: je mehr Präsenzprojekte angeboten wurden, desto höher waren die Anreize (höhere Kapazitätsauslastung, Erfolge in der Personalakquise) noch mehr Präsenzprojekte zu verkaufen. Der Mechanismus sorgte also für komplementäre Vorteile *sowohl* für die Organisation *als auch* für Mitglieder. So entstanden einerseits positive organisationale Ergebnisse auf dem Leistungs- (mithilfe der hohen Kapazitätsauslastung) *und* auf dem Personalmarkt (mithilfe der Erfolge in der Personalakquise) sowie andererseits zunächst – und trotz der sich abzeichnenden Tendenz zu immer längeren Arbeitszeiten – positive *individuelle* Erfahrungen mit dem emergenten Arbeitszeitregime (mithilfe der Perks als Identitätsanreize sowie der verbesserten Karriereaufstiegsmöglichkeiten). Dies bekräftigte die frühen Erfolge mit der

Präsenzstrategie und führte zur Replikation und Ausweitung des „Erfolgsrezepts“. Nur durch diese gegenseitige Verstärkung beider Strategien konnten die ökonomischen Vorteile und die Wachstumspotenziale, die im damaligen Markt für Beratungsleistungen steckten, von CONSULT so erfolgreich ausgeschöpft werden. Denn mit dem Schwerpunkt auf Präsenzprojekten erfüllten die komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien von CONSULT beide Kriterien für Wachstum in PSFs: hohe Kapazitätsauslastung und Zugang zu hoch qualifiziertem Personal.

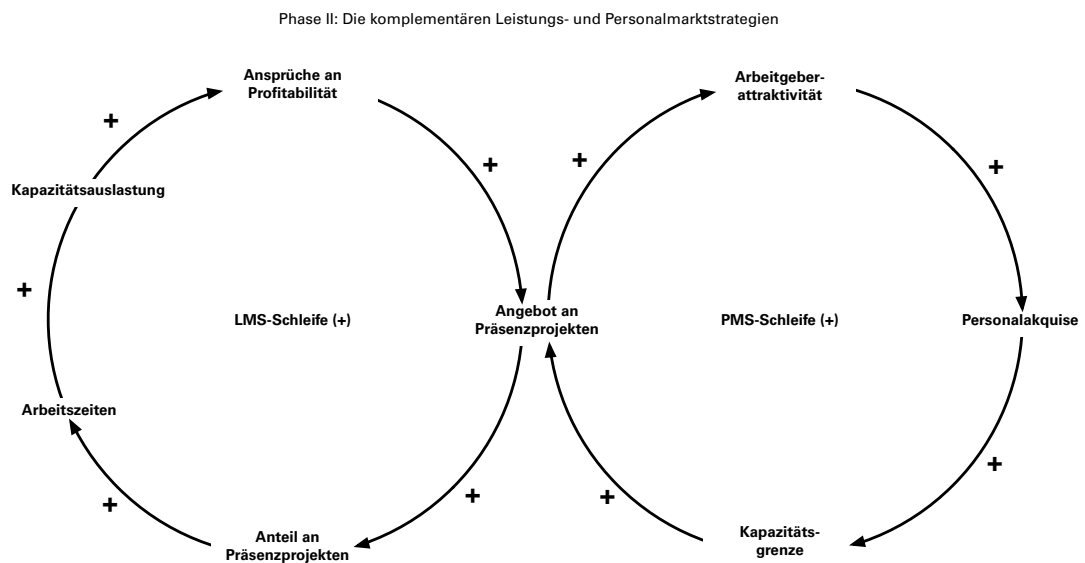


Abbildung 12: Die komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien von CONSULT (eigene Darstellung)

Als Folge dieser selbstverstärkenden Dynamik wandelte sich CONSULTs Arbeitszeitregime in der bereits angedeuteten Weise. Dies lässt sich exemplarisch an zwei Veränderungen ablesen, die der Mechanismus nach sich zog:

So hat sich erstens – im Sinne des Erfolgsrezepts „Kapazitätsauslastung“ – während der 1990er Jahre zunehmend als Regel durchgesetzt, dass Beraterinnen und Berater einerseits auch für Recruiting, Marketing (z. B. Studien schreiben) und Projektakquise eingesetzt wurden, und dass andererseits ein Berater häufig in mehrere Projekte gleichzeitig involviert wurde:

[Wir haben] auch viel interne Arbeit: Recruiting, jeder war ja irgendwie für Recruiting mit zuständig, also man musste da Interviews machen, Leute treffen, man war für Marketing zuständig, man war für Produktentwicklung zuständig... man war für alles [zuständig]! Jeder hat so ungefähr an jedem Thema mitgearbeitet, und das hat auch viel Zeit gekostet... also die Mischung

aus... Kundenengagement, aus internen Aufgaben... an Produktion... die war schon... zeitaufwendig. (...) Und damals war das auch nicht so, dass die Berater... es gab keine Berater den ich... oder selten Berater (...), die nicht auf zwei Projekten gleichzeitig gearbeitet haben. (...) Uns war das vor allem bei den senioren Leuten, die im Wachstum sind, mussten wir sehen, dass die verschiedene Baustellen betreuen und sich nicht auf eine fokussieren. Und die Aufträge waren fragmentierter, diese großen Projekte, die man so heute hat, die gab es damals so in der Form vielleicht auch noch nicht... zumindest bei uns nicht und das ist auch mit mehr Arbeit verbunden, viele kleine Projekte machen natürlich mehr Arbeit als ein großes. (I44)

Sinnvoll erschien diese Praxis vor allem vor dem Hintergrund des sich zu dieser Zeit herauskristallisierenden neuen Arbeitszeitmusters von Verfügbarkeit in den Abendstunden. So konnten beispielsweise nun einerseits Berater tagsüber im Recruiting engagiert werden, um etwa an Universitäten für die Firma zu werben oder um Interviews mit Jobkandidaten zu führen, und dabei den Abend immer noch nutzen, um ihre eigentliche Projektarbeit zu erledigen. Oder, falls Kapazitäten am Abend frei wurden, konnten diese sofort mit Projektakquise oder der Arbeit am Zweitprojekt gefüllt werden. Dies steht in starkem Kontrast zu den frühen 1980er Jahren, wo typischerweise man an „Themen (...) konzentriert an einem Stück über mehrere Wochen gearbeitet hat“ (I38). Ähnlich hatte der damalige Vorstandsvorsitzende argumentiert, dass Berater deshalb bessere Lösungen als Unternehmensführer lieferten, weil sie mehr „Zeit“ hätten, um komplexe Probleme zu ergründen (P029).

Letztlich wurde auch zunehmend akzeptiert, dass Beratungsteams immer weniger die von den verschiedenen Servicebereichen angebotenen Leistungen, wie z. B. Research oder Grafik, in Anspruch nahmen, sondern immer mehr selbst erledigten. Obwohl die Services intern zu günstigeren Preisen verrechnet wurden als die Beraterarbeit selbst, galten sie zunehmend als unnötige Kosten, die durch ein wenig Mehrarbeit vermieden werden konnten:

Und die Überlegung ist ja immer zu sagen, eine Research-Stunde ist billiger als eine Stunde von einem Berater. Aber das ist ja die alte CONSULT-Mentalität: ‚Was interessiert mich das? Wenn der Berater um zwölf Uhr fertig ist, dann macht er halt noch eine Stunde Research und geht dann halt um eins ins Bett!‘ Ja, also wird sozusagen auf Kosten des Beraters unten wird auf diesen Profit getrimmt, ja, Druck, Druck, Druck, der muss das machen und der macht Grafik, und wo es selbstverständlich ist, eigentlich muss man sagen, wir sind zum Denken da, ja, also so etwas würde ich jetzt vielleicht mal sauber malen, dann in die Grafik geben und dann machen die da ein Powerpoint draus. Ja? Normalerweise, das ist Grafik-Service. Da kann ich jetzt sagen, von diesen Seiten kann ich schnell welche malen, aber wenn die Erwartungshaltung ist, dass ich das auch noch in PowerPoint male, dann dauert es ja eine halbe Stunde, Stunde, bis ich hier so ein Haus gebaut und was weiß ich, und hier, dass es schön aussieht. Ja, dann habe ich jetzt eine Stunde Grafik für 140 Euro gespart, aber ich gehe noch eine Stunde später ins Bett. Und so kommen eben

diese ganzen... diese Mentalität Kosten sparen und der Berater muss irgendwie solche Rollen erfüllen. (I15)

Sogesehen lässt sich eine Anpassung der Zeithorizonte (hier: in Bezug auf Kapazitätsplanung sowie den Rückgriff auf Services) an das immer dominanter werdende Muster überlanger Arbeitszeiten beobachten: Da erwartet werden kann, dass Berater abends verfügbar sind, ist es sinnvoll, immer mehr Aufgaben an sie heranzutragen, um die immer höhere Kapazitätsgrenze auszuschöpfen.

Zweitens passte sich auch die Ressourcenbasis von CONSULT an die neue Strategie an. Schritt für Schritt wurden im Laufe der 1990er Jahre die Büroräume auf das sich ändernde Arbeitszeitregime zugeschnitten. So liest man beispielsweise in einem Mitarbeitermagazin von 1995 den Bericht über ein „Pilotprojekt“ in einem der größeren Büros von CONSULT, welches neue Räumlichkeiten bezog, die den geänderten Anforderungen besser entsprachen:

Beratung ist bekanntlich fast immer Beratung vor Ort. ‚Close to the client‘ war immer schon erfolgsentscheidend in unserer Branche und wird künftig noch wichtiger werden. (MM 2/1995)

Da Berater nun die meiste Zeit abwesend waren, sahen die neuen Büros keine fixen Arbeitsplätze für jeden einzelnen Berater mehr vor, sondern hatten nur geteilte Teamräume, die je nach Bedarf flexibel genutzt werden konnten. Ähnliche Anpassungen fanden 1996, 1997 und 2001 an anderen großen Standorten statt, wobei es darum ging, „neue Bürokonzepte zur flexiblen Raumnutzung (...) auszutesten“ (MM 1997/1). Im Jahr 2001 begründet ein Artikel den Umzug in neue Räumlichkeiten explizit damit, dass interne Umfragen ergeben hätten, dass Beraterinnen und Berater mittlerweile 60 Prozent der Woche nicht von ihrem Heimatbüro aus arbeiteten (MM 1/2001).

Begünstigt wurden diese Entwicklungen nicht zuletzt durch zwei Umweltfaktoren – den Fortschritt von Informations- und Kommunikationstechnologien einerseits und sinkende Reisekosten andererseits – die das Arbeiten vor Ort beim Kunden günstiger und einfacher machten. War es Anfang der 1990er beispielsweise noch notwendig, Grafiker ins Beratungsteam aufzunehmen, konnten die Beraterinnen und Berater Ende der 1990er durch Ausstattung mit Laptops und entsprechender Software immer mehr selbst machen. Ähnliches galt auch für die An- und Abreise zum bzw. vom Kundenstandort:

Also wenn ich mal nach [deutscher Großstadt] geflogen bin, war das richtig teuer. Jetzt ist es teuer, aber nicht richtig teuer. Früher als ich ein Hotel gebraucht habe, das zu buchen und das zu bezahlen, war ein Wahnsinnsaufwand! Heute ist es ein Telefonanruf bei der Reisestelle, zwei Minuten später habe ich die Reservierungsbestätigung auf meinem Laptop. Das heißt, der ganze Aufwand, um vor Ort zu sein, nicht nur kostenmäßig war viel höher. Ist

heute leichter, heute geht das ratzfatz. Es gab damals nur Lufthansa und die Lufthansa, die hat keine Preiskonkurrenz gehabt. (I34)

Die durch diesen Mechanismus generierten Vorteile können insofern auch erklären, warum CONSULT den Anteil an Präsenzprojekten, wie bereits erwähnt, *trotz* initialer Koordinationsprobleme, zunächst höheren Reisekosten und mangelnder technologischer Ausstattung – die unternehmensweite Einführung von Mobiltelefonen erfolgte beispielsweise erst 1998 – bereits ab Anfang der 1990er ausweitete. Die Vorteile waren nämlich so groß, dass alles andere – etwa ein Wechsel der strategischen Orientierung – aus der damaligen Sicht abwegig erscheinen musste: „[W]enn es Brei regnet, muss man den Löffel hinhalten“ (I43, Partner).

Aber auch wenn die selbstverstärkende Logik der komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien einen Beitrag zur Emergenz und der Ausweitung des Regimes überlanger Arbeitszeiten leistet, so bleibt noch immer die Frage offen, warum dieses Arbeitszeitregime immer persistenter, und zwar bis zum Grad der heute beobachtbaren kontrafaktischen Stabilität wurde. Die Antwort auf diese Persistenzbildungsfrage liefert die zweite von der Präsenzstrategie ausgelöste selbstverstärkende Dynamik, welche Thema des folgenden Abschnitts sein wird.

5.2.2 Mechanismus II: Adaptive Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden

Der zunehmende Fokus auf Präsenzprojekten löste eine zunächst unbeabsichtigte aber ursprünglich auch willkommene „Erwartungsspirale“ (I49) auf Kunden- und Beraterseite aus. Gerade in den früheren Jahren (1980er), als Beratung „was ganz Neues“ (I38) war, galt die Stabilisierung von Erwartungen auf Kundenseite als wichtiger Treiber für CONSULTs Wachstum. Dies lag daran, dass noch weitgehend *Unsicherheit* darüber herrschte, was Beraterarbeit ausmachte und wie Beratungsprojekte typischerweise von statten gingen. Trotz des Versuchs Berater als „Experten“ zu verkaufen, sorgte gerade der frühere Schwerpunkt auf analytischen „Büroprojekten“ bei manchen Kunden für Akzeptanzprobleme:

Das [die Arbeit im eigenen Büro, d. V.] hat ja auch so ein bisschen zu dem Beruf der Berater teilweise geführt hat, die kommen, stellen lauter Fragen und erzählen einem, was man ihnen erzählt hatte. (...) Es gab Kunden, die Wert drauf [auf Präsenz, d. V.] legten, weil die auch wussten, dass sie viel Geld pro Tag bezahlen, für jeden einzelnen, die dann auch das Team auf dem Hof sehen

wollte, dass er da ist und dass er arbeitet, und nicht der Eindruck erweckt wird, da wird Geld genommen für etwas, was gar nicht stattfindet. (I44)

Trotz der allgemein guten Marktlage herrschte bis in die 1980er Jahre in vielen deutschen Unternehmen also weiterhin ein gewisses Unbehagen bezüglich des Einsatzes von Beratern. Diese Unsicherheiten auf Kundenseite waren nicht ganz neu. Schon in den Anfängen der Unternehmensberatung in Deutschland berichteten Presseartikel über „Vorurteile“ und „Abneigung gegen die Zusammenarbeit mit betriebsfremden Beratern“ (1968, P003). Auch noch in den 1980er Jahren war von „Angst vor Berührung“ (1979, P032) oder dem „Ruf eines Quacksalters“ (1985, P064) die Rede. Eine Illustration in einem führenden Wirtschaftsmagazin von 1979 zeigte Unternehmensberater, die ihren Kunden Ergebnisse präsentieren, bezeichnenderweise als Hexen mit Kristallkugel. Für viele Kunden galt die Anwesenheit von Beratern im Hause zudem als Zeichen dafür, dass das eigene Unternehmen „krank“ sei und man Hilfe durch Berater als eine Art „Unternehmensärzte“ oder „business healers“ (Higdon, 1969) brauchte. Laut einem Pressebericht von 1979 (P032) ließ sich nur ein Viertel der deutschen Unternehmen regelmäßig beraten, wobei in anderen Ländern wie den USA, Großbritannien und den Niederlanden die Quote mittlerweile bei 75 Prozent lag. Insgesamt barg also der deutsche Beratungsmarkt in den frühen 1980ern ein großes Wachstumspotenzial, wobei jedoch ein gewisses Fremdeln seitens der Unternehmen noch eine Barriere für dessen volle Ausschöpfung darstellte.

Dies änderte sich allerdings grundlegend mit dem neuen strategischen Fokus auf Präsenzprojekten. Nun hatten Kunden die Möglichkeit, Beratungsteams und ihre Arbeit näher kennenzulernen und Erwartungen über ihre Arbeitsweise (und Arbeitszeiten) aufzubauen, wodurch Unsicherheit reduziert werden konnte. Statt daran zu zweifeln, ob Berater wirklich genug arbeiteten, um ihre hohen Tagessätze zu rechtfertigen, konnten Kunden sich nun nach dem Prinzip „what you see is what you get“ (I49) selbst durch unmittelbare Beobachtung von den Arbeitsprozessen überzeugen. Dazu trug nicht nur die nun engere wechselseitige Verzahnung durch (mehr) Workshops und Kundenmeetings bei, sondern auch der Umstand, dass Beratungsteams jetzt sichtbarer arbeiteten:

Das war ein langsamer Prozess auch, weil die Kunden das auch erwartet haben. (...) dass nicht der Berater im Elfenbeinturm da vor sich hin gearbeitet hat, sondern dass die Kunden immer mehr Wert draufgelegt haben, dass mit Kundenteams auch zusammengearbeitet wird und dass die gemeinsam Dinge erarbeiten. (I44)

Der Kunde, der erwartet das [die Präsenz vor Ort, d. V.] auch eher. Der Kunde ist natürlich auch inzwischen mehr gewöhnt an [diese Art von] Beratung. (...) Der hat dann auch gemerkt, wie man mit Beratern umgeht. (I38)

Dieser Prozess adaptiver Erwartungsbildung verstärkte sich noch durch die vom oben beschriebenen Mechanismus erzeugte hohe Fluktuationsrate, infolgedessen mehr Alumni auf die Kundenseite wechselten und das Netzwerk der Firma somit in verschiedene Branchen hineindiffundierte. Ein impliziter Teil der neuen Personal- und Leistungsmarktstrategien bestand gerade darin, dass die Mehrzahl der Neueinsteiger nach drei bis vier Jahren zum Kunden wechselte. Einstige Berater, so die Überlegung, könnten so zu künftigen Kunden werden:

Das ist *im Geschäftsmodell*, die Berater kommen, dann machen das drei, vier Jahre, haben eine steile Lernkurve, bis sie Manager sind, dann wissen sie, wie es geht, und dann gehen sie raus in die Industrie oder wollen eine Familie gründen oder was auch immer. (I34)

Einen Mann aus seinen Reihen an verantwortungsvoller Position in der Industrie zu wissen, ist für die Beratungsunternehmen nicht unangenehm. Verbindungen sind alles. Dabei dürfen die Wirkungen nicht überschätzt werden. Auf alle Fälle wirkt sich die Beratererfahrung von einzelnen Geschäftsführern oder Vorständen günstig auf die Zusammenarbeit mit Consultern aus. (P133)

Wir haben unsere Kunden ausgebildet. D. h. in der Beratung ist es so: Sie landen irgendwann, wenn Sie nicht in der Beratung selbst Karriere machen wollen, landen Sie erstmal in einer Stabstelle bei irgendeinem Unternehmen und dann früher oder später auch in irgendeiner Führungsetage. Und wenn Sie selbst dann mal einen Berater engagieren wollen, dann wissen Sie natürlich genau, was Sie machen müssen, um das Meiste aus dem rauskriegen. (I17)

Die Diffusion von Beratern in zahlreiche Unternehmen hinein verstärkte die durch die Präsenzstrategie initiierte interaktive Anpassung von Erwartungen. Dieser Prozess sorgte zunächst für Vorteile sowohl auf der Kunden- als auch auf der Beraterseite. Auf letzterer hatten angepasste Erwartungen den positiven Effekt, dass die Zusammenarbeit zwischen Beratern und Kunden reibungsloser funktionierte, was umso wichtiger wurde, als Beratungsprojekte sich nun operativer und umsetzungsorientierter gestalteten. So konnte man durch mehr Interaktion mit dem Kunden das Risiko mindern, dass man als Beratungsteam falsche Ergebnisse lieferte:

Wenn der Berater sozusagen dann irgendwo etwas aus dem Hut gezaubert hat und eine Analyse aus dem Hut gezaubert hat, wo der Kunde keine Möglichkeit hatte, deren Entstehung mitzugestalten, dann konnte das natürlich zu Ärger führen, weil dann auch Personen drin waren, die (...) schlecht weg kamen in dem Kontext zum Beispiel. (I50)

Beratungsunerfahrene Kunden ohne stabile Erwartungen können die Durchführung von Projekten erschweren, wie Partner Mick an einem Beispiel aus seiner Praxis erklärt:

[Das war] ein Kunde mit einer unglaublich schlechten Datensituation. [Name des Unternehmens] in Russland war halt ein Staatsunternehmen. Die Datensituation irgendwie egal und gleichzeitig komplett unerfahren was das Thema Unternehmensbewertung angeht. (I12)

Weil Berater auf Input (Daten, Interviews etc.) vom Kunden angewiesen sind, hängt der Erfolg von Beratungsprojekten stark von der Qualität der wechselseitigen Beziehungen ab. Das beinhaltet auch die Frage, inwieweit (Erwartungs-)Erwartungen auf beiden Seiten sich so stabilisieren lassen, dass sich sowohl Berater als auch Kunden aufeinander verlassen können. Die Stabilisierung von Kundenerwartungen bedeutete für Beratungsteams somit eine reibungslosere Zusammenarbeit:

Es [ist] ein Vorteil, wenn es jemand ist, der mit Beratern umgehen kann und der eine realistische Erwartungshaltung hat. (...) Der beratungserfahrene Kunde hat seine Vorteile. (...) Die wissen, was man leisten kann, und man hat eine sehr vernünftige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung. (I33)

Führungskräfte mit dieser Erfahrung können besser abschätzen, welche Leistungen man von einem Berater *erwarten* kann und was nicht. Das hilft Lehrgeld sparen. Kann der Kunde durch eigene Anschauung aus seiner früheren Tätigkeit „sein“ Beratungsunternehmen gezielt einsetzen, ist meist *beiden* Partnern gedient. (P133)

Die Akzeptanz beim Kunden war besser. Also wenn sowohl Berater als auch die eigenen Mitarbeiter sagten: „Ja, diese Analyse ist richtig und das müssen wir in Zukunft so und so machen.“ Also wenn die Empfehlung von allen Seiten getragen wurde, war es sicher dann für die Umsetzung besser, als wenn der Berater nur sagt: „Also so ist es“, und man möglicherweise erst einmal gegen Widerstände beim Kunden die Umsetzung durchsetzen musste. Also die Umsetzungswahrscheinlichkeit ist höher, wenn der Kunde mitarbeitet. (I50)

Durch den neuen Schwerpunkt auf Präsenz konnten also nicht nur wirtschaftliche Vorteile durch eine bessere Kapazitätsauslastung generiert werden. Er erwies sich vielmehr auch als effektives Mittel gegen anfängliche „Berührungsängste“ vieler Kunden. Weil Präsenzprojekte somit die Zusammenarbeit reibungsloser gestalteten, wurden sie als Schlüsselement von CONSULTs Leistungsmarktstrategie noch attraktiver: Je präsenter man beim Kunden war, desto eher ließen sich Erwartungen stabilisieren, wodurch „natürlich auch eine gewisse Erwartungsspirale in Gang gekommen ist“ (I49). Gerade diese Spirale führte dazu, dass aus der ursprünglich kontingenten Entscheidung für Präsenz als Verkaufsargument zunehmend Notwendigkeit wurde: Je mehr man vor Ort

war und sich mit dem Kunden verzahnte, desto mehr wurde es *notwendig* vor Ort zu sein:

Dadurch (...) dass die Berater auch den Kunden bzw. die Kundenmitarbeiter, mit in das Projekt mit einbezogen haben, das (...) hat auch dazu geführt, dass man stärker miteinander gearbeitet hat... mit den Kundenmitarbeitern und dadurch war es dann *notwendig* geworden auch mehr vor Ort zu sein. (I38)

Dies lag vor allem daran, dass der Mechanismus auch auf der Kundenseite für positives Feedback sorgte, weil „der Kunde besser auf die Berater eingehen konnte, wenn die vor Ort waren“ (I50). Je mehr Berater vor Ort arbeiteten, desto besser lernten Kunden die Arbeitsweise von Beratern kennen und bildeten dabei auch Erwartungen über das Arbeitszeitregime von Beratern heraus. Getrieben war diese Entwicklung vom Wunsch des Kunden, die „Blackbox“ Beratung besser zu verstehen:

Dass er [der Kunde, d. V.] auch kontrollieren konnte und auch für sich lernen konnte, was Berater eigentlich machen. Das war ja am Anfang sozusagen für den Kunden eher eine Blackbox, was der Berater machte. Dieses Know-how wollte der Kunde gerne haben. (I50)

Insbesondere lernten aber Kunden auch schnell, dass Berater bis in den Abend hinein für sie ansprechbar sind, und begannen, von dieser erhöhten Verfügbarkeit auch Gebrauch zu machen:

Es ist natürlich für den Kunden ein besonderer Service, immer da zu sein. (I33)

Dies führte zunehmend dazu, dass der Kunde den offenen Zugang zum Berater auch immer häufiger nutzte:

Die Erwartungshaltung des Kunden ist gestiegen. Der will mehr für sein Geld haben. Er erwartet eine Antwort auf seine Frage innerhalb von zwei Stunden und nicht von zwei Tagen. Das ist dieses „we deliver“-Syndrom. (I34)

Die Kunden sind da auch inzwischen auch sehr erwachsen geworden, weil die teilweise auch schon in der Beratung waren. Die wissen auch! Viele wissen auch, was ich aus Beratern rausquetschen kann, das war in den 80ern und 90ern nicht so stark, aber viele Ausgeschiedene sind natürlich im System und wissen ganz genau, wenn ich dann sag, ich brauche das noch zusätzlich, dann arbeiten die mir noch bis 3 Uhr morgens, dann kriege ich das. (I31)

Für Kunden war es ein großer Vorteil, dass sie nun einfach bei Beratern „vorbeikommen“ konnten, um Sonder- oder Zusatzwünsche an sie heranzutragen. Ein Beispiel aus dem Berateralltag beleuchtet diese Dynamik:

Also (...) in den letzten Wochen [ist es] häufiger vorgekommen, dass ein Kundenansprechpartner noch bei mir reinkommt und sagt: „Wir haben eine interessante Diskussion zu diesem und jenem Thema geführt. Können Sie die Unterlage, die Sie da hatten, so aufbauen, dass sie anders geordnet ist?“ Also dass einfach *Arbeit daraus entsteht*, dass der Kunde das interessant fand, was man mit ihm diskutiert hat und dann noch mal darum bittet, die Ergebnisse so

darzustellen, dass er sie dann intern auch selber weiterverwenden kann, weil er andere Meetings noch hatte, wo er für sich gut und interessant fand, die Ergebnisse, die wir vorgestellt hatten, selber auch verwenden zu können. D. h. zum einen so aufbereiten, dass es wirklich für seine Zwecke nützlich ist, präsentabel. Zum zweiten aber auch in seinen PowerPoint-Standards überführen, damit er das selbst weiter verändern und nutzen kann, weil wenn ich unsere Templates übergebe, da entsteht noch mal wirklich Fleißarbeit, um solche Dinge da schnell so zu übertragen, dass der Kunde was damit tun kann. Es ist dann an der Stelle war es nichts geistig Forderndes, mehr was einfach Arbeitszeit schluckt. (I10)

Die Anwesenheit in der Kundenorganisation hatte aufgrund der intensivierten Interaktionen somit auch den unbeabsichtigten Effekt, Mehrarbeit für die Berater zu produzieren. Kunden konnten viel einfacher Sonderwünsche, die über die ursprünglich vereinbarten Projektaufgaben hinausgingen, an Beratungsteams kommunizieren und dann davon ausgehen, dass diese schnell erledigt würden:

Es war jetzt auch vor einem Monat oder so und dann hat man seine Sachen fertig gemacht und glaubt, man hat die gut gemacht, und dann kommt der Kunde und will dann noch mal in letzter Sekunde Änderungen und hin und her und das passt nicht und hat dann oft das Gefühl, „Eigentlich war es gut und jetzt ändere ich schon wieder Sachen, wo ich eigentlich... die eigentlich vielleicht gar nicht nötig sind. Aber ich kann das eigentlich nicht anders, weil der Assistent vom CEO will das anders“ und an so einer Stelle sind einem auch *ein Stück weit die Hände gebunden*. (I18)

Um die Kunden also weiterhin zufrieden zu halten, mussten Berater mit erhöhtem Arbeitseinsatz auf unerwartete Anfragen reagieren:

„We don't only deliver, we overdeliver!“ Wir machen *mehr als eigentlich verlangt ist*, um dem Kunden zu zeigen, dass wir besser sind als der Wettbewerber. Dieses ewige Overperformen! Es ist kein Performance-Druck, sondern ein Overperformance-Druck! Es ist ziemlich pervers eigentlich! Man hat seine Arbeit gemacht und dann überlegt man, was man noch machen könnte, damit der Kunde einen gut findet. Das ist eine Tendenz, die ist in anderen Dienstleistungsgeschäften eher unbekannt. Dieses Overperformen. (...) Bei uns hält man das für normal. (I34)

Da aber durch die Präsenzstrategie nun der Großteil des Arbeitstages von Beratern mit Kundenterminen gefüllt war, mussten solche Zusatzaufgaben verstärkt in den Abend hinein verlagert werden. So verstärkte sich auf beiden Seiten die Erwartung, dass der Abend immer mehr zur normalen Arbeitszeit von Beratern gehört: Je mehr und je länger Berater arbeiten mussten, um die gestiegenen Kundenerwartungen zu erfüllen oder gar zu übertreffen, desto mehr trieben sie ebendiese Erwartungen nach oben. Dies führte zu einem rasanten Anstieg von Kundenerwartungen über den Leistungsumfang von Beratungsprojekten und die dazu gehörigen Arbeitsstunden von Beratern. War

dieser Mechanismus zunächst durch die Vorteile einer interaktiven Stabilisierung von (Erwartungs-)Erwartungen auf Kunden- und Beraterseite getrieben, so geriet er – je mehr man auf Präsenz setzte – zunehmend außer Kontrolle.

Dies zog auch subtilere Veränderungen nach sich. Je mehr die Erwartungspirale wirkte, desto stärker änderte sich beispielsweise die normative Bewertung der neuen Arbeitszeitmuster. Bis in die frühen 1990er pflegte man bei CONSULT Umgangsformen, die einem „Arbeiten um des Arbeitens willen“ neutral gegenüberstanden. Vielmehr hat man „sich entschuldigt, wenn man länger arbeiten musste“ (I36). So erklärte Partner Theodore, der dem Unternehmen 1991 beigetreten ist:

Da war das Beratungsgeschäft noch wesentlich... wie soll ich sagen... elitärer... wesentlich... ähm... fein ist der falsche Ausdruck, aber bessere Umgangsformen... also Stilfragen, wie man miteinander umgeht. Auch Menschenwürde und individuelle Ansprüche wurden deutlich höher bewertet, als es heute der Fall ist. Wenn damals jemand auf dem Projekt krank wurde, hat man den sofort nach Hause geschickt. (I34)

Im Laufe der 1990er Jahre änderte sich aber die normative Bewertung des Musters langer Arbeitszeiten hin zu einer Kultur, in der ein erhöhter Arbeitsinsatz am Abend positiv bewertet wird:

Es hat sich eine Kultur damals [Mitte der 1990er] ausgeprägt, wo man gesagt hat, eine gewisse Härte drückt sich dadurch aus, dass man lange arbeitet. (...) es hat sich eine Kultur *ingeschliffen* (...), dass man eben schief angeschaut wird, wenn man mal um 8 Uhr geht und es dann so einen blöden Spruch gibt wie „Machst du heute einen halben Tag Urlaub?“ Auch wenn das mit einem kleinen Schmunzeln dann gesagt wird, das meinen letztlich doch alle irgendwie ernst. (I17)

Um den Wandel zu verdeutlichen, erzählte Partner Theodore, der sich selbst eher als Vertreter der „alten Schule“ besserer Umgangsformen versteht, von einem Projekt, das er Anfang der 2000er Jahre zusammen mit Partnerkollegen der jüngeren Generation betreute:

Ich hab ein Projekt erlebt bei einem Schweizer Kunden, einer Bank, wo wir... für sehr viel Geld einen Turnaround gemacht haben, da waren drei Monate Zeit, der Laden musste gigantisch Kosten senken, eine Krisensituation, da sind unsere Leute reingegangen und die ersten... und da war ich mit zwei Mann in diesem Team, 20-köpfiges Team, die haben Tag und Nacht gearbeitet! Die haben am Schreibtisch geschlafen, die haben sich da abgewechselt, in der Ecke lag so ein Schlafsack, da ging jeder so zwei, drei Stunden schlafen, um dann weiterzuarbeiten und wurden vom Kunden zusammengefaltet, dass es so krachte, und wurden vom Manager angebrüllt, der Partner hat gesagt, die sollen's Maul halten und sollen arbeiten usw. Nach zwei Wochen hab ich meine beiden Leute vom Projekt runtergenommen, ich hab gesagt: „Das ist unmenschlich, so kann man nicht arbeiten, da kommt auch keine Qualität bei

raus, und wir verbrennen unsere besten Leute.“ Und dann hat der Partner, der auf dem Projekt war, der dafür zuständig war, zu mir gesagt: „Aber das ist doch Tradition, dass nach den besten Projekten, profitabelsten Projekten, 20 Prozent der Leute kündigen! Das gehört dazu, sonst war das Projekt nicht gut!“ (I34)

Nicht nur verdeutlicht diese Geschichte die bereits stattgefundenene Verschiebung der organisationalen Arbeitszeitmuster, sondern auch die Art und Weise, wie sich auch deren normative Bewertung – an dieser Stelle durch Partner – verschoben hatte: Die Rede ist von „Tradition“, wobei der Hinweis auf „unmenschliche“ Arbeitsbedingungen nur auf Unverständnis stößt. Je mehr sich also das Muster abendlicher Verfügbarkeit als Folge der Erwartungsspirale verstärkte, desto mehr passten sich nicht nur die Zeithorizonte in Bezug auf die deskriptiven Aspekte der Zeitverwendung (d. h. wann was stattfindet, wie lange, etc.) an, sondern auch deren normative Bewertung an die damit erzielten positiven organisationalen Ergebnisse (hier: insbesondere im Hinblick auf die bessere Zusammenarbeit mit dem Kunden).

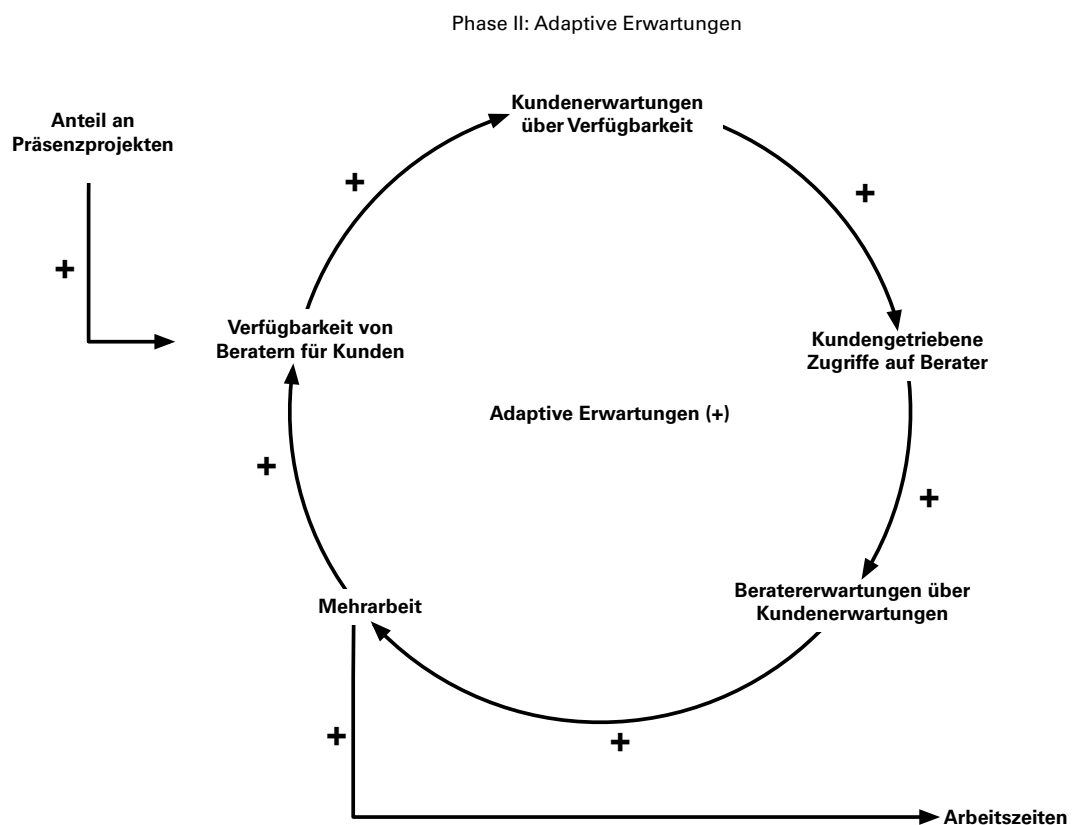


Abbildung 13: Der Mechanismus adaptiver Kunden- und Beratererwartungen (eigene Darstellung)

Insgesamt unterstützte dieser von adaptiven Erwartungen auf beiden Seiten vorangetriebene selbstverstärkende Mechanismus also zunächst die komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien, indem er die

Unsicherheiten in der Kunden-Berater-Beziehung reduzierte, Erwartungen und Erwartungserwartungen stabilisierte und somit eine reibungslosere Zusammenarbeit ermöglichte. Allerdings wurde damit auch eine „Erwartungspirale“ (I49) in Gang gesetzt, in der sich sowohl die Kundenerwartungen über die Leistung von Beratern als auch die Beratererwartungen über die von Kunden erwarteten Leistungen kontinuierlich nach oben schraubten. Berater mussten immer länger arbeiten, um den steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden, wodurch sie paradoxerweise die (Erwartungs-)Erwartungen auf beiden Seiten immer weiter nach oben trieben (vgl. Abbildung 13): Je größer die Verfügbarkeit von Beratern für Kunden aufgrund des steigenden Anteils an Präsenzprojekten wurde, desto mehr mussten sich Berater verfügbar machen.

Erst vor dem Hintergrund dieses zweiten selbstverstärkenden Mechanismus wird deutlich, warum CONSULTs Arbeitszeitregime im Laufe der Zeit immer persistenter wurde, d. h. warum es für CONSULT immer schwieriger wurde, den sich formierenden Pfad zu verlassen. Wie ein Partner im informellen Gespräch kommentierte, hatte die dynamische Anpassung von Erwartungen und Erwartungserwartungen den Effekt, dass bereits Mitte der 1990er Jahre ein Verzicht auf Präsenz als Teil der Beratungsleistung große finanzielle Einbußen bedeutet hätte. Denn als Folge des Schwerpunkts auf Präsenz als Verkaufsargument wollten Kunden zunehmend nur noch Präsenzprojekte. Letztlich verschob sich dadurch auch das Verständnis der verkauften Leistung immer weiter weg vom Berater als Anwender seines arkanen Expertenwissens (vgl. Starbuck, 1992) hin zum Berater als allzeit verfügbarem Wissensarbeiter:

Also fairerweise kann man sagen, dann ist man vielleicht auch... vielleicht funktioniert dieses Unternehmensberatungsmodell auch nur so, dieses *Top-Strategieberatungsmodell* nur so, weil man eben immer *delivern* muss, man ist immer der Sklave für den Kunden, ja, man ist ja ein moderner Sklave im Prinzip, der Kunde macht so, (schnipst), und du musst *delivern*, weil er bezahlt dich dafür! (I15)

Beratung verkauft als Produkt... zeitliche Verfügbarkeit von Menschen mit einem bestimmten Kompetenzprofil. (...) Es geht um das Versprechen, Leute eines Kompetenzprofils sehr kurzfristig mobilisieren zu können. D. h. Sie verkaufen Verfügbarkeit. (I41)

Der zunächst positive Effekt einer besseren Zusammenarbeit zwischen Kunden und Beratern nahm also im Laufe der Zeit ab, bis Anfang der 2000er Jahre eine Verschiebung der Kundenerwartungen und der damit einhergehende „Over-Performance-Druck“ (I34) deutlich wurden. Getrieben nicht zuletzt durch die Migration von Beratern hin zur Kundenseite, waren Kundenorganisationen zu

der Zeit mittlerweile in der Lage, viele der Leistungen, die sie früher von Beratern einkauften, selbst zu erbringen:

Das ganze Niveau ist angestiegen. Heute kann der Kunde auch leicht Präsentationen machen und... das war vor 20 Jahren nicht so der Fall. Dementsprechend müssen wir vielleicht ein bisschen was drauflegen. Auch Kunden können heute relativ gut selber Analysen fahren und wir müssen halt in den Analysefähigkeiten auch ein bisschen weitergehen. (I33)

Die Anforderungen der Kunden, die nehmen ja nicht ab, die nehmen zu, weil der Kunde kann jetzt Excel, der Kunde kann jetzt PowerPoint, der Kunde kennt die [Wettbewerber]-Charts, der kennt jetzt die Strategie, das ist jetzt keine hohe Kunst. An jedem Flughafen kriegst du das im Buchladen und kann dann Strategie-in-drei-Sätzen-Bücher kaufen und jeder weiß was zur Strategie. Insofern ist es sicher nicht so wie früher, wo der Berater wirklich einen einfachen Job hatte. (I20)

Insofern bestand eine der unbeabsichtigten Folgen des Mechanismus adaptiver Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden gerade darin, dass der Markt sich zunehmend von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt änderte. Kunden lernten schnell, ihre nun bessere Marktposition auszunutzen. So professionalisierten sie beispielsweise den Einkauf von Beratungsleistungen, um im verschärften Wettbewerb niedrigere Preise durchzusetzen:

Da haben sich, Kunde wie Beratung, haben sich da parallel professionalisiert und da gibt es eben große Konzerne wie [Großkonzern], die sehr früh angefangen haben, Beratungsleistungen zu kaufen, die sind da sehr früh professionell gewesen, andere haben da länger für gebraucht (...) Da sind natürlich die Kunden erfahrener geworden darin, wie sie Beratungsleistung einkaufen, wie sie Berater gegeneinander ausspielen, wie sie Preise verhandeln, was sie von Ergebnissen zu erwarten haben. Das ist auch natürlich auf Seiten der Kunden viel mehr sophisticated geworden! (I43)

Also ich weiß z. B. ... das ist, hat ein Kollege von mir erzählt, die haben halt eine „inverse auction“ gehabt, wo der Kunde gesagt hat, geht davon aus, dass alle großen Strategieberatungen das in ausreichender Qualität liefern können und dann gab es eine Telefonkonferenz und die haben angefangen, Tagessatz hochzuzählen und die, die als erst getippt haben, haben den Auftrag gekriegt. (I39)

Infolge der historisch immer enger gewordenen Verzahnung von Beraterteams mit der Kundenorganisation eskalierten auch Erwartungserwartungen über die zeitliche Verfügbarkeit von Beratern soweit, dass die meisten Beraterinnen und Berater bei CONSULT davon ausgehen, dass Kunden nichts anderes als Verfügbarkeit erwarten:

[Weil] in der Regel eine Geschäftsleitung, ein Vorstand eines Unternehmen nicht gewohnt ist, sich danach zu richten „Aha, ich weiß am Mittwoch um 15 Uhr ist der Berater da, da hab ich meinen Jour Fixe“, sondern er will einfach jederzeit, wenn ihm was einfällt, will der anrufen und sagen „Komm in mein Büro, ich will das jetzt unter vier Augen besprechen.“ Also dieser Zugriff, diese

zu jeder Zeit letztendliche Verfügbarkeit, ist halt schon in den Köpfen drin, und das über Videokonferenzen oder Telefonkonferenzen ist doch bei vielen noch... noch nicht so... wird noch nicht so akzeptiert. Ich weiß nicht, ob sich das ändern wird, aber am Ende ist doch so ganz platt nach dem Motto „Ich zahle viel Geld für den Berater, da hat er auch in meinem Nebenzimmer zu sitzen und... greifbar zu sein.“ (I23)

Kunden (...) gehen ja davon aus, wenn sie einen Beratertag bei CONSULT buchen und bezahlen, haben sie eine Vorstellung davon, wie viele Stunden wir dafür arbeiten oder... zumindest was wir da an Qualität rausziehen. (I39)

Die durch die ursprüngliche Entscheidung, Präsenz als Verkaufsargument einzusetzen, erfolgte starke Kopplung von Berater- und Kundenzeitregime verfestigte sich aufgrund der stabilisierenden Wirkung dieses Mechanismus immer weiter. Die zwei selbstverstärkenden Mechanismen führten also dazu, dass sich bei CONSULT mit dem Schwerpunkt auf Präsenzprojekten ein strategischer Pfad herausbildete, welcher ein durch überlange Arbeitszeiten und konstante Verfügbarkeit geprägtes Arbeitszeitregime entstehen und zunehmend verfestigten ließ. Sorgen die Vorteile aus dem ersten Mechanismus dafür, dass CONSULT Anreize gesetzt waren, die Präsenzstrategie nicht nur weiterzuverfolgen sondern auch auszuweiten, so erklärte der zweite Mechanismus, warum dies auch eine Einengung von CONSULTs Handlungsspielraums zur Folge hatte: Die durch die gesteigerte Präsenz in Gang gesetzte Spirale ließ Erwartungen über die zeitliche Verfügbarkeit von Beratern eskalieren und zunehmend verfestigen. Als Ergebnis wurden die neuen Zeitverwendungsmuster nicht nur zunehmend erwartet, sondern gerade unter Beratern auch positiv bewertet. Positive organisationale Ergebnisse und individuelle Erfahrungen konnten so in Einklang gebracht werden, sodass ein Abweichen vom emergenten Pfad immer unwahrscheinlicher wurde.

5.3 Lock-in: 2001 bis heute

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit dieser Pfadformationsprozess in eine Lock-in-Situation im oben definierten Sinne geführt haben könnte. Um dies zu prüfen, muss herausgearbeitet werden, ob CONSULTs Arbeitszeitregime die zwei wesentlichen Merkmale eines Lock-ins aufweist: Ultrastabilität und Ineffizienz vor dem Hintergrund sich ändernder Umweltbedingungen. Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen. Dazu wird zunächst nach den ersten Zeichen der kontrafaktischen Stabilisierung von CONSULTs Arbeitszeitregime gesucht, um damit den Anfang der möglichen

Lock-in-Phase zeitlich zu lokalisieren (Abschnitt 5.3.1). In einem zweiten Schritt wird genauer auf die Dynamik hinter dem ultrastabilen Lock-in geschaut, um dadurch zu zeigen, wie und warum die im Kapitel 4.3 beschriebenen Initiativen vom bestehenden Zeitregime zurückgewiesen werden (Abschnitt 5.3.2). Im dritten Schritt wird dann wiederholt auf die Frage nach der Ineffizienz des so entstandenen ultrastabilen Zeitregimes eingegangen, um diese nicht nur wiederholt festzustellen, sondern im Hinblick auf die herausgearbeiteten, CONSULTs Zeitregime zugrundeliegenden Dynamiken zu erklären (Abschnitt 5.3.3).

5.3.1 Erste Zeichen des Lock-ins: Widerstand gegen den Office Day unter den Partnern

Erste Zeichen, dass CONSULTs Arbeitszeitregime möglicherweise bereits in ein Lock-in geraten war, lassen sich schon Mitte der 2000er Jahre erkennen. Wie oben bereits angesprochen war CONSULT damals durch den IT-Hype erstmals mit einer schärferen Konkurrenz auf dem Personalmarkt konfrontiert und startete erste Initiativen, um neue Mitarbeiterpools zu erschließen. Eine solche Initiative war die Wiedereinführung des „Office Day“. Da sich das Arbeitszeitregime im Laufe der 1990er Jahre sehr in Richtung Präsenz verschoben hatte, setzte sich in der Firma zunehmend die Meinung durch, dass es doch besser sei, wenn Berater mindestens einen Tag pro Woche ohne Ablenkungen durch den Kunden arbeiten könnten. Allerdings traf diese Initiative aufgrund der bereits verfestigten (Erwartungs-)Erwartungen auf starken Widerstand:

Irgendwann im Laufe der letzten 10 Jahren haben wir auf einmal wieder den Office Friday eingeführt. Der war *völlig* abhanden gekommen zwischendurch! Weil die Leute gesagt haben: „Wir müssen irgendwann auch mal im Büro sein oder in der Heimatstadt sein.“ Berechtigterweise! Und dann haben wir gegen *sehr viel internen Widerstand* bei den Partnern wieder den Office Friday eingeführt. Der war überhaupt nicht beliebt. Bei den Beratern natürlich schon, aber bei den Partnern nicht. (...) Weil sie ihren Kunden erklären mussten, „Freitags sind wir nicht da.“ Und dann bestand die Gefahr, dass der Kunde sagte: „Was macht ihr denn Freitag? Ich bezahle euch doch am Freitag, warum seid ihr dann nicht da?!“ Also es ist auch eine *Kultur mit dem Kunden umzugehen*, wie man dem Kunden etwas erklärt. Dem Kunden nachvollziehbar zu erläutern, dass man freitags trotzdem für ihn arbeitet, wenn man auch im Büro sitzt, ist nicht jedermanns Sache. Dann sagen die Partner: „Warum soll ich das tun? Was wollen die überhaupt im Büro? Die sollen bitte beim Kunden sitzen!“ Der Partner ist eher interessiert daran, beim Kunden eine gute Figur zu machen und sich nicht Diskussionen aussetzen zu müssen, was seine Leute da tun. Während die Berater sagen: „Wenn wir freitags Office Day haben, dann

können wir donnerstags abends nach Hause fliegen oder fahren, und dann liege ich donnerstags abends im eigenen Bett und nicht mehr im Hotel.“ Das ist natürlich ein gewaltiger Unterschied. (134)

Wie an diesem Zitat deutlich wird, scheiterte die Wiedereinführung eines Office Days zunächst an den verfestigten Erwartungserwartungen der Berater und insbesondere an denen der Partner. Viele Organisationsmitglieder schienen sich in einem *kognitiven* Lock-in zu befinden: Die damals neuen Ansprüche an eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden primär als Bedrohung für das bisherige Geschäftsmodell interpretiert. Man befürchtete, dass das schon bloße Thematisieren einer verminderten Präsenz beim Kunden sich sofort negativ auf den finanziellen Erfolg und insbesondere auf den aufgrund eskalierender Kundenerwartungen immer schwieriger gewordenen Verkaufserfolg der Partner auswirken würde. Insofern wurde die Notwendigkeit eines Wandels noch nicht als solche gesehen.

In der Tat fällt es CONSULT sogar heute, zehn Jahre später, noch immer schwer, den Office Day in allen Projekten durchzusetzen. Auch wenn das kognitive Lock-in – angesichts der mittlerweile zahlreichen und umfassenden Wandelinitiativen – überwunden zu sein scheint und die Notwendigkeit des Wandels erkannt wird, wird auf vielen Projekten unter Berufung auf die Kundenerwartungen weiterhin auf einen Office Day verzichtet:

Also [ich habe] selbst auf einem Projekt auch erlebt, da gab es eine Diskussion über Office Friday, was ja bei uns eigentlich laut Intranet und laut Firmenkommunikation ein Firmenstandard ist. D. h. Sie sind Freitag im Home Office und das war jetzt auch ein Dreimonatsprojekt, auch sehr anspruchsvoll, sehr knackig und deswegen haben wir auch unsere Termine so oft einfach mal verschieben müssen. Und da war ich jetzt selten freitags im Office und wir haben eine Diskussion darüber geführt auch mit einem Partner und die war ... höchst unerfreulich, da wurde es laut, da wurde es energisch und da war quasi dann die Ansage „Basta! Wir reden jetzt nicht darüber, ihr seid freitags beim Kunden und Ende!“ Das wurde nicht nur unfreundlich, sondern das war auch wirklich auch schon sehr harsch sein Ton. (...) Wir haben aktiv gesagt, wir wollten diese Diskussion führen, wir haben das Thema gehabt in unserer Abteilung und haben diskutiert und da ist jetzt der Punkt, wo wir sagen, jetzt berufen wir uns mal auf die Regeln, aber da war Ende, da war gar kein Disku... Spielraum. (110)

Wenn man das von vornherein klarmacht, wir sind nur Montag bis Donnerstag da, aber am Freitag voll erreichbar und arbeiten auch voll, dann habe ich bisher noch nie gesehen, dass es ein Problem ist, auf einem Projekt. Wenn man aber jemanden in der Projektleitung hat, der da persönlich kein Problem mit hat, freitags hier zu sein, dann wird das implizit auch von den Kollegen erwartet und diese Erwartungshaltung beim Kunden wird schlecht gemanagt. (125)

Auch wenn der Office Day durchgängig als die am einfachsten durchzusetzende Maßnahme gilt, hinterließ auch die ethnografische Studie den

Eindruck, dass sich CONSULT sehr schwer dabei tut, diese Maßnahme konsequent in allen Projekten umzusetzen. Kurz nachdem ich in das untersuchte Projektteam eingestiegen war, wurde ein „Krisenmeeting“ angesetzt wegen der „schlechten Stimmung im Team“, die sich auch in den schlechten Werten des Stimmungsmesser niedergeschlagen hatte. Anwesend waren auf dem Meeting praktisch alle Teammitglieder sowie die zwei für das Projekt verantwortlichen Partner. Die Berater hatten eine Präsentation vorbereitet, in der sie von ihnen als problematisch erachtete Punkte wie z. B. „kaum Möglichkeiten zum Abendessen“, „wenig Schlaf“ und „stark eingeschränktes Privatleben“ aufbereitet und den „Ausbau“ des Office Friday als eine Maßnahme gefordert hatten. Begründet wurde dies nicht zuletzt damit, dass einige Teammitglieder im Laufe der letzten Monate Kinder bekommen hatten und daher mehr Zeit mit ihren Familien verbringen wollten. Aus der Sicht der Partner schien es allerdings schwierig, allen Teammitgliedern jede Woche einen Office Friday zu gewähren. „Der [Vorstandsvorsitzende des Kunden] hat gesagt: ‚Ich bin enttäuscht, dass die CONSULT-Leute hier nicht am Samstag sitzen!‘“, erklärte der eine Partner und der andere fügte hinzu: „Office Friday geht hier nicht! Das ist ein Präsenzprojekt, das müsst ihr verstehen!“ Nachdem sich dann auch das Projektmanagement eingemischt hatte, einigte man sich aber auf eine Lösung, bei der jedem Teammitglied zwei Office Fridays im Monat zustanden. Noch beim Mittagessen am nächsten Tag war das Krisenmeeting ein Thema. Einige waren verärgert, dass die Partner versucht hätten, das Thema „herunterzuspielen“: „Ich werde mir die zwei Office Fridays nehmen! So ist das für mich!“ kommentierte eine Beraterin. Ein anderer, junger Berater hingegen sagte, dass er einen Office Friday auch gerne einfordern würde, aber Angst habe, dies zu tun, weil er auf der untersten hierarchischen Ebene und noch neu in der Firma sei. Daraufhin kommentierte eine andere Beraterin, dass all das in ihrer Erfahrung nichts bringe. Sie habe schon mehrmals das Thema in kleiner Runde mit der Projektleitung diskutiert und sich dadurch nur unbeliebt gemacht. „Ich habe gehört, dass sie sich sogar bei der Abteilungsleitung über mich beschwert haben“, erklärte sie. Deshalb habe sie nun auch beschlossen, sich da nicht weiter einzumischen. Die Partner hingegen sahen sich mit gebundenen Händen:

Und das ist eigentlich das Schwierige als Partner, weil wir sind das Bindeglied zwischen den Anforderungen unserer Berater und den Anforderungen unserer Kunden, wir müssen versuchen, die in Einklang zu bringen. (...) das hatte ich konkret ja, wo ein Kunde mir gesagt hat: „Wir erwarten fünf Tage Anwesenheit vor Ort.“ (...) Es gibt auch Kunden, die setzen Jour Fixe auf montagmorgens um 8 Uhr, sodass man als Berater sonntagabends anreisen muss. Da muss man hart verhandeln, dass das irgendwann nicht mehr der Fall ist, weil jedem dann den

Sonntagabend zu Hause noch zu nehmen und die Leute alle Sonntagabend um 8 oder 9 in den Flieger stiegen zu lassen... ist genauso... ist negativ. (133)

In der Tat konnte während der ethnografischen Studie beobachtet werden, wie der Vorstandsvorsitzende des Kunden häufig am Freitag unerwartet in den Teamräumen der Berater auftauchte. Für das Beratungsteam waren Freitage normalerweise relativ entspannte Tage, da die meisten Kundenmitarbeiter selbst abwesend waren, und die einzelnen Teammitglieder deshalb auch „wenig“ Arbeit hatten. So passierte es häufig, dass sich das Team, statt zu arbeiten, in längere, nicht einschlägige Diskussionen verstrickte. Jedes Mal aber wenn der Vorstandsvorsitzende auftauchte, drehten sich immer alle zu ihren Rechnern und simulierten Arbeit.

An dieser kurzen Vignette wird deutlich, wie sogar eine mittlerweile als Firmenstandard etablierte und von allen Seiten öffentlich unterstützte Initiative im Alltag an einem Netz von verfestigten Erwartungserwartungen scheitert: Die Firma scheint sich in einem normativen Lock-in zu befinden. Aber wie genau werden diese (Erwartungs-)Erwartungen stabil gehalten, oder, anders formuliert, wie lässt sich die Dynamik des ultrastabilen Lock-ins beschreiben?

5.3.2 Ultrastabilität: Die selbsterhaltende Logik des eingelockten Zeitregimes

Nachvollziehen lässt sich die Ultrastabilität des Lock-ins anhand einer genauen Betrachtung der inneren Logik – oder anders ausgedrückt: der Rationalität – des Arbeitszeitregimes, welches sich unter der Wirkung der zwei selbstverstärkenden Mechanismen im Laufe der 1990er Jahre formiert hat. Der maßgebliche Effekt beider selbstverstärkender Mechanismen auf CONSULTs Arbeitszeitregime war die starke Kopplung der Arbeitszeitregimes von Beratungsteams und Kunden. Ursprünglich erwünscht, um wirtschaftliche Vorteile zu schaffen und die Zusammenarbeit mit Kunden zu erleichtern, führte diese Kopplung dazu, dass sich die Arbeitszeiten der Berater immer weiter in die Abendstunden hinein ausdehnten. Während die komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien dafür sorgten, dass im Laufe der Zeit immer mehr Projekte nach dem Präsenzmuster verkauft und organisiert wurden, führten die adaptiven Erwartungen dazu, dass abendliche Verfügbarkeit zunehmend als notwendig und selbstverständlich erachtet und sogar positiv bewertet wurde.

Die definierende Qualität des so entstandenen Arbeitszeitregimes – also das dominante organisationale Arbeitszeitmuster, an dem sich alle anderen Zeitverwendungsmuster orientieren – ist die Vorstellung, dass Berater tagsüber hauptsächlich für den Kunden arbeiten und abends für team- und organisationsinterne Aufgaben zur Verfügung stehen. Wie bereits oben angeführt, war ein Aspekt der Komplementarität zwischen der Leistungs- und der Personalmarktstrategie, dass CONSULT sich zunehmend in die Lage versetzte, eine bessere Kapazitätsauslastung zu erzielen, indem Beraterinnen und Berater für mehr organisationsinterne Aufgaben wie Recruiting oder Projektakquise eingesetzt werden konnten. Wenn Beraterinnen und Berater aber den Großteil des Tages in Meetings mit ihren Kunden verbringen, bleibt für die meisten Teammitglieder erst am Abend Zeit für konzentrierteres Arbeiten an diesen oder an anderen Aufgaben:

Sie haben einen Kunden morgens um 8:30 Uhr. Irgendwo erwartet er, dass der Berater da ist. Da gibt es Gespräche, Interviews, Meetings mit dem Kunden, Ergebnisse, was weiß ich... Sie haben *einen Tagesablauf, den Sie mit dem Kunden gemeinsam haben*, aber die Ergebnisse, die dazu beitragen, die Inhalte sage ich mal, oder den Value Added zu erzeugen, der dem Kunden sein Projektergebnis liefern, geht meistens dann, wenn der Kunde nach Hause geht. (...) Dadurch dass wir kundenbezogen arbeiten, ist es meistens sehr interaktiv mit Kunden. D. h. Sie nehmen sehr, sehr viele Informationen auf, Sie führen sehr viele Gespräche, es kommen Anrufe rein, es gibt Abstimmungsbedarf untereinander. Aber die Ergebnisse aufzubereiten, zu analysieren, zu verarbeiten, schaffen Sie meistens erst wenn der Kunde weg ist. D. h. nach 19 Uhr. Auch das ist aufgrund des Projektgeschäfts mit sehr großer Interaktion mit dem Kunden irgendwo bedingt, dass Sie längere Arbeitszeiten haben. Gleichzeitig können Sie aber nicht sagen, „OK, dann fange ich halt morgens erst um 10 oder um 11 an“, weil der Kunde sagt: „Hey! Ich fange morgens um halb 8, 8 an. Den Beratern zahle ich viel Geld. Wieso bist du denn grad nicht da? Ich möchte grad mit dir sprechen.“ (I12)

Die ersten Kundentermine bestimmen somit sowohl den Arbeitsbeginn als auch das Arbeitsende, da Beratungsteams ihr Debriefing normalerweise erst nach der Rückkehr aller Teammitglieder aus ihren jeweiligen Kundenterminen abhalten. Diesen Zusammenhang erläutert der Berater Sander:

[D]u arbeitest auf typischen Beratungsprojekten nicht mit einer Ansprechperson, mit einer Kontaktperson, sondern du arbeitest mit zig Leuten! Und diese zig Leute haben immer ihre bestimmten Arbeitszeiten über den Tag verteilt und du musst halt in den Themen, die du betreust, irgendwie den, der am frühesten anfängt und am ehesten wieder aufhört, den musst du irgendwie abdecken und dich mit ihm abstimmen. Du musst aber das gleiche wieder machen mit dem, der erst spät anfängt und erst spät wieder aufhört. D. h. deine Arbeitszeit oder deine Verfügbarkeit ist eigentlich das Maximum aus den Spannen, die der Kunde gewillt ist zu leisten, oder andere Kollegen gewillt sind zu leisten. (I24)

Das hat zur Folge, dass die Verfügbarkeit von Beratern gerade am Abend von anderen Beratern als selbstverständlich erwartet wird, weil der zum Teil hohe Abstimmungsbedarf in Beratungsteams aufgrund der engen Verzahnung der meisten Teammitglieder in Kundenterminen tagsüber nicht gedeckt werden kann. Der Abend etabliert sich somit nicht nur als Tageszeit für konzentriertes Arbeiten, sondern auch für teaminterne Koordination und Abstimmung.

Somit entsteht als Folge der starken Kopplung von Kunden- und Beraterzeitregime und der damit einhergehenden Ausdehnung von Arbeitszeiten in die Abende hinein ein interdependentes Arrangement von aufeinander bezogenen Zeitverwendungsmustern, die gerade aufgrund ihrer Relationen zueinander kontinuierlich das Regime überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit stabil halten. Wenn nun also CONSULT als Organisation in Form von Wandelinitiativen die explizite organisationale Entscheidung trifft, das so entstandene Arbeitszeitregime zu verändern (indem beispielsweise Office Days, Teilzeitarbeit oder freie Abende unter der Woche als Standard etabliert werden), produziert diese Entscheidung aus der Perspektive der einzelnen sich miteinander anhand des Arbeitszeitregimes koordinierenden Individuen vielfältige Koordinationsprobleme („misfit costs“). Die Erfüllung dieser neuen Erwartungen passt sich nämlich nicht problemlos in das bestehende Gefüge aus Zeitverwendungsmustern ein. Im Gegenteil: Wenn ein einzelnes Teammitglied anfangs, sich nach den neuen Zeitverwendungsregeln zu richten, würde dies den anderen Mitgliedern zahlreiche Probleme bereiten. Um dies zu vermeiden, neigen verschiedene Akteursgruppen an ihren etablierten Zeitverwendungsmustern festzuhalten. Um diese Dynamik genauer zu fassen, ist es allerdings sinnvoll, zunächst nachzuvollziehen, was es aus der Perspektive der drei zentralen Akteursgruppen innerhalb von CONSULT (Partner, Manager und Berater) jeweils bedeutet, ihren jeweiligen Aufgaben in der Logik des so entstandenen Arbeitszeitregimes (d. h. zeitlich miteinander koordiniert) nachzugehen, um dann zu fragen, welche Probleme vor diesem Hintergrund durch die bisherigen Wandelinitiativen generiert werden.

Für *Partner* wird eine Orientierung am Muster „Verfügbarkeit am Abend“ vor dem Hintergrund des beschriebenen Mechanismus adaptiver Erwartungen und dem rasanten Anstieg von Kundenerwartungen strategisch wichtig. Deren Arbeitsschwerpunkt hat sich nämlich im Laufe der Jahre stark in Richtung Projektverkauf verschoben, während gleichzeitig der Wandel des Leistungsmarkts hin zum Käufermarkt für eine immer „geringere Erfolgserlebensrate“ (I34) sorgt:

Der Partner... der hat immer mehr... vielleicht ein bisschen übertrieben... er wird zum Drückerkolonnenverkäufer, der muss raus in den Markt und verkaufen, der wird zum Jäger, nicht zum Farmer, Hunting statt Farming! Er kann sich gar nicht mehr leisten, einen Kunden über Jahre zu entwickeln und da mal ein großes Budget zu generieren und ein dauerhaftes Budget, sondern der ist immer getrieben, getrieben, getrieben, was ist das Quartalsergebnis, was ist das Monatsergebnis, bei uns wird das sogar in Wochen gerechnet, was man in der Woche geleistet hat... war früher völlig unüblich! (...) Das führt natürlich auch dazu, dass der Partner oder derjenige, der verkauft tendenziell ein extrem hohes Frustrationspotenzial vor sich herschiebt, also weniger Spaß am Job hat, weil er dadurch, dass er sich so stark auf das Verkaufen fokussiert, 80 Prozent seiner Zeit ist Akquisition, so ist es bei mir. (...) Wenn ich aber jetzt 80 Prozent meiner Zeit mit Angeboten verbringe, deren Erfolgsrate jährlich abnimmt, wegen Wettbewerb, wegen Konkurrenz, wegen Preisdruck, wegen mehr oder weniger professionelle Einkäufe beim Kunden, das führt dann dazu, dass der Partner nicht so wie ich früher, 5 Angebote macht, um 2 Projekte zu gewinnen, sondern er macht heute 10 Angebote um 1 zu gewinnen. D. h. ich hab von den 80 Prozent, die ich auf Akquise arbeite, von den 80 sind nur 10 Prozent erfolgreich, der Rest ist für die Tonne. (...) D. h. die Hitrate der Angebote ist kontinuierlich abnehmend seit 20 Jahren. (I34, Partner)

Je mehr sich also der Leistungsmarkt hin zu einem Käufermarkt wandelt, desto mehr Zeit müssen Partner in die Akquisition von Projekten investieren, während gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit jeder einzelnen Akquise abnimmt. Einerseits bedeutet dies, dass Partner immer häufiger auf ihre Untergebenen – auf welchem Projekt diese sich auch gerade befinden – zurückgreifen müssen, um mit der immer größer werdenden Menge an Akquisen fertig zu werden:

Früher hat man eben zwei Angebote im Monat geschrieben und eins davon gewonnen, und heute schreibt man zehn Angebote im Monat und gewinnt eins davon. Was natürlich dazu führt, dass die Anforderungen an die Arbeit der Berater und insbesondere der Partner sich geändert haben. (...) Also sie [die Berater, d. V.] waren, sagen wir mal, vor 2000, also vor der Jahrtausendwende, waren sie relativ wenig eingebunden in Akquisitionen. (...) *Wenn man mehr Akquisition machen muss, dann braucht man mehr Kapazität.* Das schafft man ja als Partner gar nicht mehr alleine. Zehn Akquisitionen im Monat ist was Anderes als zwei und irgendwoher muss es ja kommen. (I49)

Ein wesentlicher Bestandteil der Incentivierung von Partnern und Prinzipals bei CONSULT ist das Volumen neu akquirierter Projekte. Wenn Sie jetzt die Wahl haben, einem Beraterkollegen, der noch auf einem laufenden Projekt dabei ist, noch für eine Akquise einzusetzen und Sie gewinnen das Projekt, ist das für den Partner gut, auch wenn der Kollege an der Stelle vielleicht dann in die Überlast geht und das Proposal im Wesentlichen zwischen 22 Uhr abends und 2 Uhr nachts schreibt. Wenn Sie das nicht tun und den Kollegen nach Hause gehen lassen, dann ist der natürlich deutlich zufriedener, aber Sie akquirieren das Projekt nicht. Sie haben als Partner oder Prinzipal am Ende des Jahres einen finanziellen Schaden davon. Keinen Nutzen davon, dass der Kollege zufrieden ist. D. h. *es ist in Ihrem eigenem persönlichem Interesse, den Kollegen mehr arbeiten zu lassen.* (I19)

Andererseits gehen Partner, auch vor dem Hintergrund des etablierten Arbeitszeitregimes, immer mehr dazu über, Projekte unterbudgetiert zu verkaufen, um somit die Verkaufswahrscheinlichkeit und ihren eigenen Erfolg in der Firma zu erhöhen. Nachvollziehbar ist dies am Wandel der Art, wie mit der Verantwortlichkeit über das Verkaufen und die Durchführung von Projekten bei CONSULT umgegangen wird. Bis Ende der 1990er Jahre war es typisch, dass die Partner die Durchführung der von ihnen verkauften Projekte mit ihren eigenen Teams verantworteten. Um im Sinne des ersten selbstverstärkenden Mechanismus eine bessere Kapazitätsauslastung zu erzielen, wurden diese Verantwortlichkeiten um das Jahr 2000 voneinander losgelöst. So waren nun nicht mehr einzelne Partnerteams für die Durchführung von Projekten verantwortlich, die der jeweilige Partner verkauft hatte. Vielmehr konnten Partner jetzt Projekte verkaufen, bei denen die eigentlichen Projektteams auch aus ganz anderen Partnerbereichen zusammengesetzt sein konnten:

Das ist ja, was ich sage, bis 2000 war das eine Person: wer verkauft, hat geliefert. Ja, und heute... ab dem Jahr 2000 oder sagen vor 2001/2002, als das ganze System sich geändert hat, und nicht mehr so war, Milch und Honig, auch intern Wettbewerb entstanden ist, da hat man gesagt, „OK, wir müssen uns zusammenschließen“, „joined forces“ usw. Und dadurch kam auch die Tendenz, wenn ein „joined team“ akquiriert, wird nicht ein „joined team“ liefern. Das macht nur einer! Den letzten beißen die Hunde. Und wenn man Themen vor Ort hat, und feststellt, wir haben einen Preis erzielt für das, was wir liefern müssen, was nicht auskömmlich ist... dann hat er ein Problem, respektive die Berater, die arbeiten, haben ein Problem. Das war früher nicht üblich. (I34)

Da Beratungsprojekte tageweise und nicht stundenweise kalkuliert und verkauft werden, müssen Partner bei der Kalkulation von Projektbudgets die typische Länge von Beraterarbeitstagen einschätzen, um den finalen Kundenpreis zu berechnen. Allgemein berechnet sich also der Preis eines Projekts für den Kunden nach der folgenden Formel:

$$\text{Projektpreis} = (\text{Anzahl von Beratern} \times \text{Tagessatz} \times \text{Anzahl von Projekttagen}) - \text{Rabatte}$$

Bei solchen Berechnungen berufen sich die meisten Partner bei der Bestimmung der Projektlänge und der Teamgröße häufig auf Erfahrungswerte:

Ohne Erfahrungshintergrund... da gibt es keine kalkulatorische Formel zu... das ist schon eine Abschätzung, passt das, kann das gehen, kann das nicht passen. (I12)

Wenn ich ein Projekt verkaufe, dann hab ich ja schon im Kopf, wie viel die Leute am Tag arbeiten. (I39)

Da die Durchführung aber nicht mehr unbedingt in der Verantwortlichkeit derer liegt, die das Projekt verkauft haben, tendieren viele Partner nun dazu,

ihre Einschätzung der Leistung von Beratern an den vom mittlerweile etablierten Arbeitszeitregime generierten Zeitverwendungsmustern zu orientieren, um so den Endpreis für den Kunden so gering wie möglich zu halten:

Wenn man dafür nicht zuständig ist, dann fällt es einem leichter, etwas zu verkaufen, was unterbezahlt ist. Oder andersrum, um das Projekt zu gewinnen, verspreche ich dem Kunden tendenziell Dinge, die schwer zu erfüllen sind, die hinterher zu mehr Arbeit führen, zu Stress führen, werde dafür aber nicht bestraft, weil ich nicht für die Delivery zuständig bin. (I34)

[V]or dem Hintergrund, dass das Thema stark im Wettbewerb steht und dann kommen wir wieder zu einem Zeitthema, versucht man ein Thema eher etwas knapper zu kalkulieren als zu großzügig, um in einer Wettbewerbssituation eher den Zuschlag zu bekommen, weil man günstiger war. (I12)

Wir rechnen immer mit Tagen. *Da stecken natürlich die Nachtstunden auch dahinter.* Wir konkretisieren diese Erwartung aber nicht wirklich. Ich würde sagen, der Kunde erwartet heutzutage, dass Berater zwischen acht und neun Uhr ankommen und zwischen acht und zehn aufhören. Aber man passt sich dem Kunden an. (I47)

Somit führt die Teilung der Verantwortlichkeit für Verkauf und Durchführung von Projekten bei den Partnern zu klaren Anreizen, Projekte zunehmend „unterzuverkaufen“. Da die Tagessätze als nicht verhandelbar gelten, verkaufen sie, um die eigenen Erfolge zu maximieren, weniger „Manntage“ als eigentlich notwendig wären. Dabei erzeugen sie aber gleichzeitig eine „strukturelle Tendenz zu Überarbeitung“ (I02):

[D]ie Projekte sind schon sozusagen strukturell so aufgelegt, dass die deshalb schlecht sind, weil die Arbeitslast technisch einfach mehr Arbeitslast in derselben Zeit hat oder eine höhere Arbeitsdichte, wenn Sie so wollen. (I09)

Ich hab ein Budget von X, das wird pro geleistetem Manntag immer geringer, Kosten werden immer höher, und irgendwo muss ich Geld verdienen, damit der Laden läuft, damit ich Leute anstellen kann, also muss ich overdelivern, nicht nur weil der Kunde und der Wettbewerb das so induzieren, sondern weil ich mehr Arbeit leisten muss für weniger Budget. Also das, was mir zur Verfügung steht als Budget, reicht nicht aus, um die Frage zu beantworten. Ich hätte eigentlich für eine Fragestellung X 1.000.000 € gebraucht, um sie sauber bearbeiten zu können mit normalen Arbeitszeiten, ich hab aber leider 800.000... nachdem der Einkauf mit mir verhandelt hat und gepitcht usw. So, was mache ich mit den 200.000? Ich kann nicht weniger liefern, aber ich hab weniger Tage zum Buchen zur Verfügung. Also muss mehr gearbeitet werden. Also das ist in bester Adam-Smith-Tradition, die Trommel wird schneller geschlagen. (I34)

Diese zunehmende Tendenz zum Verkauf unterbudgetierter Projekte konnte sich nur vor dem Hintergrund einer generalisierten Erwartbarkeit von überlangen Arbeitszeiten und Verfügbarkeit in den Abendstunden entfalten. Unter Partnern hat sich die Erwartung durchgesetzt, dass Berater „ohnehin ca. 16

Stunden am Tag“ arbeiten (I39), sodass eine Ausdehnung des Arbeitstages problemlos in Kauf genommen werden kann. Insgesamt passen also die Partner ihr Verhalten an das veränderte Verfügbarkeitsmuster an, indem sie erstens die Interaktion mit ihren Untergebenen (insbesondere bezüglich Projektakquisen) in die Abendstunden verlagert und zweitens Projekte immer häufiger unterbudgetiert verkaufen.

Für *Manager*, die eine Schnittstellenrolle zwischen Partnern, Kunden und Beratungsteams einnehmen und gleichzeitig Budgetverantwortung tragen, hat der Verkauf unterbudgetierter Projekte die Folge, dass das Einhalten von Budgetzielen (primäres Ziel von Managern) sich immer schwieriger gestaltet:

Viel zu häufig sind die Projekte viel zu eng kalkuliert im Verhältnis dazu, was man dem Kunden alles verspricht. Da fangen Sie in der Regel schon an. (...) Entweder laufen Sie in die Überziehung, das will keiner, dass er das Budget überzieht. Und wenn er das nicht überziehen will, dann müssen halt die Leute länger arbeiten. Weil buchen tun wir am Tag immer nur einen Tag, auch wenn Sie einen Tag im Prinzip zwei Tage arbeiten. (I17)

Mein Budget, meinen Projektzeitraum der drei Monate möglichst nicht zu überziehen, ist die einzelne Motivation der Berater. Die einzelne Motivation der Manager ist auch darauf gesteuert. Und zwar: Überzieht ein Manager sein Projektbudget, ist er im Überziehen, d. h. zu viel gearbeitet für zu wenig Geld, geht auch gegen seinen Bonus. Die ganze Logik ist darauf gesteuert. (I02)

Für Manager erschwert sich das Einhalten der Budgetziele durch die wachsende Anwesenheit beim Kunden, weil ihre Berater hierdurch – unter der Wirkung des zweiten oben beschriebenen Mechanismus – viel greifbarer für den Kunden wurden. Dieser kann nun einfacher Sonderwünsche und Zusatzaufgaben, die über den ursprünglich vereinbarten Projektumfang hinausgehen, an sie herantragen. So müssen Manager dafür sorgen, dass derartige Zusatzaufgaben die ohnehin schon knapp kalkulierte Gesamtplanung nicht „sprengen“. Kombiniert mit der Tatsache, dass Beratungsteams immer stärker für Projektakquisen durch Partner in Anspruch genommen werden (gerade vor dem Hintergrund des Wandels hin zum Käufermarkt), führt dies zu einer Situation, in der die Manager nun tendenziell auch ein Interesse daran haben, ihre Beratungsteam im Zweifelsfall länger arbeiten zu lassen, um die eingeplanten Zeitpuffer nicht zu schnell aufzubrechen:

In anderen Jobs kann man Arbeit zeitlich verschieben, wenn unerwartete Sachen passieren. Dadurch aber, dass wir immer nur für eine begrenzte Zeit beim Kunden verkauft sind und der Kunde einen Festpreis bezahlt, ist das Ende halt definiert, d. h. ich kann nicht nach hinten schieben, d. h. alles, was länger dauert beispielsweise, ich dachte eine Analyse dauert einen Tag, die Analyse dauert aber drei Tage, dann kann ich dem Kunden nicht sagen: „Ich hab leider drei Tage gebraucht.“ Ganz egal, das Projekt ist dann zu Ende, „Ich

hab bis dann bezahlt, ihr dürft gerne bleiben, ich bezahle aber nicht mehr.“ (I02)

Es sind immer die unvorhergesehenen Sachen, nicht immer auf dem Projekt, sondern Akquisen hauptsächlich, die dazukommen, die dir echt das Genick brechen, und Dinge vom Kunden. (I31)

Ich kann meine Projekte super planen, aber sobald eine Akquise kommt, ist ja... meine ganze Zeitplanung komplett durcheinander. Das hast du ja sicherlich auch erlebt, dass die Leute versuchen ihren Tag zu planen und dann kommt eine Akquise und alles steht Kopf. (...) Das ist dieses Unplanbare... was, glaube ich, ein großer Faktor ist bei dem Stress, den wir haben... das eine ist, ich weiß, ich hab viel Arbeit und ich kann mir die Pakete einteilen und steuer' das durch und dann kommt aber dieses Unplanbare immer dazu, was deinen Zeitplan ständig wieder durcheinander würfelt und beständig am neu austarieren und dein Rhythmus ist ständig durcheinandergebracht, und das ist was Zusätzliches, was wir ständig handeln müssen. (I35)

Weil aber erfahrungsgemäß das Eintreten solcher unerwarteten Ereignisse erwartet werden kann, passen Manager ihre eigenen Zeitverwendungsmuster an diese Erwartbarkeit an. Sie tendieren also dazu, Beratungsteams „für den Fall der Fälle“ bis spät in den Abend hinein verfügbar zu halten, um im Notfall auf Unerwartetes *sofort* reagieren zu können, ohne dabei die – *tages-* und nicht stundenweise kalkulierten – Gesamtzeitplanung und das Budget zu überziehen. Konfrontiert mit einer Vielzahl solch kurzfristig anfallender Aufgaben und tagsüber selbst auch stark in die Kundeninteraktion eingebunden, verfallen viele Manager in einen ad-hoc-Managementstil, bei dem anfallende Aufgaben ohne Rücksicht auf die individuelle Auslastung der einzelnen Teammitglieder sofort nach unten weitergegeben werden:

Vielfach entstehen diese Arbeitszeiten aus meiner Sicht daraus, dass Leute uneigenständig gehalten werden. Ich habe es oft am eigenen Leib erlebt, dass eben nur häppchenweise Aufgaben zugeteilt werden, also „Bring mal diese und jene Themen aufs Chart“, grade in der Anfangszeit, (...) da wurde nur scheinbarweise, „dies und das“ und „dies“ und „mach mal dies“ und „mach mal das“. Der Manager hat sich auch einfach nicht die Zeit genommen, Themen gut im Voraus zu durchdenken, sodass klar ist, was in der Woche und in der nächsten Woche getan werden muss, sodass man dann auch noch eine Gelegenheit hätte, sich zeitlich vernünftig zu strukturieren, sondern die Arbeit fällt an und dann muss sie gemacht werden und die Arbeit fällt auch an um elf Uhr abends und dann muss sie dann auch gemacht werden. (I10)

Problematisch wird es dann, wenn du jemanden hast, der ad hoc zwischengrätscht. Das hatten wir hier auf dem Projekt ganz konkret gerade in der Anfangsphase sehr massiv, dass du an irgendwas gearbeitet hast, und dann kam [die] ad-hoc-Anfrage: „Wir brauchen jetzt sofort die und die Unterlage! Ruf den an! Schaff die Unterlage!“... also schrecklich! So Aufgaben waren grundsätzlich immer ASAP („as soon as possible“, d. V.), ohne jegliche Periodisierung, ohne irgendwie, „Wir brauchen es dann und dann“. (...) Das macht es anstrengend, gerade wenn du inhaltlich arbeitest und bist in dem Thema drin und musst sofort alles hinschmeißen und was Anderes

hochziehen. Das kommt immer wieder vor. Das lässt sich nie ganz vermeiden. Wenn das aber Dauerthema ist, dann ist es eine Belastung. (I23)

Zudem haben Manager auch wenig Interesse daran, ihr eigenes, überlange Arbeitszeiten begünstigendes Verhalten zu verändern, weil sie aufgrund von Erfahrungen mit den Zeitverwendungsmustern der Partner wissen, dass freiwerdende Kapazitäten im Zweifel sofort wieder mit Zusatzaufgaben wie Akquisen gefüllt werden:

Es gibt diese Logik, Zeit aufzufüllen. Also sogar wenn ich Zeit schaffe durch gutes Management, wird sie mit etwas Anderem aufgefüllt! Und jetzt kommt noch ein interessanter Punkt: *Warum hat keiner ein Interesse, freie Zeit zu schaffen? Weil sie nur aufgefüllt wird mit neuen To-dos!* (...) Wenn ich kommuniziere, dass mein Projekt gut gemanagt ist, alle Berater können um 22 Uhr gehen, kriegen die Partner noch mit, dass wir hier noch Zeit haben. Partner erfährt vom Puffer – zwei Reaktionen: a. „Super!“ Freut sich, weil gut gemanagt. Kunde happy, Team happy, alle happy. Zweite Reaktion: freut sich, weil „Kapa“ frei. Was bedeutet das im Umkehrschluss? Er gibt mir neue To-dos für die nächsten Tage. (I02)

Und die [Managerin, d. V.] hat das so gemanagt, dass sie gesagt hat, morgens hat die genau strukturiert: „Du machst das, du machst das, du machst das, ich schaue mir das an, ich arbeite hier auch voll mit, hier haben wir die Results, fertig, Haken dran und jetzt gehen wir alle nach Hause oder wir gehen zusammen, machen noch etwas.“ Und dass die jetzt von anderen Partnern Druck bekommen hat: „Kann doch nicht sein, dass ihr alle so früh nach Hause geht! Was ist denn da los?“ (I15)

Sobald also Manager freie Zeit schaffen, wird diese aufgrund des (von dem ersten der oben beschriebenen Mechanismen produzierten) hohen Anspruchsniveaus an Kapazitätsauslastung sofort als frei gewordene Kapazität erkannt und mit anderen Aufgaben besetzt. Das allerdings birgt für die Manager die Gefahr, dass die von ihnen eingepflanzten Puffer durch die von Partnern herangetragenen Zusatzaufgaben aufgebraucht werden, sodass das Risiko steigt, die Gesamtzeitplanung des Projekts bzw. dessen Budget zu sprengen:

Der Puffer, den ich hier hatte, der ist nicht mehr Puffer, sondern, der ist jetzt voll mit den To-dos, die mir der Partner gegeben hatte, die Akquise... so... das ist jetzt auch noch in Ordnung. Das ist Schritt oder Tag zwei. Der ist dann hier voll. Funktioniert immer noch super. Ist immer in Ordnung, wenn keine unerwarteten Themen [kommen]... jetzt haben wir aber Tag drei, typischer Tag drei, der Kunde ruft an und sagt: „Ich brauche eine Zusatzanalyse!“, die ich normalerweise hier [zeigt auf Puffer, d. V.] reinschieben würde. Jetzt habe ich aber mein idealgemanagtes Projekt bis 22 Uhr, das To-do vom Partner wieder mit fixer Deadline, so und wo kommt jetzt logischerweise das To-do, was vom Kunden kommt? Es wird natürlich tagsüber erledigt, dann bin ich mit dem Projekt um 24 Uhr fertig [statt 22 Uhr, d. V.], dann mache ich die Akquise, dann gehen die Berater um 2 nach Hause. (I02)

„Gutes“ Projektmanagement, das zu kürzeren Arbeitszeiten führen würde, wird somit paradoxerweise für die einzelnen Manager irrational. Stattdessen tendieren Manager zu Verhaltensweisen, die die Arbeitslast von Beratern am Abend konstant halten, z. B. durch Vorarbeiten, um nicht den Eindruck zu vermitteln, nicht ausgelastet zu sein.

Für die *Berater* als unterste hierarchische Ebene, die den Großteil der projektbezogenen und -fremden Aufgaben abarbeiten muss, hat ein solches Verhalten der Projektleitung die Implikation, dass jede(r) einzelne nur sehr schlecht die eigenen Arbeitsabläufe planen kann und kontinuierlich davon ausgehen muss, eventuell für kurzfristige, unerwartete und als dringend kommunizierte Zusatzaufgaben von Partnern und Managern in Anspruch genommen zu werden:

Wir sind natürlich einfach immer auf Projekten so aufgestellt, dass wir sehr, sehr kurzfristig Termine reinbekommen, Aufträge reinbekommen, das ist natürlich auf unserem Projekt... dass natürlich so auf Zuruf, also du hast dir gerade vorgenommen, an einem Thema zu arbeiten und dann gibt es irgendwie einen Zuruf, „In 3 Stunden gibt es einen Termin, da musst du mit hin und bitte bereite was vor dafür!“ Dann hast du natürlich schon wieder deinen Ablauf, deine To-dos musst du wieder reorganisieren. (I23)

Wie von einem Seniorberater, der aus der Industrie zu CONSULT wechselte, beschrieben, war diese Arbeitsweise für ihn eine große Überraschung:

Was ich so nicht erwartet hatte, war... dass so... diesen... dass du eigentlich immer auf dieser Multitasking-Ebene bist. Du machst selten nur ein Projekt, du hast immer noch nebenbei andere Sachen und du musst es eigentlich ständig sortieren, was ist jetzt wichtig, was zuerst, was zurück, das muss man sehr stark lernen und das ist auch anstrengend, grad am Anfang, das hinzubekommen. Das hab ich so nicht gedacht, ich dachte das ist ein Projekt, Montag bis Freitag, klare Aufgaben, fertig, tschüss. Aber es sind immer drei Sachen gleichzeitig. Ich hab immer noch Sachen aus meinem alten Projekt, was sehr gut lief, aber da kommt der Kunde vorbei: „Können wir nicht noch mal einen Artikel dazu veröffentlichen, wie toll wir waren? Übrigens wir wissen nicht, was wir schreiben sollen. Können Sie nicht mal Herr Michels?“ Mein Mentor ruft an und sagt: „Du Gavin, wir machen da diese eine Akquise, das ist dort das Thema, das hast du auch schon gemacht, der Kollege ist krank geworden, kriege ich da bis zum nächsten Mittwoch fünf Seiten von dir?“ Solche Sachen, das einzusortieren ist schwierig. (I28)

In der geschilderten Situation wird das Muster „Verfügbarkeit am Abend“ zum zentralen Orientierungspunkt, an den man die eigenen Zeitverwendungsmuster im Tagesverlauf anpassen kann:

[M]ittlerweile hab ich verstanden, dass es *unabhängig von der Aufgabe, die ansteht*, so ein fester Teil der Kultur ist, dass nicht (...) dass es eben nicht nur... die Arbeitsmenge ist, die über dieses Verhalten entscheidet, sondern dass es einfach auch ein Teil der Kultur ist, dass du so lange sitzt.“ (I35)

Ich habe erlebt, dass ich morgens aufgestanden bin (...) und wusste: „Du kannst im Prinzip den ganzen Tag machen, was du willst, du wirst eh lange dasitzen.“ Das ist unbeeinflusst von deinem eigenen Output und auch von sonst allem, was du sagst und tust, du wirst lange dasitzen. (I14)

[I]ch bin auch unabhängig von den Aufgaben, die ich hatte, teilweise so lange oder länger als die anderen geblieben. Aber auf keinen Fall kürzer. (I37)

Für die einzelnen Berater wird es vor diesem Hintergrund rational, soweit wie möglich die eigene Zeit im Verlauf des Arbeitstages – gerade in ruhigeren Phasen – zu „strecken“, um nicht die ganze Zeit mit „Arbeit zugeschüttet“ (I39) zu werden:

Wenn ich von vornherein weiß, dass ich heute eh nicht vor zwölf hier raus bin, (...) dann fülle ich die Zeit mit Internetsurfen, dann fülle ich die Zeit, indem ich meine private Liste vielleicht mal so ein bisschen abarbeite, was ja auch gut ist, ja, aber es ist jetzt nicht so, dass ich dann sage: „Tschüss Jungs, ich gehe jetzt mal hier Freunde in [Große Stadt] treffen und trinke ein Bier.“ Oder so. Weil da würden die dann sagen: „Hu, was ist denn da los? Hat der nichts zu tun?“ Dann gehe ich... Dann sagt der Manager: „Oh, der scheint nicht ausgelastet zu sein, wenn ich jetzt hier so viel zu tun habe, dann kann der noch das und das und das machen.“ (I15)

Ich finde es einfach entspannter wenn ich einfach die Stunden, die ich arbeite, es ein bisschen entspannter angehen lasse, vielleicht zwischendurch auch Spiegel Online gucke, anstatt da wirklich mit so einem Druck die ganze Zeit hochkonzentriert durchzupowern. Also das ist für mich auch schon entspanntes Arbeiten, dann dehne ich sozusagen die Anzahl der Stunden aus, anstatt in kürzerer Zeit das mit der gleichen Konzentration durchzupowern. (I39)

Dass es sich dabei um ein auf die Projektleitung gerichtetes Verhalten handelt, lässt sich anhand der folgenden Vignette aus den ethnografischen Notizen illustrieren:

An einem Mittwochabend – und das war keine Ausnahme – saß das ganze Team nach dem Debriefing vor seinen Laptops und hat gearbeitet. Es war mittlerweile 21 Uhr. „Wie sieht es aus mit ins Hotel fahren?“, fragte ein junger Berater. „Bis wir die Präsentation nicht fertig haben, wird das nichts!“, antwortete daraufhin der Manager und machte einen traurigen Gesichtsausdruck. Danach arbeiteten alle leise und ohne weitere Kommentare an ihren Rechnern weiter. Gegen 21:30 Uhr sind auf einmal beide Manager in andere Räume zum Telefonieren gegangen. Im Teamraum herrscht aber weiterhin keine Aufbruchsstimmung. Dabei besteht momentan überhaupt keine Notwendigkeit, vor Ort zu bleiben. Um die Präsentation fertig zu machen, brauchen wir Input vom Kunden, wovon wir wissen, dass es höchstwahrscheinlich erst am nächsten Morgen kommt. Wenn die Projektleitung auf einmal nicht mehr da ist, wird es deutlich, dass die meisten ihre Zeit füllen. Auf einmal fangen Gespräche darüber an, dass sich alle mangelernährt fühlten. Danach wird der Tod eines Investment-Banking-Praktikanten in London besprochen, mit dem zusammen zwei Teammitglieder studiert haben. All dies passiert, während wir auf die Projektleitung warten. „Das ist

echt blöd, dass ihr alle hier sitzt, während wir nichts zu tun haben“, kommentiert auf einmal ein seniorerer Berater, dem aufgefallen ist, dass alle ohne Grund im Teamraum sitzen. „Wir sollten nach Hause gehen!“, sagt er. Trotzdem passiert nicht viel. Weiterhin führen die Meisten freundliche Gespräche mit den Kollegen, machen Witze und erzählen Geschichten aus dem Studium, bis die Projektleitung gegen 22:30 Uhr wieder da ist. Damit kehren auch alle zurück zu ihren Rechnern. Gegen 23 Uhr kommt dann die Ansage, man könne bald losfahren.

Diese Tendenz, Arbeitszeit zu strecken, wird auch dadurch verstärkt, dass kein Teammitglied von allen anderen wissen kann, an welchen Aufgaben diese gerade arbeiten, welche Aufgaben für diese Person sonst noch anstehen und bis wann diese erledigt werden müssen. Gerade in den Abendstunden – die designierte Zeit für konzentriertes Arbeiten – entsteht daraus eine Dynamik, bei der Leute „vor sich hin arbeiten“, um die Zeit auszufüllen:

Typische Situation, es ist elf Uhr, jemand sagt, Manager oder etwas seniorerer Kollege, z. B. ich, sagt dann „Wie weit seid ihr denn? Wie lang braucht ihr noch?“ und dann sagen alle „Ja, ich bin eigentlich hier soweit durch, ich mache gerade das hier fertig.“ Dann sagen wir „OK, lass uns in einer halben Stunde gehen“, dann ist die halbe Stunde vorbei, es herrscht Schweigen im Raum, alle starren auf ihre Laptops und arbeiten und sind ganz konzentriert in dem, was sie tun, dann wird schon die Zeit überschritten, dann sind wir „Au, eigentlich wollten wir schon vor zehn Minuten gehen“, „Ah ja, ich mach noch grade das fertig“, weil wir natürlich alle nicht... wir arbeiten alle an unterschiedlichen Themen, d. h. sagen wir um 23 Uhr waren alle fertig, eine Person hat noch fünf Minuten gebraucht. Alle anderen warten dann nicht, sondern sagen „Ach, wenn ich ohnehin noch fünf Minuten [habe], dann kann ich noch was erledigen. Was Neues, auch was kurzes, vielleicht eine Email...“ und das setzt sich so fort und plötzlich ist es 24 Uhr.“ (Io2)

Ähnlich wie die Manager, für die es rational wird, ihre Beratungsteams am Abend verfügbar zu halten, entsteht aus der Sicht des einzelnen Beraters eine eigenartige Rationalität, in der (zeitlich) ineffizientes Arbeiten rational wird.

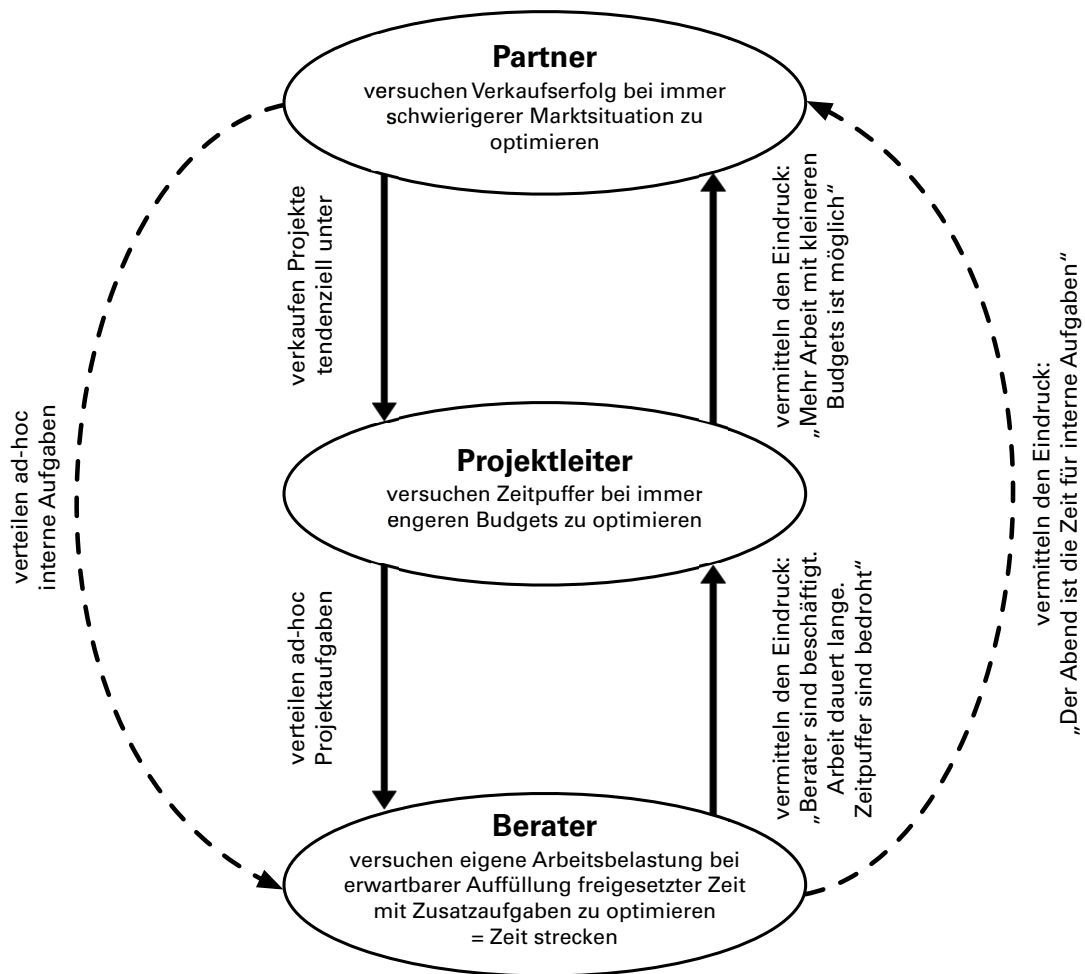


Abbildung 14: Die selbsterhaltende Dynamik des Lock-ins (eigene Darstellung)

Aus dem Zusammenspiel dieser Zeitverwendungsmuster entsteht ein selbst-erhaltendes Arbeitszeitregime (vgl. Abbildung 14). Die Zeitverwendungsmuster jeder einzelnen Akteursgruppe fungieren als Randbindungen für die (möglichen) Zeitverwendungsmuster der anderen Gruppen: Hauptziel der Partner ist es, möglichst viel zu verkaufen, wozu aber angesichts der veränderten Marktlage immer mehr Akquisen geschrieben und immer mehr Projekte unterbudgetiert werden müssen. Manager müssen angesichts immer enger budgetierter Projekte in höherem Maße darauf achten, die Gesamtzeitplanung des jeweiligen Projekts nicht zu sprengen, weshalb sie Beratungsteams tendenziell lange arbeiten lassen. Für die Berater selbst wird es rational, ihre Arbeitszeit zu strecken, um nicht mit zu vielen Aufgaben – durch Manager und Partner – „zugeschüttet“ zu werden, sodass sie gegen Ende des Tages länger arbeiten als es eigentlich nötig wäre. Dieses Verhalten vermittelt wiederum bei der Projektleitung den Eindruck, dass es ohnehin zu viel Arbeit für zu wenig Zeit gibt, wodurch sie sich in ihrem Verhalten bestätigt fühlen, Beratungsteams lange sitzen zu lassen, um Projektpuffer nicht zu gefährden. So sehen sich

letztlich auch Partner in ihrer Annahme bestätigt, ein Beratertag bestehe aus 16 Stunden, und berufen sich auf diesen Erfahrungswert bei der Kalkulation von Projektbudgets, wodurch Manager wiederum einem größeren Druck bei der Einhaltung von Budgetzielen ausgesetzt sind und so weiter. Aus der Perspektive des einzelnen Individuums entfaltet dieses Arbeitszeitregime eine Dynamik, bei der es zu jedem Zeitpunkt mehr Arbeit gibt, als in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden kann:

Man muss schon für sich gucken, dass man sich nicht verarscht, weil trotzdem die Firma... das ist halt so eine Dynamik, die nimmt, was du gibst und mehr! Also die Firma würde nie von alleine sagen „Puh, pass mal aber auf, das ist zu viel für dich!“ (I31)

Wenn man zusätzlich bedenkt, dass CONSULT als Organisation nicht nur aus einem einzelnen sondern aus mehreren Projektteams besteht, die alle an jeweils verschiedene Kundenzeitregimes gekoppelt sind, wird die Dramatik der Lage noch deutlicher: Der Wandel des Arbeitszeitregimes hin zu mehr Präsenz beim Kunden hatte zur Folge, dass Partner und viele Manager in mehrere verschiedene Projekten involviert wurden, die aber räumlich voneinander getrennt und zeitlich zumindest tagsüber voneinander losgelöst stattfinden. Dies sorgte, wie oben erwähnt, zunächst für Koordinationsprobleme. Waren früher einzelne Partner mit ihren eigenen Teams für die Durchführung der von ihnen verkauften Projekte verantwortlich, so multiplizierten sich die Verantwortlichkeiten: Die einzelnen Mitglieder eines Partnerteams wurden in vielen verschiedenen Projekten zum Teil unter der Leitung anderer Partner eingebunden. Damit wurde die zeitliche Koordination von Arbeit über mehrere Projektteams hinweg (z. B. das Schreiben von Akquisen und Studien) viel komplexer, da Projekt- und Partnerteams nicht mehr übereinstimmten: Möchte beispielsweise ein Partner eine Aufgabe an eine ihm untergeordnete Beraterin herantragen, die aber gerade in einem von einem anderen Partner verantworteten Projekt involviert ist, muss dafür erst ein Telefontermin gefunden werden. Mit dem stärkeren Schwerpunkt auf der Vor-Ort-Präsenz ergaben sich also zunächst Koordinationsprobleme: Wann sind meine Berater für organisationsinterne Aufgaben, wie etwa Akquisen schreiben, verfügbar? Wann können Telefonkonferenzen durchgeführt werden? Hätte man solche Koordinationsprobleme früher durch einfache Face-to-Face-Interaktion im Büro lösen können, so war nun eine neue Lösung notwendig. Nachdem sich Beraterarbeitszeiten unter der Wirkung der zwei oben beschriebenen Mechanismen zunehmend in den Abend hinein verschoben, so wurde somit eben diese Abendzeit zunehmend für organisationsinterne Aufgaben und deren Abstimmungen bevorzugt, weil man davon ausgehen konnte, dass kein

Berater mit Kundenterminen beschäftigt war. Es etablierte sich als Praktik, CONSULT-interne Termine ausschließlich für den Abend einzuplanen:

[W]enn man eine Telefonkonferenz hat, eben mit mehreren Teammitgliedern oder mit Kollegen, um eine Akquise zu planen, tagsüber sind die meisten halt in irgendwelchen Kundenmeetings, oder viele davon, grade die senioreren Leute, und das zu koordinieren ist viel komplexer, wenn man berücksichtigen muss, „Ach, da hat der einen Termin!“, „Da hat der einen Termin!“. Sondern wenn man es irgendwann nach 8 Uhr terminiert, dann dürften alle Kundentermine vorbei sein, da kann man wunderbar die interne Telco machen, wenn alle sowieso bis zehn oder 11 Uhr arbeiten. (...) Am nächsten Morgen muss der Partner im Zweifel schon wieder reisen, tagsüber kann er halt Kundentermine wahrnehmen, weil der Kunde arbeitet dann im Zweifel nur von 9 bis 17 oder 18 Uhr, also nicht jeder Kunde, und das eigene Team arbeitet halt noch länger. Also man kann seine Planung natürlich dann so machen – also würde ich in dem Fall auch so machen, weil es halt *bequemer* ist – dann mache ich erst den Kunden, in der Zeit, wo der Kunde halt Zeit hat, und dann arbeite ich nachher die Sachen mit meinem Team ab. Es ist eine ... einfach wenn man das plant ... das sind relativ einfache Zeitfenster so. (I39)

Der Abend wurde somit zu der Tageszeit, in der Partner und Manager, die Arbeit über mehrere Projekte hinweg koordinieren müssen, annehmen können, problemlos auf ihre Untergebenen zurückgreifen zu können, ohne dabei zu viel Koordinationsaufwand betreiben zu müssen.

Das Muster „Verfügbarkeit am Abend“ wird also nicht nur zur Koordination von Projektteam und Kundenorganisation, sondern auch zur Koordination von mehreren Projektteams untereinander innerhalb der Beratungsorganisation herangezogen. Es erfolgt eine *doppelte* zeitliche Kopplung einzelner Projektteams – einerseits an die Kundenorganisation und andererseits an die Beratungsorganisation – anhand des *gleichen* Musters. Gerade in diesem Koordinationseffekt scheint die selbsterhaltende Logik des Zeitregimes begründet zu sein. Er kann zwar nicht erklären, warum CONSULT verstärkt auf Präsenz als Verkaufsargument setzte (zunächst produzierte dies Probleme und nicht Vorteile). Er leistet aber einen signifikanten Beitrag zur Klärung der Frage, warum das infolge der zwei selbstverstärkenden Mechanismen entstandene Arbeitszeitregime bis heute noch so ultrastabil bleibt: Von einem Mittel („Man sollte mehr Präsenzprojekte machen, um höhere Kapazitätsauslastung zu erzielen.“) ist das Zeitregime gewissermaßen zum Zweck an sich geworden („Man darf die eigenen Zeitverwendungsmuster nicht ändern, um nicht aus dem Zeitgefüge rauszufallen.“). Einzelne Maßnahmen – inklusive der hier besonders interessierenden Flexibilitätsinitiativen – werden nicht im Hinblick auf ihren eigentlichen Zweck (z. B. kürzere Arbeitszeiten) sondern

auf ihre Kompatibilität mit der Logik des ultrastabilen Arbeitszeitregimes beurteilt.

Wenn nun die Organisation anhand solcher Flexibilitätsinitiativen versucht, den geänderten Bedingungen am Personalmarkt gerecht zu werden, werden zwar neue organisationale Erwartungen in Bezug auf die Zeitverwendung formuliert. Aus der Perspektive des Einzelnen jedoch ist deren Erfüllung angesichts des etablierten Gefüges von Zeitverwendungsmustern irrational: Würde man sich an die neuen Regeln halten und so an dem bestehenden Verfügbarkeitsmuster rütteln, so würden kurzfristig Koordinationsprobleme entstehen, die den Projekterfolg gefährden könnten. Partner könnten sich nicht mehr darauf verlassen, dass ihre Untergebenen am Abend verfügbar sein müssten und müssten dementsprechend nicht nur ihre Terminfindung, sondern auch ihre Verkaufspraktiken ändern. Für Manager würde eine geringere Verfügbarkeit ihrer Teams am Abend bedeuten, dass sie ihre Projektplanung komplett überdenken müssten:

Wenn man dann eben eine entscheidende Größe ändert, nämlich wie viel die Leute am Tag arbeiten dürfen, von den Stunden her, *das würde die ganzen Projekte zerschießen!* Die ganze Projektplanung zerschießen, die man so gemacht hat... für alle laufenden Projekte, für alle Angebote, die draußen sind. Das wäre eine ziemliche Katastrophe, wenn man es von heute auf morgen einführen würde. (...) Und in dem Moment, wo ich sage... deren Tag ist aber jetzt nicht mehr 16 Stunden maximal lang, sondern... leider nur noch 12... dann bräuchten Sie... dann müssten Sie natürlich deutlich mehr Tage buchen, als ich eingeplant hab, als ich ursprünglich eingeplant hab. D. h. das würde mir meine ganze interne Projektkalkulation komplett zerschießen. D. h. ich würde unglaublich viel (...) nicht produktive Tage [produzieren], die ich für das Projekt arbeiten muss, weil wir eben diese tageweise Kalkulation machen und keine stundenweise Kalkulation. Würde mir von der Zeit her, von meinem Timing her, wenn ich sag, nach drei Wochen haben wir das und das erreicht. Dann muss ich halt mehr Leute mit drauf nehmen, aber ich hab ja bestimmte Leute angeboten... also diese ganze Planung wird es mir komplett zerschießen, wenn ich an der Anzahl der Stunden pro Tag drehen würde. Und das hat eben dann Auswirkungen auf das gesamte Kennzahlensystem, weil eben die Mentoren und die Bereiche daran gemessen werden, zu welchem Anteil ihre Leute produktiv sind und das würde bedeuten, dass die eben, um die Projekte abzuarbeiten... um die... viel mehr Überziehen hätten und damit von der Produktivität abstürzen würden. (I39)

Die einzelne Beraterin findet sich somit in einer paradoxen Situation. Einerseits weiß sie, dass wenn sie sich nicht vor der Dynamik des Zeitregimes schützt, auch sonst niemand auf ihre Überlastung Rücksicht nehmen würde. Andererseits ist es für sie aber auch wenig sinnvoll, sich auf die Wandelinitiativen und die darin enthaltenen Regeln zu berufen, um aktiv ihre Einhaltung einzufordern. Denn sie weiß, dass ein solches Verhalten

Komplikationen für ihre Vorgesetzten schaffen würde und sie dadurch riskiert, sich „unbeliebt“ (I23) zu machen. Deshalb schützt sie sich soweit wie möglich, indem sie ihre Zeit streckt, was zwar mit der Logik des Regimes kompatibel ist, aber zugleich gerade die Bedingungen reproduziert, die überlange Arbeitszeiten in dem System möglich machen. Das Zeitregime scheint insofern nur eine ganz bestimmte Art zeitlicher Koordiniertheit möglich zu machen, und um diese nicht zu opfern, lohnt es sich für den Einzelnen kaum, von den etablierten Zeitverwendungsmustern abzuweichen, auch wenn dies explizit organisational erwünscht sind. Mehr noch: Solche Abweichungen scheinen (wie im oben erwähnten Fall des im Sinne der Initiativen „gut gemanagten Projekts“) sogar normativ „bestraft“ zu werden. Trotz kurzfristiger primär individueller und teaminterner (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit) Vorteile, können sich solche vereinzelt Abweichungen gegenüber der Koordinationsdynamik des Zeitregimes nicht durchsetzen.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime als Folge der eigentümlichen, auf hoher Kapazitätsauslastung beruhenden Systemrationalität, die als Ergebnis der Wirkung der beiden oben beschriebenen selbstverstärkenden Mechanismen entstanden ist. Die von Flexibilitätsinitiativen neu formulierten Erwartungen (z. B. „Man arbeitet nicht mehr als 12 Stunden am Tag.“) müssen an der mangelnden Anschlussfähigkeit an das Arbeitszeitregime scheitern: Würden sich von heute auf morgen alle Beteiligten danach richten, würde dies – zumindest kurzfristig – die organisationalen Möglichkeiten, intern zeitlich koordiniert Aufgaben erfüllen zu können, stark einschränken. Alle Akteursgruppen müssten für sich kurzfristig negative Konsequenzen („misfit costs“) akzeptieren. Statt sich also an den neuen Regeln zu orientieren und die damit einhergehenden Risiken in Kauf zu nehmen, tendieren Organisationsmitglieder dazu, das etablierte Zeitregime mit seinem dominanten Muster „Verfügbarkeit am Abend“ als Koordinationshilfe zu wählen.

5.3.3 Ineffizienz: Die Aushöhlung des etablierten Geschäftsmodells

Die Ultrastabilität des eingelockten Arbeitszeitregimes wird aber für CONSULT in dem Maße zum Problem, als aufgrund der oben beschriebenen Umweltveränderungen ein anderes organisationales Arbeitszeitregime effizienter erscheint. Allerdings lässt die soeben erläuterte Systemrationalität nur Verhaltensweisen zu, die an das eingelockte Zeitregime anschlussfähig sind

und somit dieses im Großen und Ganzen stabil halten. Organisationale Reformversuche scheitern im Alltag an dieser selbsterhaltenden Logik des Lock-ins. Trotz mehrmaliger Erwähnung der Ineffizienz des ultrastabilen Lock-ins im Laufe dieser Arbeit, lohnt es sich an dieser Stelle, diese Befunde vor dem Hintergrund der identifizierten Dynamiken zusammenfassend zu betrachten und dabei insbesondere zu prüfen, ob diese Dynamiken erklären können, *wie genau* die Veränderungen am Leistungs- und Personalmarkt CONSULTs Arbeitszeitregime ineffizient werden lassen.

Lange Zeit war ja genau dieses Arbeitszeitregime der Schlüssel zu CONSULTs außergewöhnlichem Erfolg sowohl am Leistungs- als auch am Personalmarkt, da Vor-Ort-Präsenz und ausgedehnte Verfügbarkeit von Beratern eine hohe Kapazitätsauslastung bei gleichbleibenden Erfolgen in der Personalakquise (viele hochqualifizierte Rekruten) ermöglichten. Allerdings begründete genau dieser Fokus auf Kapazitätsauslastung eine Tendenz im Arbeitszeitregime, wodurch es immer wieder zu unkontrollierbaren Spitzen in der Auslastung kam, bei denen die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern so stark anstieg, dass sie reihenweise kündigten und/oder krank wurden. Es waren genau solche Kündigungswellen, die CONSULT dazu bewegten, sich überhaupt mit Arbeitszeitproblemen zu beschäftigen und entsprechende Maßnahmen zu deren Vorbeugung zu ergreifen (vgl. insbesondere Kapitel 4.3). Denn kündigten zu viele Berater, in deren Ausbildung CONSULT lange Jahre investiert hatte, in zu kurzer Zeit, so konnte dies nur mit Verzögerung durch Rekrutierung kompensiert werden. Viele Jahre lang funktionierte das Arbeitszeitregime jedoch aufgrund der Komplementaritäten zwischen der Leistungs- und der Personalmarktstrategien weitgehend problemlos:

Natürlich hat man sich geärgert, wenn ein Mitarbeiter ging, den man gerne weiter gehalten hätte! Aber... in den allermeisten Fällen ist das eine vernünftige Entscheidung gewesen, nach vier Jahren Beratung in die Industrie zu gehen. Dadurch ergab sich diese auch im Wettbewerb relativ stabile Ratio von... irgendwo zwischen 18 und 22 Prozent schwankte das und dann... Und also... das war... das ist einfach... das was womit man [in der] Unternehmensberatung rechnen muss. Wir fanden immer genug neue Berater pro Jahr, um das immer wieder aufzufüllen. *Kritisch wird es*, wenn ich... wenn ich zu viel Erfahrung verliere... also ich habe eine kumulierte Erfahrung in meinem Mitarbeiterstamm und wenn jetzt zu viele Alte rausgehen mit viel Erfahrung, dann sinkt meine kumulierte Erfahrung im Unternehmen und dann wird es gefährlich. (I38)

Vor dem Hintergrund der bisherigen Analyseergebnisse kann nun auch erklärt werden, warum die Veränderungen am Personal- und am Leistungsmarkt die Effizienz des Zeitregimes zunehmend in Frage stellen: Der „rationality shift“ in

der Umwelt macht es für CONSULT immer schwieriger, eine derart hohe Fluktuationsrate aufzufangen; die Bindung von Mitarbeitern wird deshalb immer wichtiger. Wie es dazu kommt, wird bei einer näheren Betrachtung der zwei bereits angesprochenen Umweltveränderungen deutlicher:

Die Veränderungen am *Personalmarkt* führten zu einer noch immer anhaltenden Situation, in der es schwieriger geworden ist, schnell hinreichend gut ausgebildete Leute zu rekrutieren. Wie oben ausführlich erläutert, gelten Beratungsunternehmen – nicht zuletzt aufgrund der hohen Arbeitsbelastung – nicht mehr als die begehrtesten Arbeitgeber für Top-Absolventen. Diese Veränderungen stellen die Effizienz des eingelockten Arbeitszeitregimes, das stark auf die komplementären Personal- und Leistungsmarktstrategien aufbaute, zunehmend in Frage. Der Schwerpunkt auf Kapazitätsauslastung und eine damit einhergehende kurze Verweildauer in der Firma von durchschnittlich drei bis vier Jahren funktionieren nur so lange, wie genug gut ausgebildetes Personal zu finden ist. Da die Bewerber in den letzten Jahren immer anspruchsvoller geworden sind und überlange Arbeitszeiten nicht einfach hinnehmen, wird die Personalakquise aber immer schwieriger:

Wenn Sie vor zehn bis zwölf Jahren angefangen haben, ich habe relativ schnell, nachdem ich bei CONSULT angefangen habe, auch selber Recruiting gemacht. Das war im Jahre 2003, 2004, 2005, wenn Sie mit den Leuten da gesprochen haben, was Ihre Erwartungen sind... an das Berufsbild und... dann war das... die Antwort häufig, „Ich hätte sehr, sehr viel Arbeit, aber das ist auch toll, weil... „ Wenn Sie halt gefragt haben, was müsste, ich frag immer gerne im Recruiting, was müsste denn passieren, damit Sie nach einem Jahr sagen, jetzt mal rein hypothetisch „So ein Scheißladen, ich gehe wieder!“ Dann kam nie „Ich werde zeitlich ausgebeutet“ oder so. Da kam da immer „Ich werde nicht auf die interessantesten Themen gesetzt... ich werde zu wenig...“ Solche Geschichten. Und heute, wenn Sie mit den Leuten sprechen, ist eine der ersten Fragen nach Sabbaticals, nach Teilzeitmodellen. (...) Es ist sehr viel mehr die Frage nach dieser Balance und auch die Frage, wie man es schafft trotz eines sehr anspruchsvollen Berufsprofils, die Kraft und Energie zu behalten für das restliche Leben und überhaupt für das Weiterkommen insgesamt. Das ist ein großes Thema geworden. Deswegen setzen wir uns damit stärker auseinander, deswegen wird das mehr ein Thema. (Io6)

Während es die Veränderungen am Personalmarkt immer schwieriger machen, geeignetes Personal zu rekrutieren, um die im Zeitregime inhärente Tendenz zu Kapazitätsüberlastung zu kompensieren, so sorgen die Entwicklungen am *Leistungsmarkt* dafür, dass die Kapazitätsauslastungsgrenze – wie auch die Erfahrungen der beiden oben eingeführten Abteilungen zeigen – immer häufiger überschritten und somit unerwünschte Kündigungen ausgelöst werden:

Das Thema Arbeitszeit (...) das ist einer der Faktoren (...), der *das gesamte Geschäftsmodell der Beratung in Frage stellt*. Weil wenn wir nämlich (...) es also nicht mehr schaffen, die Besten zu halten, weil wir so ein Arbeitszeitregime haben, können wir dann langfristig noch so hohe Preise verlangen? Nein, weil wir nicht mehr die besten Leistungen erbringen können! (...) Wenn wir das Thema Arbeitszeiten und Work-Life-Balance nicht in [den] Griff kriegen, ist es langfristig eine Gefahr für das Geschäftsmodell der Beratung. (102)

Gerade dieses Risiko zu minimieren, scheint das Hauptziel der Wandelinitiativen zu sein:

D. h. all diese Initiativen, die da jetzt laufen für Work-Life-Balance, die werden sicherlich noch weitergehen und sich wahrscheinlich noch verstärken in den nächsten Jahren. Weil im Grunde genommen wollen wir Leute, die über viele Jahre in bestimmten Bereichen Expertise erworben haben und sich auch vorstellen können, lange in der Beratung zu bleiben, und wenn sie das erste Mal nicht befördert werden, das Unternehmen verlassen. Weil die Beratung dahin steuert! Von daher ist das Work-Life-Balance-Thema ein wichtiges und das müssen wir auch ernst nehmen, sonst werden wir es schwer haben am Markt. (129)

Wegen sinkender realer Tagessätze, steigenden Wettbewerbsdrucks, der Kommodifizierung von Beratungsleistungen und des Wandels hin zum Käufermarkt, lassen sich mit der klassischen Leistungsmarktstrategie nicht mehr die Erträge erwirtschaften, wie dies früher der Fall war. Seit 2001 hat die Firma die Wachstumsraten der früheren Jahre nicht mehr erreicht. Gerade in den Jahren seit der globalen Wirtschaftskrise im Jahr 2008 hat sich die wirtschaftliche Situation auf dem Beratungsmarkt wieder verschärft. Dieser wirtschaftliche Druck hat auch bei CONSULT dazu geführt, dass der *finanzielle Effekt der Komplementarität* zwischen den Leistungs- und Personalmarktstrategien stark abgenommen hat. Mittlerweile sieht sich die Firma immer mehr dazu gezwungen, Kostensenkungsmaßnahmen einzuleiten, die oft die früher durch steigende Erträge finanzierten Perks betreffen. So gilt beispielsweise seit einigen Jahren die Regel, dass Berater nur noch Economy-Class fliegen dürfen. Es lassen sich also weniger Perks finanzieren, die von Individuen zur Rechtfertigung der überlangen Arbeitszeiten gegenüber sich selbst benutzt werden können. Auch dies geht zulasten der individuellen normativen Bewertung der Arbeitszeitmuster. Gleichzeitig bedeutet aber die schwierige Marktsituation, dass mehr Arbeit notwendig wird, um Umsatz- und Renditeziele zu erreichen, was sich in der steigenden Anzahl der zu schreibenden Akquisen niederschlägt, die zum Verkauf von mehr Projekten notwendig sind. Verkauft wird aber zu immer weiter fallenden Preisen, sodass es für Manager noch schwieriger wird Budgetziele einzuhalten. Und für die Berater wiederum bedeutet all das, dass immer häufiger an der Kapazitätsgrenze gearbeitet wird. Die im Arbeitszeit-

regime implizite Tendenz zur Kapazitätsüberlastung wird somit verstärkt, aber die Kompensationsmöglichkeiten durch erfolgreiche Personalakquise werden geringer.

Allerdings – und hierin liegt eine gewisse Ironie – sind diese Umweltentwicklungen nicht zuletzt auch von CONSULT selbst miterzeugt worden. Der selbstverstärkende Mechanismus adaptiver Erwartungen hat dazu geführt, dass bei branchenweiter Schwerpunktsetzung auf Verfügbarkeit und Präsenz für den Kunden die Leistung verschiedener Beratungsgesellschaften weitestgehend austauschbar geworden ist. Dies bedeutet einen Wandel zum Käufermarkt und stärker preisgetriebenem Wettbewerb:

Das heißt so, die guten Jahre hat man hinter sich, weit hinter sich gelassen, die sind spätestens gleich mit der Krise 2007/2008 vorüber. Und all die Unternehmensberatungen, die jetzt auch stark wachsen, die kaufen sich teilweise stark die Marktanteile, indem sie mit den Preisen runtergehen und dann Projekte zu so spottbilligen Preisen anbieten, dass es diese ganze Branche eigentlich so ein bisschen versaut. (I15)

Das Beratungsgeschäft wird immer weiter sich in Richtung Commodity entwickeln, also entpersonalisierte Dienstleistungsarbeit und es wird sich entwickeln, die einen, die abarbeiten, und die anderen, die intelligente Konzepte machen, und die, die intelligente Konzepte machen, brauchen andere Geschäftsmodelle, als die, die abarbeiten. (I34)

Wurden Berater früher noch als Experten respektiert, so hat das Praktizieren der Präsenzstrategie den Kern der Beratungsleistung so stark auf den Aspekt der „Verfügbarkeit“ umdefiniert, dass manche Kunden die Berater inzwischen nur mehr als „Edel-Assis“ (ethnografische Notizen) betrachten und entsprechend behandeln.⁵³ Sowohl CONSULT als auch andere Top-Beratungsgesellschaften sind im Laufe der letzten 15 Jahre daran gescheitert, Wettbewerbsvorteile durch echte Innovationen zu erzielen:

Nach dem Jahr 2000 gab es keine Innovation mehr. Also ich kenne kein Tool, von Spezialthemen wie War-Gaming abgesehen, aber ich sag mal Handwerkszeug der Beratung ist seit dem Jahr 2000 nichts mehr Neues dazu gekommen. D. h. man war immer mehr darauf angewiesen, konjunkturelle Zyklen, alle möglichen... ich sage mal, Außeneinflüsse zu nutzen um neue Themen zu entwickeln. Das ganze Thema Go East, China, Emerging Markets oder das ganze Thema der neuen Medien jetzt, also Internet 2.0, wo man immer versucht... dann Finanzkrise 2008... das hat dazu geführt, dass man als Berater immer gucken muss, ob sich draußen irgendwo eine Tendenz bildet, die neue Geschäfte generiert. Man konnte aber nicht mit eigenen Innovationen

⁵³ Darunter leidet übrigens die Attraktivität des Berufs auch, weil Inkongruenzen zwischen der organisational vermittelten Identitäten und den tatsächlich im Alltag performierbaren Rollen entstehen (vgl. Reid, 2015).

mit eigenen Themen auf die Kunden zugehen, weil nichts Neues mehr kam.
(I34)

Laut einem Partner riskiere CONSULT ohne den raschen Aufbau einer einzigartigen Wissensbasis, zu einer Agentur für hoch bezahlte Zeitarbeit zu werden:

The key word is „commoditization“. (...) Actually... sadly... The attractiveness of strategy consulting is reducing over time. (...) For instance, the amount of money you earn being... particularly a partner... the amount of money a partner earns compared to the 1990s is much worse. But the amount of time is the same. (...) I think we are actually gonna' end up having to push the salaries down. And we get to look a bit more like temporary staffing. *This is the worst case scenario!* We become *Zeitarbeit*. And you know *Zeitarbeit* people get paid less than full-time employee. So this way around... there is this *terrible* risk that we are going in this direction towards *Zeitarbeit*. (...) I actually, this is something I am thinking about now, the big question now is: How do you differentiate strategy consulting? I talked about commoditization, you want to go against this. How do you differentiate it? We must innovate and we must become really clever and thinking-oriented. (...) It used to be the case in the 1980s that people hired a [Wettbewerber] team because they figured they are going to hire three super-super-super clever people who will be put to a difficult problem and will come up with a creative solution. Today consulting has become so massive! I don't think anybody would agree that consultants were cleverer than clients. (I45)

Somit findet sich das Unternehmen in einem Dilemma, das es sich weitgehend selbst geschaffen hat. Das Lock-in ist deshalb ineffizient geworden, weil gerade die konsequente Anwendung des Erfolgsrezepts, aus dem das Zeitregime ursprünglich entstanden war, zur Aushöhlung eben dieses Erfolgsrezepts geführt hat; in der selbsterhaltenden Logik des Arbeitszeitregimes wird aber die Anwendung alternativer Rezepte irrational. Systemrationalität und Umweltrationalität fallen auseinander. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass viele Organisationsmitglieder diesbezüglich von einer *Zerrissenheit* sprechen:

Auf der einen Seite kriegen wir diesen Preisdruck vom Markt und auf der anderen Seite haben wir den Anspruch der Mitarbeiter, die mehr Zeit haben wollen, die nicht mehr so arbeiten wollen, wie das früher üblich war, (...) nicht umsonst kümmern wir uns um das Thema! (...) Wie kriegt man das Gleichgewicht wieder hin? Die Kunden wollen immer mehr für immer weniger Geld, (...) wie kriegen wir das geregelt, ohne unsere Leute sauer zu fahren?
(I39)

Diese Zerrissenheit, die da entsteht, die kommt genau aus diesen Gründen! Also es geht nicht so sehr, wenn Sie darüber nachdenken, wie sich die Arbeit verändert hat, also die Arbeit als solche, es geht nicht so sehr darum, ob ich jetzt ein Fax oder IT-Programm oder Laptop oder irgendwelche Hilfsmittel oder billige Flüge [habe], es geht viel eher darum, *vor welchem Hintergrund des Geschäftsmodells die Arbeit erbracht wird, wie sich das Geschäftsmodell*

entwickelt hat. Und das Geschäftsmodell der Strategieberatung hat sich in den letzten 20 Jahren drastisch verändert und wird sich auch noch weiter verändern und wenn ich es nicht schaffe, mein Arbeitsethos und meine Arbeitsplanung an die neuen Bedingungen des Marktes [anzupassen], werde ich untergehen. (I34)

Um sich aus einer solchen ineffizienten Lock-in-Situation herauszu- manövrieren, reicht es nicht aus, Wandelinitiativen zu beschließen. Um eine solche ultrastabile Struktur zu brechen, bedarf es spezieller Ansätze, die die selbstverstärkenden Mechanismen und die selbsterhaltende Logik des Lock-ins selbst adressieren und herausfordern. In jedem Fall sind Initiativen, die – wie die bisherigen – lediglich Regeln zum bestehenden System hinzufügen, ohne darauf zu achten, dass diese aufgrund einer inneren Systemdynamik abgestoßen werden (müssen), zum Scheitern verurteilt.

5.4 Zwischenfazit

Der Ausgangspunkt dieses Kapitels war die Vermutung, dass es sich bei der im vorhergehenden Kapitel ausgearbeiteten kontrafaktischen Stabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime um einen Fall organisationaler Pfadabhängigkeit handeln könnte. Um diese Vermutung zu prüfen, war es notwendig, eine an dem oben erarbeiteten theoretischen Rahmen angelehnte Pfadanalyse durchzuführen. Diese Analyse hat drei wesentliche Erkenntnisse geliefert.

Erstens folgt der Prozess der Konstituierung von CONSULTs heutigem Arbeitszeitregime einer pfadabhängigen Trajektorie: Unter der Wirkung selbstverstärkender Mechanismen wurde aus Kontingenz Notwendigkeit; es hat sich ein organisationaler Pfad herausgebildet. Sein Ursprung kann zurückverfolgt werden auf eine strategische Umorientierung des Unternehmens in den späten 1980er Jahren, als die ständige Präsenz von Beratern bei ihren Kunden zunehmend als Verkaufsargument entdeckt wurde. Noch in den frühen 1980ern war die strategische Ausrichtung von CONSULT durch Kontingenz gekennzeichnet. Das Unternehmen war in diversen Marktsegmenten tätig und wies ein im Vergleich zu heute deutlich anderes Arbeitszeitregime auf. Es zeigte sich, dass diese Entscheidung für Präsenz als Verkaufsargument zwei selbstverstärkende Dynamiken ausgelöst hat, die aufgrund von positivem Feedback zur folgenden Situation geführt hat: (i) Um ökonomische Wachstumspotenziale auszuschöpfen („Wenn es Brei regnet, muss man den Löffel hinhalten.“ vgl. oben), verkaufte und organisierte

CONSULT im Laufe der Zeit immer mehr Projekte nach dem Präsenzmuster, während (ii) Kundenerwartungen und auf diese bezogene Erwartungserwartungen der Berater sich gegenseitig kontinuierlich nach oben schraubten, um die zu erfüllen sich (iii) die Arbeitszeit zunehmend in den Abend hinein verlängerte. Damit konstituierte sich ein Regime überlanger Arbeitszeiten und ausgedehnter Verfügbarkeit am Abend. Heute scheint dieses Arbeitszeitregime trotz seiner steigenden Ineffizienz in ein Lock-in geraten zu sein, an dessen Ultrastabilität etliche bisherige Wandelinitiativen bereits gescheitert sind.

Zweitens erwies sich die Ultrastabilität des Lock-ins in der selbsterhaltenden Logik von CONSULTs Arbeitszeitregime begründet zu sein, welches unter der Wirkung der zwei selbstverstärkenden Mechanismen entstanden ist. Diese Logik lässt für jede der drei wichtigsten Akteursgruppen in CONSULT – Partner, Manager und Berater – bei der Erfüllung ihrer Aufgaben – Verkaufen, Managen, Liefern – nur ganz bestimmte Formen der Zeitverwendung rational erscheinen, sodass die daraus entstehenden Zeitverwendungsmuster sich gegenseitig so konditionieren, dass überlange Arbeitszeiten und ausgedehnte Verfügbarkeit am Abend notwendig werden. Hält der Mechanismus adaptiver Erwartungen die starke Kopplung von Berater- und Kundenzeitregime anhand des Präsenzmusters stabil, so sorgt diese selbsterhaltende Logik des eingelockten Arbeitszeitregimes dafür, dass auch organisationsintern Erwartungserwartungen gebildet und weitergegeben werden, die einen Ausbruch aus dem Verfügbarkeitsmuster in der Systemlogik aufgrund zahlreicher „misfit costs“ (David, 1994) irrational erscheinen lassen. So scheitern die bisherigen Initiativen nicht daran, dass Menschen einen aktiven Widerstand dagegen leisten. Vielmehr würden sich die von diesen Initiativen neu formulierten Erwartungen in dem bestehenden Repertoire aus sich gegenseitig konditionierenden Arbeitszeitmustern nur unter Inkaufnahme gravierender kurzfristiger Koordinations- und Produktivitätsverluste erfüllen lassen. Der von Organisationsmitgliedern ausgeübte normative Druck, bestehende Arbeitszeitmuster beizubehalten, lässt sich vor diesem Hintergrund als Folge dieser eigentümlichen Systemlogik verstehen.

Drittens lässt sich auch die zunehmende Ineffizienz von CONSULTs Arbeitszeitregime deuten als eine direkte Folge des Auseinanderfallens von Systemlogik einerseits und jenen Entwicklungen in CONSULTs Umwelt andererseits, die alternative Pfade effizienter erscheinen lassen. Während CONSULT mit seinen komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategien über lange Zeit hinweg sehr erfolgreich war und daher keinen Grund sah, den eingeschlagenen Pfad zu verlassen, sind es nun die zunehmenden

Schwierigkeiten in der Personalakquise und -bindung sowie die durch Preiswettbewerb sinkenden Beratertagesätze, die Änderungsdruck ausüben. Diese zumindest teilweise *selbst* durch die Befolgung des etablierten Pfades herbeigeführten Umweltveränderungen stellen eine doppelte Herausforderung für das etablierte Arbeitszeitregime dar: Sie verstärken die im Arbeitszeitregime implizite Tendenz zu Kapazitätsüberlastung und erschweren gleichzeitig die Kompensation durch Personalakquise. In dieser Situation versucht CONSULT einerseits durch Wandelinitiativen den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, sucht aber gleichzeitig nach Möglichkeiten, den bestehenden Pfad auszudehnen. Beides scheint jedoch keinen Ausweg aus dem zunehmend ineffizienten Lock-in in Aussicht zu stellen. Es bedarf radikalerer Maßnahmen, die direkt auf die selbsterhaltende Logik des ultrastabilen Arbeitszeitregimes abzielen. Dies allerdings wird nicht möglich sein ohne eine Neuerfindung des Unternehmens selbst sowie der von ihm angebotenen Leistung „Unternehmensberatung“.

6 Diskussion der Ergebnisse und Beiträge der Studie

“They are somehow trapped in the web of their own actions.
The hidden score is their own, but they don’t like the music.
Unable to stop, they play the unpleasant tune over and over again.”

Masuch, 1985: 15

Die vorliegende Arbeit hat versucht, eine Erklärung für das Phänomen ultrastabiler Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in PSFs anhand einer theoriegeleiteten Untersuchung des Falls CONSULT zu liefern. Dieses Kapitel widmet sich der Diskussion der Ergebnisse dieser Untersuchung und der Herausarbeitung ihrer theoretischen und praktischen Implikationen. Dazu wird im *ersten Schritt* die Fallstudie von CONSULT zusammenfassend reflektiert und der Erklärungsbeitrag des gewählten pfadtheoretischen Zugangs kritisch gewürdigt (Abschnitt 6.1). Im *zweiten Schritt* werden die theoretische Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse sowie die durch das Untersuchungsdesign und den gewählten theoretischen Rahmen bedingten Limitationen diskutiert, um dann herauszuarbeiten, welche Relevanz die erzeugten Erkenntnisse über den Einzelfall CONSULT hinaus enthalten könnten (Abschnitt 6.2). In einem *dritten Schritt* wird erneut auf die in der Einleitung kurz umrissene Literatur zu Regimes überlanger Arbeitszeiten eingegangen, um die Beiträge zu diesen Forschungen herauszuarbeiten und den Erkenntnisgewinn durch den pfadtheoretischen Zugang stärker zu profilieren (Abschnitt 6.3). Abschließend werden in einem

vierten Schritt die weiterführenden Implikationen der Studie für die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit dargelegt (Abschnitt 6.4).

6.1 Theoretische Reflexion der Fallstudienresultate

Der Ausgangspunkt dieser phänomengetriebenen Studie (vgl. Krogh et al., 2012) war die empirische Beobachtung, dass viele PSFs kontrafaktisch an ihren traditionellen, durch überlange Arbeitszeiten und konstante Verfügbarkeit gekennzeichneten Arbeitszeitregimes festhalten, obwohl letzteres sowohl von zahlreichen externen Beobachtern als auch von vielen Firmen selbst verstärkt als gravierendes Problem erachtet wird. Aufbauend auf bisherigen empirischen Forschungen zu solchen Zeitregimes wurde dabei argumentiert, dass es sich bei dieser Ultrastabilität scheinbar um einen ganz besonderen Fall rätselhafter organisationaler Persistenz handelt, deren Gründe noch nicht hinreichend verstanden sind. Um vor diesem Hintergrund eine neuartige Erklärung dieses Phänomens zu erproben, wurde im Laufe der Arbeit zunächst unter Rückgriff auf die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit und auf das Konzept des organisationalen Arbeitszeitregimes ein Analyserahmen erarbeitet, der anschließend zur empirischen Untersuchung der Gründe für die Ultrastabilität des Arbeitszeitregimes einer international tätigen Unternehmensberatungsgesellschaft angewandt wurde. Motiviert wurde diese Untersuchung mit dem Argument, dass der gewählte theoretische Zugang im Vergleich zu alternativen Theorieansätzen besser dazu geeignet ist, der Komplexität des Phänomens „Ultrastabilität“ gerecht zu werden, und insofern eine präzisere und umfassendere Erklärung liefern könnte. Deshalb scheint es an dieser Stelle geboten, den Erklärungsbeitrag dieses pfadtheoretischen Zugangs vor dem Hintergrund der Fallstudienresultate zusammenfassend kritisch zu reflektieren.

6.1.1 Ergebnis I: Die Genese des Regimes überlanger Arbeitszeiten aus einer strategischen Umorientierung

Zunächst hat die pfadtheoretische Analyse des Falls CONSULT gezeigt, dass es sich bei dem heute ultrastabilen Regime überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit um ein historisch gewachsenes Arrangement handelt,

das nicht immer schon da war, sondern erst im Laufe der späten 1980er und insbesondere der 1990er Jahre entstanden ist. Es handelt sich also dabei nicht, wie beispielsweise vom Imprinting-Ansatz (Marquis & Tilcsik, 2013; Stinchcombe, 1965) suggeriert, um ein seit der Gründung der Organisation präexistentes Muster, das in den darauffolgenden Jahren immer weiter fortgeschrieben wurde. Vielmehr ließ sich die Zeit vor der Genese dieses Zeitregimes weitgehend in Übereinstimmung mit dem Dreiphasenmodell der Pfadtheorie (Sydow et al., 2009) als eine durch Kontingenz geprägte Situation rekonstruieren: Weder zeichnete sich ein dominantes Arbeitszeitmuster bereits ab, noch hatte sich CONSULT klar auf ein einzelnes Marktsegment strategisch ausgerichtet. Historische Vorprägungen waren zwar zu beobachten, doch sie schränkten den Handlungsspielraum der Organisation noch nicht soweit ein, dass nur noch *eine* Entscheidung für eine spezifische Strategie oder ein spezifisches Arbeitszeitregime möglich gewesen wäre. Vielmehr scheint es angebracht davon auszugehen, dass aus der damaligen Sicht noch mehrere alternative Evolutionspfade denkbar gewesen waren.

Als für die Genese des heutigen Zeitregimes entscheidender Wendepunkt (Abbott, 2001) erwies sich die Selektion einer neuen Leistungsmarktstrategie, bei der die Vor-Ort-Präsenz von Beratern als Verkaufsargument gegenüber Kunden eingesetzt wurde. Zur Identifizierung dieses kritischen Wendepunkts war die im oben erarbeiteten Konzept des organisationalen Arbeitszeitregimes verankerte Idee besonders dienlich, dass nicht explizit zeitbezogene Entscheidungen zwangsläufig einen Einfluss auf die Zeitverwendung der Organisationsmitglieder haben: Zu Beginn der empirischen Untersuchung war es keineswegs naheliegend, dass eine strategische Umorientierung einen solchen entscheidenden Effekt auf das Arbeitszeitregime von CONSULT haben könnte. Doch, wie oben gezeigt, implizierte das Befolgen der neuen Strategie gerade, dass Berater – weit entfernt von ihrem Zuhause – aufgrund der niedrigeren Opportunitätskosten ihrer Freizeit anfangen, abends tendenziell länger zu arbeiten. Diese zu Beginn kleinen Änderungen in der zeitlichen Ordnung wurden daraufhin von den zwei selbstverstärkenden Mechanismen soweit perpetuiert, dass sich daraus ein neues, emergentes und zunehmend dominantes Arbeitszeitmuster ergab.

Da diese Selektion als Auslöser für die in der darauffolgenden Zeit wirksamen selbstverstärkenden Dynamiken rekonstruiert werden konnte, schien es sich um eine „Critical Juncture“ im Sinne der Pfadtheorie zu handeln. Trotzdem muss angemerkt werden, dass es sich als äußerst schwierig erwies, diese „Critical Juncture“ in einem konkreten, singulären Ereignis zu lokalisieren. Wie

von einigen Interviewpartnern hervorgehoben, handelte es sich dabei weniger um eine *explizite* Entscheidung, den Strategiewechsel zu vollziehen, sondern eher um eine zunächst schleichende Entwicklung. Dies kommt einerseits der in der klassischen Pfadtheorie verankerten Idee sehr nahe, dass zunächst „kleine“ Ereignisse für den weiteren Prozessverlauf ausschlaggebend sein können (Arthur, 1989; David, 1985). Es scheint sich dabei, um eine emergente Strategie (Mintzberg & Waters, 1985) gehandelt zu haben, die nicht als Ergebnis eines strategischen Planungsprozesses, sondern gewissermaßen „aus der Praxis“ heraus entstanden ist (vgl. zur „strategy as practice“-Perspektive z. B. Jarzabkowski, 2004; Seidl & Whittington, 2014). Trotz ihres impliziten und emergenten Charakters kann die Selektion der Präsenzstrategie mit Luhmann (2000) durchaus als eine – wenn auch nicht explizite – Entscheidung betrachtet werden, wenn weitere organisationale Entscheidungen daran anknüpften und insofern die ursprüngliche Selektion als Entscheidung behandelten. Genau dies konnte bei CONSULT anhand der Rekonstruktion der zunehmenden Ausweitung und Verfestigung dieses neuen strategischen Pfades beobachtet werden.

Nicht ganz geklärt blieb allerdings die Frage, wodurch die ursprüngliche Verknüpfung von Vor-Ort-Präsenz und (Marketing-)Strategie genau motiviert wurde. Zwar hat das empirische Material gezeigt, dass die Präsenzprojekte ursprünglich primär in einer der Abteilungen von CONSULT konzentriert waren, in der Präsenz aufgrund des Wesens der von dieser Abteilung durchgeführten Projekte notwendig war. Doch in den Daten fanden sich wenige Hinweise dafür, *warum* und *wie* genau man auf die Idee kam, Präsenz zusätzlich auch *als Verkaufsargument* zu benutzen. Auffällig ist, dass einige wenige Interviewpartner darauf hingewiesen haben, dass die Vor-Ort-Präsenz zunächst stärker von CONSULTs Wettbewerbern geprägt wurde. Insofern ist es durchaus denkbar, dass CONSULT die Idee, Präsenz als Verkaufsargument einzusetzen, ursprünglich im Sinne der neo-institutionalistischen Theorie (z. B. DiMaggio & Powell, 1983) durch Imitation der Wettbewerber und zur Sicherung von Legitimität gewissermaßen aus der Umwelt übernommen hat. Dafür spricht nicht zuletzt der Befund, dass Beratungsunternehmen zur Entstehungszeit dieser Strategie noch mit zahlreichen Unsicherheiten und Akzeptanzproblemen bei ihren Kunden zu kämpfen hatten (vgl. Kapitel 5.2.2). Auch die in der Literatur über Unternehmensberatung hervorgehobene „schwache“ Professionalisierung (Kipping & Kirkpatrick, 2013; McKenna, 2006) und Ambiguität des Beraterwissens (z. B. Clark, 1995; Sturdy, 1997; Sturdy et al., 2009) spricht dafür, dass die Suche nach Legitimität diese ursprüngliche

Entscheidung für Präsenz als Verkaufsargument möglicherweise motiviert haben könnte. Allerdings lässt sich festhalten, dass auch wenn die ursprüngliche Selektion tatsächlich durch einen exogenen Faktor (hier: Suche nach Legitimität) motiviert sein sollte, dies zunächst einer pfadtheoretischen Erklärung nicht widerspricht, die gerade in ihrer Anwendung auf organisationalen Kontexten weitgehend unparteiisch bezüglich des initialen „Triggers“ pfadabhängiger Prozesse bleibt (Sydow et al., 2009); entscheidend für eine Pfaddiagnose ist vielmehr die Frage, inwiefern die darauffolgende Ausweitung und Verstärkung des Präsenzmusters primär durch *endogene*, selbstverstärkende Dynamiken innerhalb von CONSULT oder durch exogene Faktoren getrieben wurde (vgl. Berthod & Sydow, 2013; Schreyögg & Sydow, 2011).

6.1.2 Ergebnis II: Die Verfestigung des Zeitregimes als Folge strategischer Pfadformation

Dies führt zum zweiten wichtigen Befund der Fallstudie, nämlich zu den identifizierten selbstverstärkenden Mechanismen, welche zur Erklärung der Ausweitung und der Verfestigung des Präsenzmusters herangezogen wurden. Im Unterschied zum vom Konzept des „escalating commitment“ (Brockner, 1992; Staw, 1981) fokussierten Fall des kontrafaktischen Festhaltens an von Anfang an „ineffizienten“ Verhaltensweisen, wurde im Fall CONSULT das Gegenteil beobachtet: Das Unternehmen war aufgrund der beiden selbstverstärkenden Mechanismen lange Zeit mit dem eingeschlagenen Pfad äußerst erfolgreich und weitete das Präsenzmuster zunehmend aus. Treiber dieses Erfolges waren allerdings nicht allgemeine Vorteile aus der Routinisierung und Stabilisierung organisationaler Abläufe, wie etwa vom Konzept der strukturellen Trägheit suggeriert (Hannan & Freeman, 1984). Vielmehr konnten zwei eigentümliche selbstverstärkende Dynamiken identifiziert werden, die durch die Selektion der Präsenzstrategie ausgelöst wurden und als zunächst unintendierte Nebenfolge zu einer Ausdehnung der Arbeitszeiten in die Abendstunden hinein führten.

Der erste dieser Mechanismen wurde, wie oben argumentiert, primär durch die aus den komplementären Leistungs- und Personalmarktstrategie resultierenden Synergieeffekte in Bezug auf eine optimale Kapazitätsauslastung als kritischer Erfolgsfaktor in der Unternehmensberatung vorangetrieben: Das anhand der Präsenzstrategie realisierte Wachstum machte

CONSULT zu einem immer attraktiveren Arbeitgeber für Top-Talente, was zu Erfolgen in der Personalakquise führte, wodurch sich mehr Wachstum realisieren ließ, was wiederum Anreize zum Ausweiten des Präsenzmusters generierte und so weiter. Dies lässt sich als eine hauptsächlich *endogene* Dynamik verstehen: Getrieben durch die am Leistungs- und Personalmarkt erzielten positiven organisationalen Ergebnisse sah sich CONSULT nicht nur in der Richtigkeit des eingeschlagenen Pfades bestätigt, sondern auch motiviert, das ursprünglich in der Abteilung C konzentrierte Muster auf weitere Unternehmensbereiche auszuweiten. Nicht exogene Faktoren, wie etwa die Suche nach Legitimität, sondern das Ausschöpfen dieser Synergiepotenziale (insbesondere im Hinblick auf eine bessere Kapazitätsauslastung) tritt in den Vordergrund.

Beim zweiten identifizierten Mechanismus – die adaptiven Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden – lässt sich jedoch berechtigterweise fragen, inwieweit primär exogene oder endogene Faktoren als Treiber in den Vordergrund treten. Es fällt auf, dass es sich dabei um eine interaktive Dynamik handelt, welche die Grenzen der Beratungsorganisation durchkreuzt: Es wird eine Erwartungsspirale auf Berater- und Kundenseite ausgelöst. Insofern handelt es sich hierbei streng genommen um einen *inter-organisationalen* und firmenübergreifenden Mechanismus. Doch die von diesem Mechanismus generierten Vorteile bezogen sich nicht nur auf seine Funktionalität als Lösung eines aus der Umwelt der Beratungsorganisation stammenden Problems (die Unsicherheit über die Beraterleistung, vgl. oben), sondern auch und primär auf die durch die Stabilisierung von Erwartungen erzielten Vorteile in der Zusammenarbeit von Beratern mit ihren Kunden. Entscheidend waren für CONSULT also nicht nur die Kundenerwartungen als solche (gerade die bleiben für die Berater ja ungewiss), sondern vielmehr die sich dynamisch anpassenden organisationsinternen *Erwartungserwartungen* (Luhmann, 1984): Unter der Wirkung des Mechanismus ließ sich also eine wichtige Unsicherheit ausräumen und stattdessen konnte zunehmend erwartet werden, dass der Kunde erwartet, dass Berater zunehmend vor Ort arbeiten und verfügbar sind. In diesem Sinne lässt sich festhalten, dass obwohl die ursprüngliche Wahl der Präsenzstrategie – und somit die Auslösung der Pfadformation – primär exogen motiviert sein könnte, doch hauptsächlich organisationsinterne, *endogene* Vorteile für ihre Ausweitung und zunehmende Verfestigung verantwortlich waren. Das Präsenzmuster – und die damit einhergehende Verschiebung von Arbeitszeiten – wurde nicht aus der Umwelt in die Organisation „hineinkopiert“ und repliziert; vielmehr führten

organisationsinterne Dynamiken und Prozesse (also hier das unter der Wirkung der zwei selbstverstärkenden Mechanismen entstandene Rationalitätsregime, vgl. Sydow et al., 2009) dazu, dass eine Ausweitung der Strategie aufgrund der damit verbundenen Vorteile für CONSULT als sinnvoll erschien.

Zur Erklärung und Identifizierung dieses zweiten Mechanismus erwies sich das Zeitregimekonzept und die damit eingeführte Unterscheidung zwischen der deskriptiven und der normativen Zeitebenen ebenfalls als sehr hilfreich. So konnte gezeigt werden, dass eine zunächst auf der deskriptiven Zeitebene erfolgte Veränderungen der Zeitverwendungsmuster (mehr Präsenz vor Ort, längere Arbeitszeiten, mehr Verfügbarkeit etc.) zunehmend auch zu einer Verschiebung der normativen Bewertung der Muster führte, die wiederum die Veränderungen auf der deskriptiven Ebene verstärkte, woraus eine Kultur hervorging, in der überlange Arbeitszeiten und konstante Verfügbarkeit zunehmend als Zeichen für Loyalität und Commitment wertgeschätzt wurden. Diese Verschiebungen auf der normativen Zeitebene machten Erwartungserwartungen zunehmend enttäuschungsresistenter; Abweichungen (etwa wie im Fall der Managerin, die mit ihrer Projektarbeit immer um 20 Uhr fertig wurde) führen nicht zur Anpassung, sondern zur Beibehaltung der Erwartungsstruktur (Luhmann, 1984: 436 ff.). Mehr noch: Man könnte spekulieren, dass jeder weitere auf diese Weise ignorierte Enttäuschungsfall letztlich zur Verstärkung der normativen Erwartungsstruktur führte, wie sich dies in den Aussagen einiger Berater zeigte, die aufgrund mehrmaliger Enttäuschungen mit den bisherigen Wandelinitiativen entweder gar nicht mehr versuchten, mehr Arbeitszeitflexibilität zu fordern oder in manchen Fällen das Unternehmen verließen. Doch gerade in der Pfadformationsphase waren die von den zwei selbstverstärkenden Mechanismen generierten Vorteile so hoch, dass eben die Beibehaltung der Erwartungen als sinnvollere Option erschien. Im Ergebnis entstand daraus ein ultrastabiles und zunehmend ineffizientes Lock-in, welches die Organisation momentan zu verändern sucht.

6.1.3 Ergebnis III: Die Dynamik des eingelockten Arbeitszeitregimes

Auch die letzte, noch andauernde Phase der Evolution von CONSULTs Zeitregime ließ sich weitgehend im Einklang mit dem Dreiphasenmodell der Pfadtheorie als gekennzeichnet durch Ineffizienz einerseits und Ultrastabilität andererseits rekonstruieren. Interessanterweise – und etwas überraschend – war allerdings der dritte zentrale Befund der Studie, dass in der Lock-in-phase

eine selbsterhaltende Dynamik wirkt, die von Koordinationseffekten durch die gemeinsame Orientierung aller Akteursgruppen an das dominant gewordene Muster „Verfügbarkeit am Abend“ vorangetrieben wird. Diese Dynamik ließ sich nicht als Erklärung der Pfadformation (d. h. für die Ausweitung des Präsenzmusters) heranziehen; vielmehr generierte der steigende Fokus auf Präsenzprojekte für CONSULT zunächst Koordinationsprobleme, die erst Ende der 1990er durch die aufkommenden Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeglichen wurden.

Auf die Entstehung dieser selbsterhaltenden Dynamik scheint das in Kapitel 2 eingeführte Konzept des „Entrainment“ (Ancona & Chong, 1996; Ballard, 2009; Bluedorn, 2002) etwas mehr Licht werfen zu können: Da sich unter der Wirkung der zwei selbstverstärkenden Mechanismen die Arbeitszeiten von Beratern in immer mehr Unternehmensbereichen immer stärker in die Abendstunden hineinverschoben, emergierte hieraus zunehmend ein dominantes Arbeitszeitmuster, an dem sich einzelne Akteursgruppen in ihrer eigenen Zeitverwendung orientieren *mussten*, wenn sie die Vorteile aus der so entwickelten Lösung für Koordinationsprobleme nicht gefährden wollten. Durch dieses Entrainment immer weiterer Zeitverwendungsmuster (z. B. das Schreiben von Projektakquisen, das Abhalten interner Abstimmungen und Telefonkonferenzen) an das dominante Arbeitszeitmuster „Verfügbarkeit am Abend“ entstand ein selbsterhaltendes Arbeitszeitregime, bei dem die „rationale“ Zeitverwendung jeder einzelnen Akteursgruppe für die jeweils anderen Akteursgruppen zur Folge hat, dass nur solche Zeitverwendungsmuster sinnvoll erscheinen, die letztlich das Muster überlanger Arbeitszeiten und Verfügbarkeit am Abend stabilisieren. Mehr noch: Alternative Zeitverwendungsmuster, wie sie etwa in den oben beschriebenen Initiativen II und III (vgl. Kapitel 4.3) vorgesehen werden, werden aufgrund mangelnder Anschlussfähigkeit an dieses Zeitgefüge abgestoßen. Die Ultrastabilität dieses Arbeitszeitregimes scheint also, wie von der Pfadtheorie suggeriert, zumindest zum Teil in den hohen „misfit costs“ (David, 1994) etwaiger Abweichungen vom etablierten Muster begründet zu sein. So zeigte sich die Lock-in-Phase im Fall CONSULT als eine durchaus dynamische Phase; der Eigenwert (von Foerster, 2003) ihrer Dynamik hieß allerdings „Verfügbarkeit am Abend“ und nicht „Arbeitszeitflexibilität“.

Ein weiterer stabilisierender Faktor resultierte allerdings aus dem Mechanismus adaptiver Erwartungen, der dafür sorgte, dass die Definition der Beratungsleistung sich immer stärker vom Zugang zum Expertenwissen hin zur zeitlichen Verfügbarkeit von Mitarbeitern verschob. Sogesehen hat CONSULT

durch das Befolgen der Präsenzstrategie seine Umwelt (hier: Kundenerwartungen) so mitgeprägt, dass sich die vom Unternehmen vermarktete Leistung aus der Sicht der Kunden zunehmend kommodifiziert hat.⁵⁴ Dies hat am Leistungsmarkt hin zu einer stärkeren Dominanz der Kunden geführt, weshalb CONSULT heute mit sinkenden Tagessätzen und zunehmendem Wettbewerbsdruck zu kämpfen hat. So übt diese neue Marktsituation einen gewissen Druck zur Konformität im Sinne der neo-institutionalistischen Theorie auf CONSULT aus. Denn, wie einige Unternehmensvertreter betonten, würde CONSULT von der Präsenzstrategie abweichen, so müsste das Unternehmen aufgrund verfestigter Kundenerwartungen finanzielle Nachteile in Kauf nehmen. Streng genommen lässt sich aber festhalten, dass diese Studie über keine ausreichende Datenbasis verfügt, um beurteilen zu können, ob ein solcher „illegitimacy discount“ (Zuckerman, 1999) tatsächlich existiert oder nicht, da die Kundenseite in der Datenerhebung unterberücksichtigt blieb. Dennoch scheint er gerade unter Partnern bei CONSULT durchaus erwartet und befürchtet zu werden.

Interessanterweise zeigte die obige Analyse jedoch auch, dass dieser Druck einerseits zumindest teilweise von CONSULT selbst mitproduziert wird, aber andererseits die endogenen Dynamiken dafür entscheidend sind, wie er organisationsintern verarbeitet wird: Gerade für Partner haben die eskalierenden Erwartungen der Kunden die Implikation, dass sie Beratungsprojekte tendenziell unterverkaufen müssen, um ihre Verkaufserfolge zu maximieren, was als wichtige Randbedingung für die oben beschriebene selbsterhaltende Dynamik des Lock-ins fungiert. Folgt man der obigen Analyse scheint die Ultrastabilität von CONSULTs zunehmend ineffizientem Arbeitszeitregime also einerseits in der selbsterhaltenden Dynamik des Lock-ins zu liegen, welche abweichende Zeitverwendungsmuster abstößt. Andererseits dürfte sie in dem Mechanismus adaptiver Erwartungen begründet sein, der die enge Kopplung von Berater- und Kundenzeitregime stabil hält. Das Zusammenspiel dieser zwei Dynamiken beleuchtet auch die anhand des Neo-Institutionalismus schwer zu beantwortende Frage, warum es der Firma so schwer fällt sich den neuen Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Kellogg, 2011b): Die Schwierigkeit liegt darin, dass die selbsterhaltende Dynamik des Arbeitszeitregimes – weil sie in einem ko-evolutionären Verhältnis mit der durch den Mechanismus adaptiver Erwartungen erfolgten und stabilisierten

⁵⁴ Während einem speziellen Expertenwissen eine gewisse Einzigartigkeit zugeschrieben werden kann, scheint „Verfügbarkeit“ weitgehend austauschbar zu sein.

Kopplung von Kunden- und Beraterzeitregimes entstanden ist – hauptsächlich auf das Liefern des Musters „Verfügbarkeit“ fokussiert ist. Sogesehen scheint dieses Regime dermaßen auf die Erwartungen dieser einen spezifischen Anspruchsgruppe ausgerichtet zu sein, dass Versuche, diese Kopplung aufzuheben oder das Regime *zusätzlich* an andere neue Erwartungen der Umwelt zu koppeln (z. B. mehr Arbeitszeitflexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc.), scheitern (müssen). In diesem Sinne ist die „Entkopplung“ von CONSULTs Zeitregime von den neuen Erwartungen der Umwelt nur die eine Seite der Medaille; die andere ist eben die *zu starke* Kopplung an Kundenerwartungen. Gerade dass die meisten neueren Initiativen primär nach *innen* gerichtet sind, spricht dafür, dass es sich bei dieser Entkopplung nicht bloß um eine Legitimitätsfassade im Sinne des Neo-Institutionalismus handelt (vgl. Meyer & Rowan, 1977). Das Problem scheint nicht nur im Entkoppeln, sondern auch im misslingenden Koppeln an neue Erwartungen zu liegen.

Zusammenfassend sprechen also die Ergebnisse dieser Untersuchung dafür, dass sich die Evolution von CONSULTs Zeitregime als ein Fall organisationaler Pfadabhängigkeit rekonstruieren lässt. Alle in Kapitel 2.3 herausgearbeiteten Indikatoren für Pfadabhängigkeit konnten identifiziert und den drei Phasen zugeordnet werden (vgl. Koch, 2011; auch Sydow et al., 2012a): Kontingenz in Phase I, Selbstverstärkung in Phase II sowie Ultrastabilität und Ineffizienz im Lock-in. Zwar beleuchten alternative Theorieansätze jeweils einzelne im Laufe der Pfadanalyse unerklärte Teilaspekte des untersuchten Prozesses (insbesondere die möglicherweise durch Suche nach Legitimation erfolgte ursprüngliche Selektion der Präsenzstrategie), doch grade durch den Fokus auf die Ko-Evolution von Arbeitszeitregime, Organisation und Umwelt scheint der gewählte pfadtheoretische Fokus die hier besonders interessierende Frage nach der Verfestigung und der Ultrastabilität des zunehmend ineffizienten Zeitregimes besser als die im Kapitel 1.2 kurz umrissenen Theorieansätze zu erklären: Diese Ultrastabilität lässt sich – jedenfalls nicht in allen ihrer hier beleuchteten Facetten – weder aus einer reinen Außen- noch aus einer reinen Innenperspektive, sondern nur im Zusammenspiel dieser Analyseebenen verstehen. Der besondere Erklärungsbeitrag der Pfadtheorie lässt sich insofern an drei Punkten festmachen, deren theoretische Implikationen im weiteren Verlauf dieses Kapitels detaillierter diskutiert werden. Diese drei Punkte seien an dieser Stelle kurz markiert:

Erstens ermöglichte der pfadtheoretische Zugang die explizite Untersuchung der Ultrastabilität von Regimes überlanger Arbeitszeiten, wie sie in der bisherigen Forschung im dem Umfang kaum vorgenommen worden ist. Neben

der Beschreibung der dieser Ultrastabilität zugrundeliegenden Prozesse und Dynamiken, liegt ein wichtiger Beitrag dieser Studie darin, einen neuen, für die Genese und die Verfestigung von CONSULTs Zeitregimes entscheidenden, in der bisherigen Forschung aber kaum diskutierten Faktor zu beleuchten: den Zusammenhang zwischen Zeitregime und der strategischen Ausrichtung der Organisation.

Durch den von der Pfadtheorie nahegelegten Fokus auf Historizität konnte, zweitens, gezeigt werden, wie es zu der Herausbildung eines der in der Forschung vielfach kritisierten Regimes überlanger Arbeitszeiten überhaupt erst kommen konnte. CONSULTs ultrastabiles Zeitregime erwies sich als ein weitgehend unintendiertes, gewissermaßen „hinter den Rücken“ sozialer Akteure entstandenes Phänomen, das nicht als direkte Folge rationalen Planens oder Entscheidens aufgefasst werden kann. Dies ist ein wichtiger Beitrag, der, wie noch ausführlich geschildert wird, die eingeschränkte Steuerbarkeit von Organisationen und ihren Zeitregimes hervorhebt.

Drittens hat der pfadtheoretische Zugang auch einen Beitrag zum Vollzug des mehrfach geforderten „organizational turn“ (Kossek et al., 2010; Moen, 2015) in der Untersuchung von Flexibilitätsinitiativen und Regimes überlanger Arbeitszeiten geleistet. Nicht nur konnten dabei mit den oben diskutierten Mechanismen neue, dezidiert organisationale Dynamiken als Erklärung für die Ultrastabilität des Arbeitszeitregimes erkannt werden. Vielmehr unterstreichen die Ergebnisse dieser Studie die Ko-Evolution von CONSULTs Umwelt, der strategischen Ausrichtung der Organisation und dem damit einhergehenden Zeitregime (vgl. ähnlich auch Burgelman, 1983; 2002). Insofern leistet der pfadtheoretische Zugang einen Beitrag zum Verständnis der Rolle von Organisationen als soziale Systeme für das Scheitern von Flexibilitätsinitiativen: Die Einsicht, dass organisationale Arbeitszeitregimes pfadabhängig werden können, bedeutet, dass Organisationen auf die hier interessierenden Änderungsversuche tendenziell nach der Logik ihrer jeweils spezifischen historisch gewachsenen Systemrationalität (Luhmann, 1973) reagieren werden und von außen – d. h. auch von unzufriedenen Mitarbeitern – an sie herangetragene Wünsche und Erwartungen auch tendenziell innerhalb dieser Logik interpretieren werden. Viel zu oft scheint gerade dies in der Gestaltung von Flexibilitätsinitiativen vergessen zu werden. Diese nehmen, wie unten noch zu diskutieren, meist eine viel zu enge Personalmanagementperspektive ein und gehen somit gewissermaßen am eigentlichen Problem vorbei.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die zu Beginn dieser Arbeit gestellte Frage, ob sich die Ultrastabilität von den zunehmend ineffizienten Zeitregimes mancher PSFs möglicherweise auf organisationale Pfadabhängigkeit zurückzuführen lässt, zumindest für den Fall CONSULT bejahen. Dass eine Organisation und/oder ein Arbeitszeitregime pfadabhängig ist, bedeutet aber im oben erörterten theoretischen Sinne nicht einfach, dass es sich um ein historisch gewachsenes und über längere Zeit andauerndes Phänomen handelt. Vielmehr ist damit der viel spezifischere Fall gemeint, dass beobachtete *Ultrastabilität* auf eigendynamische organisationale Prozesse zurückzuführen ist, welche sich per definitionem außerhalb der Kontrolle einzelner Akteure befinden und daher schwer zu durchschauen und noch schwerer zu brechen sind. Wie gezeigt werden konnte, können gerade solche Prozesse die paradoxe Folge haben, dass sie auf individueller und Gruppenebene Verhaltensweisen (hier: Zeitverwendungsmuster) rational machen, die gerade einen Pfadbruch verhindern. In diesem Sinne ist Pfadabhängigkeit zwar eine seltene Diagnose, jedoch eine, die weitreichende Konsequenzen hat. Eben auf diese Konsequenzen der Pfaddiagnose gilt es nun im Detail einzugehen.

6.2 Limitationen und theoretische Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Jede qualitative Untersuchung, gerade wenn es sich um eine Einzelfallstudie handelt, sieht sich häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, dass die dadurch generierten Ergebnisse im statistischen Sinne nicht auf eine Grundgesamtheit generalisiert werden können (Siggelkow, 2007; Tsoukas, 1989). Auch wenn in Kapitel 3 bereits mehrere Umstände angeführt wurden, die angesichts des hier verfolgten Erkenntnisinteresses gerade für die Untersuchung eines Einzelfalls sprechen, gilt es noch einmal die Zuverlässigkeit der Pfaddiagnose kritisch zu hinterfragen und Möglichkeiten bzw. Grenzen einer theoretischen Generalisierung auszuloten. Inwieweit sind die oben dargelegten zentralen Befunde der Studie überhaupt relevant für andere Fälle und Felder?

Zunächst kann von einer hohen internen Validität (Gibbert et al., 2008) der Forschungsergebnisse ausgegangen werden: Durch die Verwendung mehrerer komplementärer und unabhängig voneinander erhobener Datenquellen wie Interviews, Feldnotizen, interner Archivmaterialien und externer Presseberichte konnten die Forschungsergebnisse weitgehend trianguliert werden (Flick, 2011). Um einen möglichen, aus der reinen Verwendung von

Interviewdaten resultierenden „informant bias“ zu vermeiden, wurde auf Inkonsistenzen zwischen den verschiedenen Quellen und zwischen den Aussagen verschiedener Interviewpartner geachtet. Kontingenzen, die von Interviewten im Nachhinein vergessen oder mit Absicht ausgelassen werden, konnten so identifiziert werden. Dies war besonders deutlich bei der Rekonstruktion des Arbeitszeitregimes in den frühen 1980er Jahren, über das viele Interviewte im Widerspruch zu Archiv- und Pressematerial aussagten, man habe damals schon sehr lange gearbeitet. Auf durch Triangulation motiviertes Nachfragen, was denn „lange“ damals bedeutet hat, kam dann meist heraus, dass ein Feierabend zwischen neun und zehn Uhr als „spät“ galt. Da zudem die Ergebnisse der Studie mehrfach im Sinne eines Member-Checks mit unterschiedlichen Unternehmensvertretern diskutiert wurden, um etwaige aus einem möglichen „confirmation bias“ des Forschers im Laufe des analytischen Prozesses resultierende Fehlinterpretationen und Ungenauigkeiten zu beseitigen, kann insgesamt also von einer hohen Zuverlässigkeit der Pfaddiagnose im Fall CONSULT ausgegangen werden.

Ein Nachteil der Studie resultiert aber aus dem hauptsächlich retrospektiven Forschungsdesign, das einerseits bei Pfadstudien gebräuchlich, aber gerade deshalb auch als problematisch angesehen werden kann. Das Problem bei der Verwendung rein retrospektiver Daten besteht darin, dass das Zusammenfügen von Erzählungen zu ganzen Narrativen, die einen entsprechenden Prozess beschreiben, im Nachhinein immer einfacher fällt, als es zu den jeweiligen Zeitpunkten gewesen wäre (Golden, 1992). Somit geht die fundamentale Offenheit von Prozessen verloren, wenn ein rein retrospektives Design verwendet wird (Langley et al., 2013). Um diesem Nachteil zumindest teilweise entgegenzuwirken, wurden in dieser Studie Archivdaten verwendet. Weil diese jeweils zu einem historischen Zeitpunkt entstanden sind, konservieren sie als Artefakte die Zeithorizonte und Vorstellungen der Akteure zum jeweiligen Zeitpunkt. Zudem wurde versucht im Rahmen der ethnografischen Studie das retrospektive Design zumindest teilweise durch die Generierung von Echtzeitdaten zu der Lock-in-Phase zu ergänzen. Diese erwiesen sich besonders aufschlussreich für die Spezifizierung der selbstverstärkenden Mechanismen (beispielsweise wie Kunden von der Verfügbarkeit von Beratern Gebrauch machen und enttäuschte Erwartungen bestrafen) und insbesondere der selbsterhaltenden Dynamik des Lock-ins. Der Schwerpunkt dieser Echtzeitbetrachtung lag jedoch ausschließlich auf der Lock-in-Phase. Trotz der hier versuchten Kombination komplementärer Quellenarten bleibt für die künftige Forschung die Herausforderung bestehen, noch detailliertere Daten (z. B.

archivierte interne Protokolle, Strategiepapiere, Richtlinien etc.) zur Rekonstruktion der ganz frühen Phasen der Genese von Regimes überlanger Arbeitszeiten heranzuziehen.

Eine weitere Limitation der Studie ergibt sich aus dem Umstand, dass aufgrund des komplexen und longitudinalen Designs nur ein Einzelfall untersucht werden konnte, sodass sich logischerweise die Frage stellt, inwieweit die oben präsentierten Ergebnisse lediglich die eigentümliche Systemgeschichte von CONSULT reflektieren oder aber für andere Organisationen und Felder Relevanz haben könnten. Einzelfallstudien lassen streng genommen keine induktive Generalisierung auf eine Gesamtpopulation zu, bieten aber die Möglichkeit, die Forschungsergebnisse im Sinne einer „analytischen Generalisierung“ (Yin, 2009) zu nutzen, um durch ein Abgleichen mit den Ergebnissen vergangener Untersuchungen etablierte Theorien weiterzuentwickeln und/oder – im Sinne einer Abduktion – neuartige theoretische Propositionen zu generieren. Die Frage lautet: Was impliziert die Einsicht, dass Zeitregimes pfadabhängig werden können, für das Erforschen und Theoretisieren solcher Phänomene? Müssen dabei eventuell explizite oder implizite theoretische Annahmen revidiert werden?

Ein mögliches Missverständnis muss dabei zunächst aus dem Weg geräumt werden: Dass es sich bei CONSULT um einen Fall organisationaler Pfadabhängigkeit handelt, bedeutet keineswegs, dass ähnliche, durch überlange Arbeitszeiten, konstante Verfügbarkeit und Wandelresistenz gekennzeichnete Arbeitszeitregimes grundsätzlich auch pfadabhängig sind. Die Behauptung dieser Studie ist weder dass *alle* Regimes überlanger Arbeitszeiten pfadabhängig sind, noch dass Pfadabhängigkeit die einzige Erklärung bzw. der einzige Grund für deren manchmal zu beobachtende Ultrastabilität ist. Der zentrale Befund lautet hingegen: Das kontrafaktische Festhalten mancher PSFs an ihrem Regime überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit lässt sich in einzelnen Fällen scheinbar auf *strategische* Pfadabhängigkeit zurückführen. Davon kann nicht grundsätzlich bei allen Regimes überlanger Arbeitszeiten die Rede sein: Viele wissensintensive Unternehmen, gerade in der IT-Branche, versuchen explizit eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem verschwimmen lässt, sodass Beschäftigte gar nicht die Notwendigkeit sehen, den Arbeitsplatz zu verlassen (vgl. z. B. Fleming, 2009; Ross, 2004). Solche Unternehmen sind also gar nicht erst bestrebt, ihre Arbeitszeitregimes zu verändern, nicht zuletzt weil sie als

besonders attraktive Arbeitgeber gelten.⁵⁵ Dennoch lässt sich fragen, ob solche Unternehmen, obwohl sie noch nicht mit aus ihren Zeitregimes resultierenden Ineffizienzen kämpfen, sich möglicherweise gerade in der Phase der Selbstverstärkung befinden. Künftige Studien könnten diese und ähnliche Propositionen genauer untersuchen.

Trotz dieser Einschränkung lässt sich fragen, ob sich die Einsicht, dass die Ultrastabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime in einer strategischen Pfadabhängigkeit begründet ist, zumindest *moderat* (Payne, 2005) generalisieren lässt mit Hinblick auf andere verwandte Organisationen, die z. B. ähnliche Strategien verfolgen. Ein guter Indikator hierfür wäre die Frage, ob sich bei solchen Unternehmen – ähnlich wie bei CONSULT – eine enge Verknüpfung von raumzeitlichen Aspekten der Arbeitsorganisation mit der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens beobachten lassen. Oder anders formuliert: Inwiefern handelt es sich beim interessierenden Fall um ein Unternehmen, dessen Produkt oder Leistung im starken Maße durch den Aspekt „zeitliche Verfügbarkeit“ definiert wird? So ist wohl bekannt, dass sich das Arbeitszeitregime von CONSULT in ähnlicher Weise auch in anderen Top-Beratungsgesellschaften findet.

Gerade die Gruppe sogenannter „Elite“-Beratungsgesellschaften, zu denen, wie oben erörtert, auch CONSULT zählt, befolgen sehr ähnliche Strategien und können als strategische Gruppe verstanden werden (im Sinne von Porter, 1980). Die Beobachtung einer „remarkable homogeneity in the culture of consulting“ (McKenna, 2006: 147) bekräftigt nur den Eindruck einer großen Ähnlichkeit ebenfalls in Bezug auf Organisationsstruktur, Karrieresystem, Bewertungsverfahren und eben auch Arbeitszeitregime. Insofern könnte sich die Pfaddiagnose auf andere Elite-Beratungsgesellschaften übertragen lassen, die sich auf einem ähnlichen strategischen Pfad befinden und ebenfalls, wie in der empirischen Analyse deutlich geworden, verstärkt auf Präsenzprojekte setzen und ihre Leistung durch den Aspekt der „Verfügbarkeit“ definieren. Dies ist jedoch eine empirische Frage, die genau geprüft werden muss. Zumindest kann man beobachten, dass in den vergangenen Jahren viele dieser Firmen ebenfalls versuchen, ihre etablierten Zeitregimes zu verändern und ähnliche Work-Life-Initiativen auf den Weg gebracht haben (vgl. Kaiser et al., 2011; 2010; Perlow, 2012). Auch in anderen PSFs, insbesondere in großen Anwaltskanzleien (Epstein et al., 1999; Kuhn, 2009), Architekturbüros (Brown & Lewis, 2011) oder

⁵⁵ Unternehmen wie Google bekommen zum Teil über 80.000 internationale Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle (persönliche Kommunikation).

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (Anderson-Gough et al., 2001; Ezzamel & Robson, 1994) lassen sich aber ähnliche Arbeitszeitstrukturen bei zum Teil sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen beobachten. Die Ähnlichkeiten in der Arbeitsorganisation bei solchen Firmen sowie der Fokus auf kundenbezogene Arbeit sprechen dafür, dass auch hier eine Verknüpfung zwischen „zeitlicher Verfügbarkeit“ und Unternehmensstrategie stattgefunden haben könnte. Künftige Untersuchungen sollten also explizit prüfen, inwieweit der zentrale Befund der strategischen Verankerung von CONSULTs Arbeitszeitregimes sowie die identifizierten Mechanismen – insbesondere der Mechanismus adaptiver Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden, der maßgeblich zur Fokussierung der Beratungsleistung in Bezug auf den Aspekt „Verfügbarkeit“ beigetragen hat – sich auch auf andere PSFs übertragen und generalisieren lassen.

Vor dem Hintergrund zeichnet sich eine weitere Limitation der Studie ab. Die strategische und organisationale Ähnlichkeit von CONSULT zu anderen Elite-Beratungsunternehmen drängt die Frage auf, inwieweit Prozesse und Dynamiken auf der Feld- oder Branchenebene zur Stabilisierung von pfadabhängigen Arbeitszeitregimes beitragen könnten. Ferner hat die Pfadanalyse auch gezeigt, dass bei der Erklärung der Verfestigung des etablierten Zeitregimes dem im Grunde *inter-organisationalen* und firmenübergreifenden Mechanismus der adaptiven Erwartungen eine Schlüsselrolle zukommt. Stimmt die Einsicht, dass andere Elite-Beratungsgesellschaften eine ähnliche Strategie verfolgen oder verfolgt haben, so haben sie möglicherweise mit ihren Präsenzprojekten ebenfalls stark zur Prägung und Eskalation von Kundenerwartungen beigetragen. Dies erinnert sehr an den von der Strategieforschung bekannten „red queen effect“⁵⁶ (Barnett & Hansen, 1996; Barnett & Pontikes, 2008; Derfus et al., 2008): Der Erfolg jedes einzelnen Unternehmens hängt von seiner Fähigkeit ab, die Handlungen seiner Wettbewerber zu übertreffen: „Each firm is forced by the others in an industry to participate in continuous and escalating actions and development that are such that all the firms end up racing as fast as they can just to stand still

⁵⁶ Die Formulierung „red queen effect“ geht auf eine Szene im Kinderbuch „Alice im Spiegelland“ von Lewis Carroll zurück: „In that story, Alice realizes that although she is running as fast as she can, she is not getting anywhere, relative to her surroundings. The Red Queen responds: ‚Here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!‘“ (Dermus et al., 2008: 61). In der Biologie wird der Begriff verwendet, um zum Ausdruck zu bringen, dass einzelne Spezies, indem sie sich an ihre Umwelt anpassen, diese Umwelt so verändern (d. h. andere Spezies in der Umwelt reagieren auch mit Anpassung), dass sie letztlich im Vergleich zu anderen Spezies immer gleich angepasst bleiben.

relative to competitors“ (Derfus et al., 2008: 61). Dass ein solcher Mechanismus auf dem Beratungsmarkt möglicherweise im Gange ist, lässt sich deshalb als Vermutung aufstellen, da gerade unter der Wirkung des Mechanismus adaptiver Erwartungen sich der Beratungsmarkt stärker zum Käufermarkt gewandelt hat, bei dem einzelne Beratungsunternehmen kontinuierlich versuchen, sich preislich zu unterbieten und „Overperformance“ (I34) zu zeigen. Allerdings scheint die Dynamik dieses Mechanismus die Systemgrenzen mehrerer Beratungs- und Kundenorganisationen zu überschreiten – ein Umstand, der in der vorliegenden Studie durch den Fokus auf eine einzelne Organisation zunächst außer Acht gelassen werden musste. Künftige Studien könnten insofern diesen Fokus erweitern, indem sie solche Dynamiken auf der Branchenebene genauer untersuchen. Lohnen würde sich eine solche Untersuchung vor allem deshalb, weil sie verspricht, weitere Hinweise dafür zu liefern, ob möglicherweise ein Branchen-Lock-in besteht, der einen Umstieg auf alternative Pfade und Zeitregimes für die gesamte Branche erschwert. Dass dies der Fall sein könnte, impliziert auch die Erkenntnis, dass Branchen-umfragen zufolge (z. B. Odgers Berndtson, 2015) die gesamte Gruppe der Elite-Beratungsunternehmen zurzeit mit dem Problem zunehmend ineffizienter Zeitregimes kämpft.

6.3 Implikationen für die Forschung zu Regimes überlanger Arbeitszeiten

Die Ergebnisse der pfadtheoretischen Analyse des Falls CONSULT liefern wichtige Implikationen für die drei eingangs erwähnten Forschungsstränge, die trotz eines grundsätzlich nicht auf Ultrastabilität gerichteten Forschungsinteresses in empirischen Untersuchungen auf das Phänomen kontrafaktisch stabiler Arbeitszeitregimes gestoßen sind und seine Existenz mehrfach belegt haben. Der Hauptbeitrag zu allen drei Forschungssträngen lässt sich so zusammenfassen: Durch die Pfadanalyse konnte nicht nur gezeigt werden, was der Fall ist (nämlich Ultrastabilität), sondern auch expliziert werden, was dahintersteckt (nämlich Koordinationseffekte und adaptive Erwartungen). Im Folgenden wird daher nochmal auf diese drei Forschungsstränge eingegangen, um den jeweiligen Beitrag des hier gewählten pfadtheoretischen Zugangs genauer herauszuarbeiten.

6.3.1 Beiträge zur Work-Life-Forschung: Pfadabhängigkeit als Erklärung für die Implementierungslücke

Zunächst leistet der Befund, dass die Ultrastabilität von CONSULTs Zeitregime auf eine strategische Pfadabhängigkeit zurückzuführen ist, einen Beitrag zur Erklärung der in der Work-Life-Forschung vielfach diskutierten „Implementierungslücke“ (z. B. Hobson, 2011; Kossek et al., 2011a) in Bezug auf die praktische Relevanz von Flexibilitätsinitiativen. Die Work-Life-Forschung selbst erklärt diese Implementierungslücke oft mit dem Verweis auf das Konzept der Organisationskultur (z. B. Callan, 2007; Shockley et al., 2013; Thompson et al., 1999). Dabei wird die *Existenz* „veralteter“ kultureller Annahmen und Werte in Organisationen problematisiert, die das Verhalten von Individuen anleiten und somit den notwendigen Wandel verhindern. Kulturelle Annahmen über Karriereerfolg, über den Umgang mit (Arbeits-)Zeit sowie über idealtypische (männliche) Arbeitnehmer gelten als wichtigste Implementierungsbarrieren (z. B. Bailyn, 2006; Thompson, 2008). Die Work-Life-Forschung hat allerdings die Stabilität solcher kulturellen Normen an sich als gegeben angenommen, ohne zu erklären, woher solche Normen kommen und warum sie stabil bleiben. Wie von Alvesson hervorgehoben, lässt eine solche Vorgehensweise wichtige Fragen offen:

Emphasizing local values and norms about work behaviour draws attention to the social group and/or corporate culture. The norms of the workplaces/occupations concerned are themselves in need of explanation. *Where do they come from?* In addition, they do not tell us very much as they basically repeat what is to be accounted for in slightly different terms: the existence of a behavioural norm saying that one should work a lot is indicated by the observation that people work a lot. (2000: 1104 f., Herv. d. V.)

Die empirische Analyse des Falls CONSULT leistet hierzu einen Beitrag, indem sie für die beiden Fragen – woher solche Normen kommen und warum sie fortbestehen – eine Erklärung liefert. Als Antwort auf die erste Frage konnte gezeigt werden, dass solche kulturellen Annahmen die Existenz des untersuchten Regimes überlanger Arbeitszeiten nicht vom Anfang an geprägt haben, sondern erst im Laufe eines historischen Ko-Evolutionsprozesses *zusammen* mit einer spezifischen Strategie entstanden sind, deren Befolgung eine Verschiebung von Arbeitszeiten in die Abendstunden hinein nach sich zog. Als Antwort auf die zweite Frage nach der Stabilisierung solcher kulturellen Annahmen rücken die Mechanismen der dynamischen Anpassungen von (Erwartungs-)Erwartungen und der Koordination anhand des verfestigten Präsenzmusters in den Vordergrund. Demnach ist nicht die Existenz einer an sich schon stabilen Kultur der Grund für die Persistenz

überlanger Arbeitszeiten, sondern die historisch gewachsene selbsterhaltende Logik eines organisationalen Arbeitszeitregimes, welches aufgrund der Verschränkung von Zeitverwendungsmustern einzelner Akteursgruppen im Unternehmen eben nur ganz bestimmte Formen der Zeitverwendung „sinnvoll“ bzw. aneinander anschlussfähig erscheinen lässt.

Im Fall CONSULT konnte jedenfalls Anfang der 1980er Jahre von einer „Kultur“ überlanger Arbeitszeiten nicht die Rede sein. Erst im Laufe der Formation eines neuen strategischen Pfades, der eine neue räumliche und zeitliche Organisation von Arbeit notwendig machte, fand eine Zuschreibung von Erfolg an „langes Arbeiten“ statt, die im Zeitverlauf zur Verschiebung des Wertekanons der Organisation führte. Entscheidend ist dabei der in Kapitel 2 bereits eingeführte Zusammenhang zwischen de-facto Zeitverwendungsmustern und deren normativer Bewertung durch Individuen und Organisationen. Unter der Wirkung der von den zwei selbstverstärkenden Mechanismen generierten positiven Rückkopplungen fiel nämlich die normative Bewertung der emergenten Arbeitszeitmuster in der Pfadformationsphase durchaus positiv aus. Für CONSULT als Organisation waren so Anreize gesetzt, das Präsenzmuster nicht nur beizubehalten, sondern auf möglichst viele Projekte und Unternehmensbereiche auszuweiten. Durch die komplementäre Personalmarktstrategie konnten „Perks“ (Ditton, 1977) finanziert werden, die aus der Sicht von Organisationsmitgliedern Identitätsanreize darstellten, die resultierenden Muster überlanger Arbeitszeiten und zunehmender Verfügbarkeit ebenfalls positiv zu bewerten. Bestimmte individuelle Verhaltensweisen setzten sich so – etwa im Hinblick auf das Vorankommen in der Karriere – als erfolgreich durch. Im Laufe der Zeit verschoben sich die Normen und Werte der Organisation so, dass langes Arbeiten zunehmend als ein Zeichen für Härte, Loyalität und Commitment gedeutet, ja von manchen sogar zelebriert wurde, was sich an der Anpassung formeller und informeller organisationaler Anreiz- und Sanktionsmechanismen erkennen lässt. Aber auch wenn heute ein genereller Wertewandel hin zu einer zunehmend negativen Bewertung der problematischen Arbeitszeitmuster beobachtet wird, bleibt das Zeitregime stabil. Unter Organisationsmitgliedern gilt es zwar mittlerweile nicht mehr als „politisch korrekt“, langes Arbeiten zu zelebrieren; dies wird sogar als „veraltet“ und „unzeitgemäß“ betrachtet und einer vergangenen Generation zugeschrieben. Aber trotzdem scheitern die dadurch motivierten Wandelinitiativen. Sie tun dies nicht, weil die Muster überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit universell positiv bewertet werden, sondern weil alternative Zeit-

verwendungsmuster aufgrund mangelnder Anschlussfähigkeit vom verfestigten Zeitregime „abgestoßen“ werden: Es ist diese Dynamik des Arbeitszeitregimes, die für seine Ultrastabilität sorgt. Von der Organisation veranlasste kulturelle Umdeutungen stehen dieser Dynamik orthogonal gegenüber und müssen somit, um „Schicksal und Bedeutung in Einklang zu bringen“ (Luhmann, 1971: 148), entweder ignoriert oder mit zynischem Abstand abgetan werden; sie werden „zu einer paradoxen, sich selbst dekonstruierenden Kommunikation“ (Luhmann, 2000: 115).

Diese Befunde zeigen, dass nicht nur symbolische und kognitive Faktoren für das Festhalten am Regime überlanger Arbeitszeiten verantwortlich sind. Auch wenn dieses Muster von einzelnen Organisationsmitgliedern weiterhin als Zeichen für Loyalität und Elitezugehörigkeit zelebriert wird, hat die zunehmende Ineffizienz des Zeitregimes das Augenmerk der Organisation und ihres Managements auf die Möglichkeiten seiner Veränderung verschoben: Das Zeitregime wird insofern nicht nur kognitiv hinterfragt, sondern auch durch entsprechende Initiativen explizit in Frage gestellt. So wird zwar guter Wille geäußert, werden Wandelinitiativen beschlossen und deren Einhaltungsgang anhand von Umfrage-Tools kontrolliert; die Organisation hält jedoch weiterhin am traditionellen Zeitregime fest. Die Arbeitszeitmuster bleiben also stabil, nicht weil sie nicht, sondern *obwohl* sie in Frage gestellt werden. Und dies nicht, weil es von einer unsichtbaren und stark internalisierten Kultur so vorgeschrieben wird, sondern aus dem Grund, dass ein Abweichen vom etablierten, zum zentralen zeitlichen Koordinationsmechanismus gewordenen Muster abendlicher Verfügbarkeit unzählige Koordinationsprobleme generieren würde, die zumindest kurzfristig gefährlich für die Organisation werden könnten. Denn würde sich die Organisation von ihrem gegenwärtigen Zeitregime trennen, so riskiert sie, ihre interne zeitliche Koordiniertheit zu verlieren. In diesem Sinne, so wurde bereits am Anfang dieser Arbeit argumentiert, ist nicht die Feststellung der *Existenz* einer Kultur überlanger Arbeitszeiten, sondern das *kontrafaktische* Festhalten an einer solchen Kultur das eigentlich interessante und erklärungsbedürftige Phänomen. Schreibt man ein empirisch beobachtbares organisationales Arbeitszeitmuster einer (stabilen und homogenen) Organisationskultur zu, so ist damit nicht viel gewonnen. Eine solche Zuschreibung wiederholt nur das, was ohnehin schon bekannt ist: das Vorhandensein des Arbeitszeitmusters. Möchte man stattdessen verstehen, warum ein bestimmtes Arbeitszeitmuster persistent *bleibt*, müsste man zuerst rekonstruieren, wie die Zeitverwendungsmuster einzelner Akteursgruppen zeitlich aneinander gekoppelt sind und wie diese Kopplungen aus der

Perspektive der jeweils anderen Akteursgruppe zentrale Randbedingungen darstellen, die nur ganz bestimmte Zeitverwendungsmuster anschlussfähig machen. Die als problematisch erachteten kulturellen Annahmen müssten so gesehen weniger als explanans denn als explanandum behandelt werden.⁵⁷

Nimmt man für den hier vorgestellten und andere, ähnlich gelagerte Fälle die Erkenntnis ernst, dass nicht solche kulturelle Normen per se, sondern ein sie stabilisierendes „eingelocktes“ Arbeitszeitregime verantwortlich ist für die Implementierungslücke, wird es kaum reichen, von der Organisationsentwicklungsforschung inspirierte Wandelmaßnahmen als „best practice“ zu formulieren und bei ihrer Implementierung etwa auf angemessene Kommunikation und die Partizipation der Beteiligten im Wandelprozess zu achten, wie dies häufig in der implementierungsorientierten Work-Life-Forschung vorgeschlagen wird (z. B. Kossek et al., 2010; Thompson, 2008). All diese Ansätze folgen im Grunde dem aus der Kleingruppenforschung stammenden Ansatz zur Überwindung von Widerstand gegen Wandel, wie er bereits von Lewin (1947) im Unfreeze-Change-Refreeze-Paradigma vorgeschlagen wurde. Auch wenn dieser Ansatz sich zur Überwindung (irrationaler) individueller und/oder Gruppenwiderstände gegen Änderungen zum Teil bewährt hat, scheint er bei dezidiert *organisationalen* Persistenzen wenig geeignet. Das Besondere des eingelockten Zeitregimes von CONSULT ist ja, dass seine selbsterhaltende Dynamik nicht nur vertikal alle Hierarchieebenen (Partner, Manager und Berater) umfasst, sondern zudem horizontal alle Projektteams in der Organisation durchzieht: Die Nützlichkeit des Zeitregimes als Koordinationsmechanismus liegt gerade darin begründet, dass organisationsinterne Arbeitsprozesse (z. B. Akquisen schreiben), welche in mehrere Projektteams eingebundene Individuen betreffen, anhand des Musters abendlicher Verfügbarkeit relativ einfach koordiniert werden können. Gerade in Unternehmen, bei denen es sich tatsächlich um einen solchen Lock-in im Sinne der Pfadtheorie handelt, sind viel umfassendere Ansätze notwendig, die sogar noch über ein ganzheitliches „work redesign“ (z. B. Perlow & Kelly, 2014) hinausgehen. Nicht Individuen oder Gruppen, sondern eine als Ergebnis eines pfadabhängigen Prozesses entstandene und im Arbeitszeitregime verankerte Systemrationalität (Luhmann, 1973) scheint hier ausschlaggebend dafür zu

⁵⁷ Ähnlich z. B. auch D’Adderio (2003: 339, Herv. d. V.): „The ability to achieve shared meanings comes *not as a premise but as a result* of learning activities aimed at establishing a sufficient level of coherence within the organization. In other words, rather than given, shared meanings and organizational coherence are ‚emergent‘ systemic phenomena that must be explained, rather than assumed. (...) This emphasizes the need to unpack the concept of ‚organizational culture‘ to study this as an emergent property that requires to be continually reconstituted.“

sein, dass die Umsetzung von Reformversuchen an ihrer mangelnden zeitlichen Anschlussfähigkeit scheitert. Trifft die Einschätzung zu, dass CONSULTs Arbeitszeitregime pfadabhängig geworden ist, so muss man die zunehmend als Problem wahrgenommenen Arbeitszeitmuster als Schlüsselement einer über längere Zeit sehr erfolgreichen Unternehmensstrategie betrachten. Insofern betrifft der Wandel eines solchen und ähnlicher Arbeitszeitregimes nicht bloß die Peripherie, sondern den „technologischen Kern“ (Thompson, 1967b) einer Organisation, nämlich ihr Geschäftsmodell und ihre Unternehmensstrategie. Was CONSULT wie möglicherweise viele andere Unternehmensberatungen heute als Leistung verkaufen, ist nicht nur ein spezielles Wissen oder professioneller Rat, sondern vielmehr die zeitliche Verfügbarkeit ihrer Mitarbeiter. Verfügbarkeit scheint als Ergebnis des eingeschlagenen strategischen Pfades zum Hauptprodukt geworden zu sein, wobei ein selbsterhaltendes Zeitregime entstanden ist, das gerade auf das Verkaufen und Liefern dieses Produkts zugeschnitten ist.

In diesem Sinne besteht ein wichtiger Beitrag der vorliegenden Studie darin, ein Forschungsfeld, das bisher primär aus der Perspektive des Personalmanagements betrachtet worden ist, für die Organisations- und Strategieforschung zu öffnen. Dadurch lassen sich neuartige Erkenntnisse generieren und diverse Widersprüche der bestehenden Forschung ausräumen. So sehen manche Forscher (z. B. Perlow & Kelly, 2014) in der Schaffung einer „Results Only Work Environment“, d. h. einer weitgehend kontrollfreien Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeiter nur im Hinblick auf Arbeitsergebnisse gesteuert werden und Art, Zeit und Ort von Arbeitseinsatz ihnen selbst überlassen wird, einen Ausweg aus dem Regime überlanger Arbeitszeiten und konstanter Erreichbarkeit. Andere erkennen hingegen gerade darin den Grund für einen eskalierenden und bis in den körperlichen Zusammenbruch führenden Arbeitseinsatz (z. B. Michel, 2011; 2014a; vgl. auch Briscoe, 2007).⁵⁸ Die Einsicht, dass Arbeitszeitregimes pfadabhängig werden können, bietet eine Lösung für solche Widersprüche, weil sie den Grund für das Scheitern solcher Initiativen von der Beschaffenheit der Initiativen selbst in die Dynamik des

⁵⁸ So schreibt beispielsweise Michel (2014a: 515): „To attract autonomy cherishing knowledge workers, banks have dispensed with management, supervision, and norms about working hours. Bankers collectively design their own working processes and have the freedom to work when and where they please, as long as the work gets done. They can come in late and go to the gym and the Barney’s sale during the day. Yet surprisingly, these powerful and autonomous bankers work themselves into the ground, even when it hurts the organization that they were seeking to benefit and even when they and the organization attempt to change the destructive pattern.“

jeweiligen, potenziell eingelockten Arbeitszeitregimes verlagert. So lässt sich die folgende These formulieren: Organisationen, die pfadabhängige Arbeitszeitregimes entwickeln, d. h. in denen sich eine Vielzahl von aneinander gekoppelten Zeitverwendungsmustern hauptsächlich anhand eines dominanten Musters koordinieren (im Fall von CONSULT des Musters abendlicher Verfügbarkeit), werden auch beim Wegfall kultureller und/oder institutioneller Imperative dazu neigen, die bestehende Arbeitszeitordnung beizubehalten bzw. neue Regeln und Initiativen vor dem Hintergrund der in dieser Zeitordnung implizierten Rationalität zu interpretieren. Es gibt vor diesem Hintergrund kein universelles „Allheilmittel“ gegen Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit. Auch einzelne Erfolgsgeschichten, wie sie derzeit häufig erzählt werden (z. B. Kellogg, 2011c; Kelly et al., 2014; Perlow, 2012), bieten hier keine Garantie für die Anwendbarkeit der entsprechenden Initiativen in anderen Fällen, solange sie gewissermaßen neben dem Zeitregime positioniert bleiben und nicht explizit auf eine Überwindung der selbsterhaltenden Logik eingelockter Arbeitszeitregimes zugeschnitten sind.

Für künftige Studien ergibt sich daraus, dass das bisher verfolgte Forschungsprogramm einer empirisch orientierten Untersuchung des Implementierungs- und Nutzungsgrades verschiedener Work-Life-Programme wohl wenig Erfolg haben wird in Hinblick auf die Formulierung konkreter Handlungsanweisungen zur Gestaltung einer flexibleren Arbeitswelt, die auf eine Synchronisation beruflicher und privater zeitlicher Ansprüche achtet. Mit ihrer impliziten theoretischen Verankerung in der Rollentheorie (vgl. bereits Rapoport & Rapoport, 1965) bleibt die Work-Life-Forschung zu sehr auf individuelle Dynamiken fokussiert und verliert dabei die höher geordneten, organisationalen Prozesse aus dem Blick, welche sich in dieser Arbeit als ausschlaggebend erwiesen haben (so auch Greenhaus & Brummelhuis, 2013). Der hier eingeführte Begriff des organisationalen Arbeitszeitregimes, mit seiner Verankerung in der Literatur über organisationale Temporalität sowie in der modernen Theorie sozialer Systeme, scheint dabei ein robusteres theoretisches Fundament zu liefern, auf das künftige Forschungen aufbauen können. Der entscheidende Vorteil dieser Perspektive liegt in der strikten Trennung zwischen der Partizipation einzelner Individuen in sozialen Systemen (inklusive der Erfahrungen, die sie dabei machen) und den Dynamiken der sozialen Systeme selbst, in denen diese Individuen als Mitglieder partizipieren (vgl. Luhmann, 1995). So ist man in der Lage zu erkennen, dass Organisationen als soziale Systeme (Eigen-)Dynamiken

entwickeln können, die zwar aufgrund ihrer negativen Konsequenzen für Individuen einer internen und externen Kritik ausgesetzt sein mögen; diese Kritik wird aber nicht reichen, die Organisation zum Wandel zu bewegen, solange diese selbst nicht zu einer alternativen Selbstbeschreibung und einer neuen Systemrationalität kommt. Der künftigen Forschung wäre angeraten, statt weiterhin so zu tun, als wüsste sie Lösungen (in der Form von Work-Life-Programmen), und bei Nichteintritt des versprochenen Ergebnisses auf eine angeblich veraltete Organisationskultur zu verweisen, einen Schritt zurückzugehen und sich zu fragen, ob sie das eigentliche Problem richtig erkennt: Wie kommt es überhaupt dazu, dass in Organisationen persistente und für Individuen problematische Arbeitszeitmuster entstehen? In dieser Arbeit wurde zumindest ansatzweise gezeigt, wie dies anhand des Begriffs des organisationalen Arbeitszeitregimes getan werden kann. Dabei wurde ein wesentlicher Treiber in der engen Kopplung des Beraterzeitregimes an dem ihrer Kunden und in den daraus resultierenden Dynamiken lokalisiert. Künftige Studien könnten nicht nur einzelne organisationale Arbeitszeitregimes untersuchen, sondern auch jene Dynamiken, die sich *zwischen* den Zeitregimes verschiedener Organisationen abwickeln. Solche Untersuchungen können entscheidend dazu beitragen, ein besseres theoretisches Verständnis der Prozesse der Konstituierung und der (Ent-)Kopplung der Systemzeit einzelner Organisationen oder ganzer Branchen von den Zeiten in ihren Umwelten sowie der Möglichkeiten und Grenzen einer Steuerung solcher Prozesse zu gewinnen.

6.3.2 Beiträge zur Theorie organisationaler Kontrolle: Kontrolliert durch den Pfad?

Die vorliegende Arbeit leistet auch einen Beitrag zur Theorie organisationaler Kontrolle in Beratungsunternehmen und anderen PSFs (z.-B. Anderson-Gough et al., 2001; Alvesson & Kärreman, 2007a; Covalski et al., 1998; Kärreman & Alvesson, 2004; Michel, 2011; Perlow, 1998). Diese Forschungen haben meist aus einer machttheoretischen Perspektive (insbesondere unter Bezugnahme auf das Machtkonzept von Foucault, vgl. insbesondere Foucault, 1982; 2000; 2012) Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit als eine Nebenfolge der indirekten und unaufdringlichen Kontrollmechanismen in PSFs aufgefasst (Alvesson, 2012; Alvesson et al., 2015). In den Vordergrund rücken somit Kontrollmechanismen wie z. B. Organisationskultur (Casey, 1995;

Kunda, 1992; O'Reilly & Chatman, 1996), selbststeuernde Gruppen (Barker, 1993; Sewell, 1998), Mentoring (Covaleski et al., 1998) und andere HRM-Praktiken (Alvesson & Kärreman, 2007a; Townley, 1995), die gerade in PSFs weit verbreitet sind. Oft auch unter dem Begriff *normative Kontrolle* (Kunda, 1992) diskutiert, werden solche Mechanismen typischerweise anhand ihrer – zumindest versuchten – Einflussnahme auf die Selbstbilder, Identitäten und Aspirationen (z. B. Alvesson & Willmott, 2002; Anteby, 2008; Costas & Kärreman, 2013; Kärreman & Alvesson, 2004) von Individuen definiert (vgl. auch Ekman, 2012b). Aufgrund einer doppelten Schwierigkeit, einerseits die konkreten Arbeitsvorgänge in Wissensarbeit transparent zu halten und zu kontrollieren, andererseits aber auch eindeutige Qualitätsstandards für die Outputs von Wissensarbeit zu definieren (Alvesson, 2001; 2004), verschiebt sich – so die gängige Argumentation – das Kontrollproblem auf die Subjektivität von Individuen (Sewell, 2005). Das Ziel ist dabei – im Unterschied zur „klassischen“ Kontrolle – weder Verhalten noch Outputs des Arbeitsprozesses direkt zu kontrollieren, sondern durch die Lenkung sozialer Identifikation und organisationaler Sozialisationsprozesse die „richtigen Individuen“ zu produzieren (Alvesson & Willmott, 2002; Willmott, 1993). Insbesondere in PSFs sei eine Anwendung von Arbeitszeit als Gradmesser für Leistung verbreitet, weil Wissensarbeit wenig alternative „objektive“ Ankerpunkte zur Messung der Performance von Organisationsmitgliedern biete (Anderson-Gough et al., 2001; Collinson & Collinson, 1997). All dies resultiere in einer stressigen Arbeitsumgebung, die den einzelnen Mitarbeitern einen erhöhten Arbeitseinsatz abverlangt (vgl. z. B. Muhr et al., 2012). Im daraus entstehenden diffusen und undurchsichtigen Kontroll- und Machtgefüge bleibe den einzelnen Organisationsmitgliedern wenig Spielraum für Widerstand (Costas & Grey, 2014; Fleming & Spicer, 2003; Kärreman & Alvesson, 2009; Michel, 2011).⁵⁹ So führt beispielsweise Michel das von ihr beobachtete Festhalten von Investmentbankern an einem Regime überlanger Arbeitszeiten auf eine solche unsichtbare und besonders effektive „systemische“ Macht zurück:

This form of power is particularly insidious because it resides in a social system, which makes power difficult to pinpoint, and because it is self-maintaining and self-reproducing. Actors who do not recognize constraint as such are less likely

⁵⁹ So fassen auch Costas und Grey (2014: 913) die Geschichte der Forschung zu Disziplinarmacht in PSFs folgendermaßen zusammen: „The story of the existing literature on disciplinary power in PSFs runs as follows: early studies emphasized the effectiveness of disciplinary power in constructing subjectivity; subsequent studies questioned this by pointing to resistance; later studies in turn questioned the efficacy of this resistance by drawing attention to its limitations and ambiguities.“

to alter the system in their own interest. (...) Participants do not act on behalf of the system because someone is watching, because they feel obliged, or because the action is legitimate, (...) but *because they cannot conceive otherwise*. (2014a: 517)

Es wird das Bild von einem besonders effektiven organisationalen Macht- und Kontrollgefüge gezeichnet, das auf die Etablierung kulturell verankerter Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die von Mitgliedern im Laufe von Sozialisations- und Identifikationsprozessen so stark internalisiert werden, das Widerstand unwahrscheinlich oder sogar quasi-unmöglich erscheint (z. B. Fleming & Spicer, 2003; Kärreman & Alvesson, 2009; Michel, 2011); „a context in which compliance is not only desirable: it is almost irresistible“ (Kärreman & Alvesson, 2009: 1141). So wird oft der Eindruck einer Omnipräsenz organisationaler Kontrolle und Macht erweckt, die alle Aspekte des Lebens von Organisationsmitgliedern für organisationale Zwecke zu vereinnahmen versucht (z. B. Fleming, 2013).

Die vorliegende Arbeit erweitert diese kontrolltheoretische Perspektive auf Regimes überlanger Arbeitszeiten in zweierlei Weise:

Erstens haben der pfadtheoretische Zugang und die Fokussierung auf Organisationen als soziale Systeme dazu beigetragen, die „Black Box“ dieser Systemmacht zu öffnen, um ihre Wirkungslogik und Dynamik zu beschreiben und dabei die Bedeutung eines von der Kontrollforschung noch nicht berücksichtigen Faktors hervorzuheben, nämlich der Strategie. So konnte die Ultrastabilität von CONSULTs Zeitregime anhand seiner Funktionalität im Hinblick auf das Liefern von „Verfügbarkeit“ als Produkt, d. h. in dem unter der Wirkung von Komplementaritätseffekten und adaptiven Erwartungen formierten strategischen Pfad von CONSULT lokalisiert werden. In der Logik dieses pfadabhängigen Arbeitszeitregimes wird es für einzelne Akteursgruppen gerade *rational*, Zeitverwendungsmuster beizubehalten, die zur Perpetuierung des zentralen Musters überlanger Arbeitszeiten und ausgedehnter Verfügbarkeit führen. Mehr noch: Das Beibehalten solcher Muster, wie etwa „Zeit strecken“ spricht dafür, dass soziale Akteure nicht im Sinne des Systems handeln, weil sie gewissermaßen kognitiv „eingelockt“ sind und sich deshalb alternative Handlungsmuster nicht vorstellen können (wie von Michel, 2014a suggeriert, vgl. o.), sondern gerade weil sie – wenn sie nicht kündigen wollen – ihre eigene Zeitverwendung nur im von der Organisation vorgegebenen Rahmen optimieren können. Somit liegt ein Beitrag dieser Studie nicht nur in der Feststellung, dass diese diffuse Systemmacht „self-maintaining and self-

reproducing” (Michel, 2014: 517) ist, sondern außerdem auch darin zu zeigen, wie genau diese selbsterhaltende Dynamik vonstatten geht.

Zweitens tragen die Ergebnisse dieser Studie anhand des gewählten longitudinalen Forschungsdesign dazu bei, die langfristigen Evolutionspfade und -dynamiken von organisationalen Kontrollmechanismen zu beleuchten. Die bisherige Forschung hat zwar mehrfach die Effekte von bereits entstandenen organisationalen Zeitregimes auf Individuen untersucht (z. B. Collinson & Collinson, 1997; Michel, 2011; Perlow, 1998; Reid, 2015), aber nur selten versucht zu zeigen, wie sich organisationale Kontrollmechanismen formieren und was für Mechanismen ihre Evolution vorantreiben (für eine Ausnahme vgl. Cardinal et al., 2004). Mithilfe dieser Längsschnittperspektive konnte in der vorliegenden Arbeit gezeigt werden, dass Arbeitszeitregimes im Besonderen und organisationale Kontrollmechanismen im Allgemeinen, wenn sie einmal etabliert sind, einem pfadabhängigen Evolutionspfad folgen und dadurch sehr schwer veränderbar werden können.

Diese Erkenntnis trägt zur Entwicklung einer nuancierten Perspektive auf organisationaler Kontrolle bei, die anerkennt, dass wenn in Organisationen Pfadabhängigkeiten entstehen, die Möglichkeiten und Grenzen von Kontrolle, Steuerung und Handlungsspielraum individueller und kollektiver Akteure einer kontinuierlichen kritischen Prüfung ausgesetzt werden müssen:

A better paraphrase for this kind of “control” is “checking on the other by checking on oneself”, since it does not help one to dominate the other, but rather to select one’s own behaviour in response to the behaviour of the other. True, the selection of behaviour may also prompt others to behave in a similar – or contrary – manner, which may look like domination. And one may end up with power if there is any. Yet this kind of control embeds and entangles itself within the world. (Baecker, 2006: 113)

Kontrolle erscheint hier weniger als eine exogene, von außen auf das Verhalten von Individuen wirkende Kraft, sondern eher eine emergente Eigenschaft der Dynamik, in die sich Individuen verstricken. Bei dem pfadabhängig gewordenen Zeitregime von CONSULT handelt es sich weder um einen intendiert installierten Kontrollmechanismus, noch scheint dieses Regime sich unter der Kontrolle des Managements zu befinden. Denn gerade die von CONSULTs Management initiierten und gewissermaßen angeordneten Wandelinitiativen scheitern im Alltag. Vielmehr hat die empirische Studie gezeigt, dass das Arbeitszeitregime eine Eigendynamik aufweist, die in großem Maße unkontrollierbar ist (beispielsweise zu Kapazitätsüberlastung tendiert und daher organisationale Probleme wie Kündigungswellen auslöst) und die es gerade deshalb anhand von Wandelinitiativen zu zügeln gilt. Pfadabhängige

Zeitregimes entziehen sich also nicht nur einer Kontrolle durch das Management; mit ihrer Eigendynamik scheinen sie sich außerhalb der direkten Steuerbarkeit durch einzelne – auch machtvolle – Akteure zu befinden. Oft wird in der Literatur aber gerade eine Vorstellung organisationaler Kontrolle vertreten,⁶⁰ die dazu neigt, die Fähigkeit des Managements zur rationalen Gestaltung – oder: zur Kontrolle – von Organisationen zu übertreiben:

[Most] theories of (...) control, exaggerate the ability of management to shape organizations rationally and intentionally – for instance, by designing contracts, rules, norms or resources. (Rennstam, 2012: 1073)

Folgt man einer solcher Vorstellung von Kontrolle, so sollten Zeitregimes als durch das Management einer Organisation installierte Kontrollmechanismen aufgefasst werden, welche, gerade weil sie als Mittel zur Kontrolle von Mitarbeitern durch das Management verstanden werden, sich auch durch das Management einer Organisation gezielt verändern lassen *sollten*. Diese Vorstellung von Kontrolle scheint aber zumindest für den Fall CONSULT nicht zuzutreffen. Hier ließ sich vielmehr der Fall beobachten, dass Kontrollmechanismen gewissermaßen selbst außer Kontrolle geraten.

Künftige Untersuchungen wären vor diesem Hintergrund angeraten, die Genese und die Evolution organisationaler Kontrollmechanismen genauer unter die Lupe zu nehmen. Ähnlich wie für das in der Work-Life-Forschung verwendete Konzept von Kultur gilt es Kontrolle nicht als explanans sondern als explanandum zu behandeln, d. h. nicht Kontrolle (oder Macht) als Erklärung von Verhalten heranzuziehen, sondern vielmehr Kontrolle – oder besser: Kontrolleffekte – als emergente Eigenschaft des Sozialen zu erklären. Wie kommt es überhaupt dazu, dass sich Individuen und Organisationen in Eigendynamiken verstricken, die jenseits ihrer Kontrolle sind und gerade deshalb Kontrolleffekte auf ihr Verhalten entfalten? Besonders vielversprechend erscheinen dabei longitudinale Studien, welche die Evolution, den Wandel und/oder die Stabilität organisationaler Kontrollmechanismen in verschiedenen Kontexten untersuchen. In diesem Sinne stellt die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit mit ihrem Kernkonzept der selbstverstärkenden Mechanismen keineswegs den einzig möglichen Weg dar, solche Prozesse zu konzeptualisieren. Solche Forschungen könnten auch noch stärker der Frage nachgehen, wie Zeitregimes (und andere Kontrollmechanismen) „aus

⁶⁰ So beispielsweise Cardinal et al. (2004: 411): „Control systems are fundamental to all organizations (...) because it is through them that managers seek to align employee capabilities, activities, and performance with the organization’s goals and aspirations.“

dem Ruder“ laufen und somit für Organisationen und ihre Mitglieder verschiedenartige Probleme bereiten können.

All dies lässt aber auch allgemeiner danach fragen, inwieweit solche machttheoretische Ansätze dazu geeignet sind, der Komplexität von Organisationen und insbesondere Phänomenen wie Ultrastabilität Rechnung zu tragen. Ohne sich explizit dem Problem der Ultrastabilität zuzuwenden, implizieren z. B. die oben zitierten Kontrollstudien, dass die Muster überlanger Arbeitszeiten in PSFs deshalb beharren, weil entsprechende Widerstandsversuche gegen die Kontrollpraktiken des Managements an der Effektivität des Machtgefüges scheitern (müssen). Man beobachtet ein konstant bleibendes Verhalten (langes Arbeiten) und schließt, dass dieses auf Kontrolle (d. h. letztlich auf Macht) zurückzuführen ist. Dies ist allerdings, wie angedeutet, deshalb ein Problem, denn „[w]enn man sich damit begnügt, aus der Tatsache, dass das System sich in einem bestimmten Zustand befindet, zu folgern, dass dies durch Macht (...) verursacht sein müsse, bietet man zunächst nur eine Doppelbeschreibung der Phänomene an“ (Luhmann, 2000: 200). Ungeklärt bleibt also, wer (oder was) nun die Kontrolle ausübt. Dies führt auf ein tiefer liegendes Problem solcher Forschungen, nämlich dass ihre zugrundeliegende Unterscheidung zwischen den *Kontrollierenden* (d. h. dem Management) und den *Kontrollierten* (d. h. den Mitarbeitern) sie gewissermaßen zwingt, organisationale Phänomene vor diesem Hintergrund machttheoretisch als eine Dynamik von Kontrolle und Widerstand aufzufassen (vgl. kürzlich dazu Fleming & Spicer, 2014). Versucht man nun Phänomene wie die kontrafaktische Stabilität eines Arbeitszeitregimes vor dem Hintergrund dieses Beobachtungsschemas zu erklären, so gelangt man zu einer Paradoxie: Man teilt die Organisation in Kontrollierende und Kontrollierte auf und führt die Persistenz auf den ausbleibenden Widerstand der Kontrollierten zurück; diese aber, gerade weil sie so effektiv kontrolliert werden, scheinen wenig Möglichkeiten zu haben, überhaupt Widerstand zu leisten. Weil solche Paradoxien mit dem Beobachtungsschema Kontrollierte/Kontrollierende schwer fassbar sind, wird in der Forschung häufig auf ein exogenes „Drittes“ rekurriert, etwa auf einen machtvollen Diskurs (Kärreman & Alvesson, 2009), einen Objekt oder eine Technologie (Rennstam, 2012) oder ein undurchsichtiges System (Michel, 2014a). Von diesem „Dritten“ – dessen Dynamik aber meist nicht weiter spezifiziert wird – scheinen letztlich sowohl die Kontrollierten als auch die Kontrollierenden kontrolliert zu sein. Weshalb aber genau dieses „Dritte“ (und nicht ein anderes), muss aufgrund des gewählten theoretischen Beobachtungsschemas jenseits des Beobachtbaren bleiben. All dies lässt fragen, inwieweit die

Unterscheidung zwischen Kontrollierten und Kontrollierenden in einer Welt, in der sich in Organisationen pfadabhängige Strukturen und Zeitregimes herausbilden können, ein geeignetes Beobachtungsschema ist.

Die vorliegende Untersuchung hat versucht, zu zeigen, dass ein Rekurs auf ein exogenes „Drittes“ – zumindest aus der hier gewählten pfadtheoretischen Perspektive – zur Erklärung der Ultrastabilität von CONSULTs Zeitregime nicht notwendig ist. Vielmehr konnte eine Erklärung hauptsächlich durch den Verweis auf *endogene*, eigendynamische organisationale Prozesse und die aus diesen Prozessen resultierenden eigentümlichen Rationalitäten und Verhaltensmuster geliefert werden. Kontrolle nicht mehr als eine von außen auf Verhalten einwirkende Kraft sondern als emergente Eigenschaft sozialer Prozesse aufzufassen, könnte einen Beitrag zur Lösung der genannten konzeptuellen Probleme leisten.

6.3.3 Beiträge zur Forschung der sozialen Dynamiken von Verfügbarkeit: Gruppendynamik trifft auf organisationale Eigendynamik

Die Forschungsergebnisse dieser Studie leisten letztlich auch einen Beitrag zu der Literatur, die sich mit den sozialen Dynamiken von Mustern überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit befasst (z. B. Barley et al., 2011; Mazmanian, 2013; Mazmanian et al., 2013; Perlow, 1999; 2012). Diese Forschung hatte sich explizit der Untersuchung der sozialen Prozesse hinter Regimes langer Arbeitszeiten oder konstanter Verfügbarkeit gewidmet und stieß dabei auf die Bedeutung selbstverstärkender gruppendynamischer Prozesse wie z. B. die des „Feuerlöschens“ (Perlow, 1999; Repenning, 2001) oder der eskalierenden Verfügbarkeit bei der Nutzung von Smartphones (Mazmanian et al., 2013).

Auch im Fall CONSULT konnten ähnliche Prozesse beobachtet werden. So hat das Zeitverwendungsmuster von Beratern, die ihre Zeit strecken, um sich so gegen die Auffüllung freigesetzter Kapazität zu schützen, auch die un-intendierte Folge, dass bestimmte Aufgaben so lange liegen gelassen werden, bis sie selbst eine akute Dringlichkeit erreichen, d. h. zum Feuer werden, das sofort „ausgetreten“ werden muss. Andererseits spielen Informations- und Kommunikationstechnologien eine wichtige Rolle bei der Perpetuation des Verfügbarkeitsmusters: Sie ermöglichen ein Zugreifen auf Kapazitäten ohne weitere Rücksicht auf die zeitliche Einspannung einzelner Individuen, indem beispielsweise Aufgaben mit hoher Dringlichkeit per Email oder durch

Telefonanrufe ohne Vorankündigung spät am Abend verteilt werden. Auch wenn solche Dynamiken zweifelsohne Einzelaspekte der kontrafaktischen Stabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime erklären, lassen sie viele Fragen offen: Wie sind sie ursprünglich entstanden? Warum lassen sie sich so schwer durchbrechen? Und noch entscheidender: Warum lassen sich Wandelinitiativen, die in einzelnen Gruppen erfolgreich waren, nicht langfristig in Organisationen durchsetzen (vgl. Perlow, 1999)? Auf diese drei Fragen konnte in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Antwort formuliert werden: Weil solche gruppenspezifischen Prozesse nur im Kontext eines historisch gewachsenen – und hier sogar pfadabhängigen – *organisationalen* Arbeitszeitregimes verstanden werden können. Sie entspringen einer unter der Wirkung selbstverstärkender Mechanismen entstandenen und im Zeitregime verankerten Rationalität der Zeitverwendung, die gerade solche Muster der Zeitverwendung als anschlussfähig zulässt, welche die Dynamiken des Feuerlöschens und der eskalierenden Verfügbarkeit wahrscheinlich werden lassen.

Insofern liegt ein zentraler Beitrag dieser Studie darin, die reine Gruppensperspektive im Sinne einer Mehrebenenanalyse um eine Betrachtung der Eigendynamik auf der Organisationsebene zu erweitern, und somit Interaktionen und gegenseitige Beeinflussung zwischen Gruppen- und Organisationsprozessen besser erfassen zu können. So konnte gezeigt werden, dass die Konstituierung und Evolution organisationaler Arbeitszeitregimes entscheidend von Strategiebildungsprozessen in Organisationen mitgeprägt werden.

Im Fall CONSULT führten die Komplementaritätseffekte zwischen der auf Präsenzprojekte setzenden Leistungsmarktstrategie und der auf der Rekrutierung von Top-Absolventen ausgewählter Hochschulen beruhenden Personalmarktstrategie zu einer zunehmenden Ausdehnung von Arbeitszeiten und Verfügbarkeit in den Abend hinein, während verschiedene Akteursgruppen in der Organisation ihre Zeitverwendungsmuster sowie deren normative Bewertungen an diese Verschiebung anpassten. So scheint der Ursprung von heute zu beobachtenden kontraproduktiven Dynamiken wie Feuerlöschern oder eskalierende Verfügbarkeit weder in einer vorgeschalteten Kultur zu liegen, die Feuerlöschern belohnt (wie dies mitunter implizit angenommen wird, vgl. stellvertretend Leonardi et al., 2009; Perlow, 1999) noch in der Einführung von technologischen Innovationen, die eine erhöhte Verfügbarkeit ermöglichen (z. B. Wajcman, 2014). Vielmehr ist das Arbeitszeitregime einer nicht zuletzt im Hinblick auf die Anforderungen der Umwelt (insbesondere des Leistungsmarkts) selektierten Unternehmens-

strategie entsprungen, die über einer längeren Zeit auch entscheidend zum ökonomischen Erfolg der Firma beigetragen hat. Erst im Laufe des Pfadformationsprozesses konnten entsprechende schleichende Anpassungen in der Wertordnung und in der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien beobachtet werden. Letztere sind also weniger als Voraussetzung, sondern vielmehr als Effekt der pfadabhängigen Evolution von CONSULTs Zeitregime zu verstehen: Nur vor dem Hintergrund der im emergenten Zeitregime verankerten Rationalität der Zeitverwendung konnte etwa die Nutzung von Technologie zur Steigerung der Verfügbarkeit als sinnvoll erscheinen. Insofern lautet eine zentrale und im Begriff des organisationalen Arbeitszeitregimes bereits mitbedachte Botschaft dieser Arbeit, dass organisationale Entscheidungen – insbesondere wenn es sich um strategische Entscheidungen handelt – immer einen temporalen Aspekt haben, sofern die Erfüllung der von ihnen formulierten Erwartungen selbst Zeit in Anspruch nimmt (vgl. Kapitel 2).

Ein weiterer Beitrag der Studie liegt in der Identifikation eines dezidiert *organisationalen* Mechanismus, der zur Perpetuierung von Regimes überlanger Arbeitszeiten und eskalierender Verfügbarkeit führte: des Mechanismus adaptiver Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden. Dieser sorgte dafür, dass das Praktizieren der Präsenzstrategie aufgrund der engeren Verzahnung mit den Kunden (und verstärkt durch die Migration von Beratern auf die Kundenseite) zu einem rasanten Anstieg der Kundenerwartungen bezüglich der zeitlichen Verfügbarkeit von Beratern führte. Je mehr Berater für ihre Kunden verfügbar wurden, desto mehr machten Kunden davon Gebrauch, indem sie etwa kurzfristig und unerwartet auf Berater zurückgriffen, und desto mehr stabilisierten sich auch unter Beratern Erwartungserwartungen bezüglich der Kundenerwartungen. So waren Berater immer überzeugter, dass Verfügbarkeit das ist, was Kunden wollten, boten diesen mehr Verfügbarkeit an und trugen somit selbst zum kontinuierlichen Anstieg und zur Stabilisierung von wechselseitigen (Erwartungs-)Erwartungen bei.

Dieser Mechanismus kann nicht auf der Gruppenebene verstanden werden. Auch wenn es einzelne Individuen und/oder Projektteams als Gruppen sind, die den Kunden gegenüber auftreten, entstehen dabei Erwartungen, die sich auf die Organisation als Ganzes richten (vgl. auch Mohe & Seidl, 2011). Einzelne Teams gelten dabei als repräsentativ für die Organisation und Erwartungsenttäuschungen werden auch als solche behandelt („Der Kunde fragt, warum wir nicht auch am Samstag hier sind!“). Es handelt sich also essenziell um eine Dynamik, die die Systemgrenzen der einzelnen Organisation transzendiert und

entscheidend dazu beiträgt, dass andere Systeme (z. B. Kundenorganisationen) in der Umwelt stabile Erwartungen im Hinblick auf die Arbeitsweise, den Leistungsumfang und nicht zuletzt über die zeitlichen Aspekte der Leistungserbringung der Beratungsorganisation ausbilden.

Interessanterweise wurde eine ähnliche Dynamik jüngst auch in der Routinenforschung in einer Studie von Turner und Rindova (2012) beschrieben. In ihrer Studie über den Umgang von Organisationen mit den widersprüchlichen Anforderungen nach Konsistenz und Wandel in Bezug auf das Praktizieren von Routinen stellte das Forscherteam als „surprising observation“ (Turner & Rindova, 2012: 40) fest, dass eine der wichtigsten Quellen von „Konsistenzdruck“ – sprich Persistenz – in der Routinenperformanz der untersuchten Entsorgungsunternehmen die verfestigten Kundenerwartungen über den *Zeitpunkt* der Müllabholung waren. Die Autoren beschreiben dabei eine Dynamik der „customer co-organization“, bei der das konsistente Praktizieren der Müllabfuhroutine zu einer Anpassung von Kundenerwartungen an die zeitlichen Aspekte der Routine führte und insbesondere an den Zeitpunkt der Abholung. Kunden synchronisierten ihrerseits ihr eigenes Verhalten an die so entstandenen Erwartungen und reagierten auf Erwartungsenttäuschungen mit Anrufen bei der Müllabfuhr. Mitarbeiter versuchten daraufhin, derartige Erwartungsenttäuschungen zu vermeiden, indem sie ein konsistentes Muster reproduzierten:

Customer co-organizing therefore introduced an additional source of pressure for achieving consistency for garbage collection organizations. Consistency was seen as a target not only because of its perceived benefits in learning and coordination but also because of the customer-related costs of failing to achieve it. (ebd.)

Auch wenn sich Unternehmensberatungen und Entsorgungsbetriebe in einigen Punkten unterscheiden mögen, scheint es sich beim Mechanismus adaptiver Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden um einen sehr zentralen Treiber für die Synchronisation und für die Stabilisierung von Kundenerwartungen bezüglich der zeitlichen Aspekte der Leistungserbringung zu handeln. Gerade bei kundenbezogen arbeitenden Dienstleistungsorganisationen mag ein solcher Mechanismus an Bedeutung gewinnen. Konzeptionell trägt die vorliegende Untersuchung zum Verständnis dieses Mechanismus dadurch bei, dass sie die Bedeutung der Anpassung *organisationsinterner Erwartungserwartungen* bezüglich der Kundenerwartungen unterstreicht: Gerade in der dynamischen Stabilisierung von Erwartungen und Erwartungserwartungen scheint die Logik des Mechanismus begründet zu sein. Organisationen halten an solchen Erwartungserwartungen fest, weil sie einerseits „konstant

bleibenden Erwartungen der Umwelt Rechnung tragen [müssen]“ (Luhmann, 2000: 344), ihnen aber andererseits nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten der Umwelterschließung, d. h. der Beobachtung solcher wichtigen Erwartungen der Umwelt, zur Verfügung stehen. Die Herausbildung und Stabilisierung von Erwartungserwartungen an der Schnittstelle zur Umwelt, die dann als Anker- und Orientierungspunkt dienen können, kann also nur an ganz wenigen ausgewählten Punkten erfolgen. Dort muss dann Konsistenz – oder: Konstanz – der Leistung sichergestellt werden, während der Organisation an anderen Stellen freigestellt wird, ihre Elemente zu variieren, um so die eigene Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Bildet sich so eine strukturelle Kopplung heraus, kann sie scheinbar nur schwer wieder aufgehoben werden; vor allem dann nicht, wenn – wie im Fall von CONSULT – die so entstandenen Zeitmuster nicht nur zur Beobachtung der Umwelt, sondern zusätzlich auch zur internen Koordination verwendet werden. Für die Organisation birgt aber eine solche vom Mechanismus adaptiver Erwartungen aufrechterhaltene zeitliche Kopplung das Risiko, dass durch die einseitige Orientierung an den Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe (hier: der Kunden), eine möglicherweise aufgrund von Umweltveränderungen notwendig gewordene Anpassung interner Rhythmen an die Interessen anderer wichtiger Anspruchsgruppen (etwa der Mitarbeiter) sehr schwierig wird (vgl. auch Cunha, 2009).

Durch die Berücksichtigung solcher dezidiert (inter-)organisationaler Mechanismen wird die bisherige Gruppenperspektive in der Forschung über die sozialen Dynamiken von Verfügbarkeit erweitert. So lässt sich nun leicht erklären, warum erfolgreiche Gruppeninitiativen langfristig scheitern (Perlow, 1999): Sie gehen nämlich immer einzelne – etwa unter einer bestimmten Akteursgruppe vorherrschenden – problematische Zeitverwendungsmuster (z. B. das Firefighting unter Produktentwicklern) an, ohne dabei das übergeordnete „Muster von Mustern“ – d. h. das Zeitregime – als Ganzes zu adressieren. In diesem Sinne treffen solche Versuche, problematische Zeitverwendungsmuster „am Stück“ zu verändern, auf die auf einer höheren Ebene angesiedelte organisationale Eigendynamik und werden durch die letzteren neutralisiert. Im Fall von Beratungsunternehmen konnte ja gerade beobachtet werden, dass Manager, die sich explizit Dynamiken des Feuerlöschens oder der eskalierenden Verfügbarkeit (z. B. Versenden von Emails am Abend) entgegenseetzten, von den Partnern, die sich beim Verkaufen von Projekten primär an den stabilisierten Erwartungserwartungen orientieren, entweder mit normativem Druck („Warum macht ihr so früh Schluss?“) oder

mit der Vergabe zusätzlicher Aufgaben „bestraft“ wurden, sodass diese selbst kein Interesse mehr daran hatten, eine effizientere Form der Zeitorganisation zu fördern. Vor dem Hintergrund dieser Befunde kann man eine bereits von Perlow formulierte Kritik an die Zeitmanagementliteratur bekräftigen:

A fundamental problem with the existing time management literature is the promotion of individual-level change. At best, these techniques make individuals maximally efficient within the current way of interacting. These changes do nothing to affect the synchronization of individuals' actions and interactions or the context in which they exist. Indeed, *by individuals optimizing their own time management, work groups as a whole may suffer.* (1999: 80, Herv. d. V.)

Sie lässt sich aber auch ausweiten: Es scheint kaum möglich, das bestehende Arbeitszeitregime durch auf Gruppen fokussierte Organisationsentwicklungsmaßnahmen (wie die von CONSULT) zu verändern, ohne gleichzeitig auch die Muster der Koordination von Gruppen untereinander und der Organisation als Ganzes zu verändern. Und dazu müsste – nimmt man die Ko-Evolution von Zeitregime und Strategie ernst – letztlich die fundamentale Logik des dahinterstehenden Geschäftsmodells hinterfragt werden: Welche Leistung verkaufen Beratungsfirmen? Welche Leistung erwarten Kunden? Welche Leistung kann im Rahmen des bestehenden Zeitregimes geliefert werden? Um solche Fragen zu behandeln, könnten künftige Studien den Mechanismus adaptiver Erwartungen an der Schnittstelle zum Kunden noch genauer untersuchen. Ein methodischer Nachteil dieser Untersuchung ist die Unterberücksichtigung von Kunden in der Datenerhebung. Zwar konnten im Laufe der ethnografischen Studie Berater-Kunden-Interaktionen vereinzelt beobachtet werden, doch um die Erwartungsformation genauer zu spezifizieren bedarf es ihrer systematischen Untersuchung. Stattdessen stützt sich diese Untersuchung auf die Aussagen von Organisationsmitgliedern über Kundenerwartungen, erfasst also streng genommen nur Erwartungserwartungen. Künftige Studien sollten daher viel genauer die Formation von Kundenerwartungen untersuchen, um die Dynamik dieses essenziell interaktiven und inter-organisationalen Mechanismus zu verstehen. Dazu sind nicht zuletzt Mehrebenenanalysen geeignet, welche die Prozesse an der Schnittstelle zweier (oder mehrerer) Organisationen im Verhältnis zu *intraorganisationalen* Prozessen betrachten.

6.4 Implikationen für die Pfadforschung

Obwohl die vorliegende Arbeit primär ein phänomengetriebenes Erkenntnisinteresse verfolgt hat, lohnt es sich schließlich über die Implikationen der Forschungsergebnisse für den gewählten theoretischen Zugang zu reflektieren. Die Analyse des Falls CONSULT hat, wie oben bereits angedeutet, neuartige und zum Teil überraschende Einsichten generiert, die für die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit potenziell von Bedeutung sind und in künftigen Untersuchungen genauer spezifiziert werden sollten. Dabei geht es einerseits um eine Weiterentwicklung des Kernkonzepts des selbstverstärkenden Mechanismus, die eine differenziertere Pfadanalyse ermöglicht, und andererseits um die Bemühung, ein dynamischeres Konzept von Lock-ins im Rahmen des Dreiphasenmodells der Pfadtheorie zu etablieren und somit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Pfadtheorie als einer *Prozesstheorie* organisationaler Persistenzen (vgl. Schreyögg & Sydow, 2011) zu leisten.

6.4.1 Das Konzept selbstverstärkender Mechanismen zwischen Trajektorieformation und Persistenzbildung

Wie bereits in Kapitel 2.2 ausgearbeitet, stellt das Konzept selbstverstärkender Mechanismen das theoretische Kernstück der Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit dar. Es ist das Bindeglied, das erklärt, wie aus Kontingenz Notwendigkeit wird (vgl. Ortmann, 2009). Oder anders gesagt: wie in Organisationen Pfade entstehen, die unter Umständen in ein Lock-in führen. Auch in der vorliegenden Arbeit waren es die zwei selbstverstärkenden Mechanismen, welche die zentrale Erklärungsleistung im Hinblick auf die Frage nach der kontrafaktischen Stabilität von CONSULTs Arbeitszeitregime erbracht haben. Im Zuge der empirischen Untersuchung ist aber aufgefallen, dass den beiden identifizierten selbstverstärkenden Mechanismen zwei unterschiedliche Funktionen zukommen: Hat der Mechanismus komplexer Leistungs- und Personalmarktstrategie einen Beitrag zur Erklärung der Herausbildung einer strategischen *Trajektorie* im Sinne eines zunehmenden Anteils von Präsenzprojekten erbracht, so war es der zweite Mechanismus adaptiv er Erwartungen, der erklären konnte, warum es dem Unternehmen CONSULT im Laufe der Zeit immer schwerer fiel, diesen einmal eingeschlagenen, aber schon seit längerem nicht mehr so erfolgreichen Pfad wieder zu verlassen.

Dieser empirische Befund lässt über diese zwei Seiten von Pfadformation nachdenken: die Herausbildung einer Trajektorie und die zunehmende Schwierigkeit, diese zu verlassen. Insbesondere scheint dem Konzept selbstverstärkender Mechanismen im Rahmen der Theoriekonstruktion der Pfadtheorie im Hinblick auf die Erklärung dieser zwei Aspekte gewissermaßen eine Doppelfunktion zuzukommen: Erstens erklärt es, warum Organisationen von einer Critical Juncture ausgehend sich immer stärker auf einen Pfad einlassen; zweitens soll es aber auch eine Erklärung für die daraus resultierende zunehmende Verengung des Handlungsspielraums liefern. Anders gesagt geht es um die Erklärung von Trajektorieformation einerseits und Persistenz andererseits. Während das Dreiphasenmodell nicht explizit zwischen diesen beiden Aspekten von selbstverstärkenden Mechanismen differenziert, impliziert der Fall CONSULT, dass über die Vorteilhaftigkeit einer solchen Differenzierung zumindest nachgedacht werden sollte. Folgt man der obigen Analyse, scheinen zwar beide Mechanismen für die Formation einer strategischen Trajektorie verantwortlich, aber nur einer – der Mechanismus adaptiver Erwartungen – konnte darüber hinaus erklären, warum es der Organisation so schwerfällt, diese Trajektorie zu verlassen.

Der Aspekt der Trajektorieformation lässt sich dabei als intendierter oder zumindest wünschenswerter Effekt der Selbstverstärkung lesen: Getrieben durch positive Rückkopplungen (im Fall CONSULT aus der wirtschaftlichen Umwelt), sieht sich die Organisation Anreizen ausgesetzt, die einmal selektierten Verhaltensweisen nicht nur zu reproduzieren, sondern auszuweiten. Ein „immer mehr“ erscheint als vorteilhaft, weil es zum Erfolg zu führen vermag. Schleichend sorgt aber der persistenzbildende Aspekt selbstverstärkender Mechanismen dafür, dass die Organisation sich dabei – aus verschiedenen Gründen – in ein Lock-in hineinmanövriert, das sie auch dann nicht mehr verlassen kann, wenn die positiven Rückkopplungen – im Fall CONSULT die Increasing Returns – aufhören. Im hier untersuchten Fall – und dies hat überrascht – wurden durch die Selektion der Präsenzstrategie und im Laufe der Pfadformation eine weitere selbstverstärkende Dynamik „getriggert“, deren Wirkung sich jedoch hauptsächlich auf Persistenzbildung beschränkte: Der Mechanismus adaptiver Erwartungen sorgte dafür, dass sich Erwartungen und Erwartungserwartungen auf Kunden- und Beraterseite kontinuierlich nach oben trieben, sodass sie bis zum Punkt der Enttäuschungsresistenz verfestigt wurden.

In diesem Sinne leistet die vorliegende Studie einen Beitrag zur Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit, indem sie dazu anregt, Trajektorie-

formation und Persistenzbildung als die zwei Seiten von Pfadformation – zumindest in sozialen Kontexten – expliziter zu unterscheiden. Künftige Untersuchungen organisationaler Pfadabhängigkeit könnten durch eine genauere Erforschung dieser Unterscheidung zu einer konzeptuellen Weiterentwicklung der Pfadtheorie beitragen. Insbesondere könnte im Rahmen von empirischen Untersuchungen geprüft werden, ob die jeweiligen als Treiber der Pfadformation identifizierten selbstverstärkenden Mechanismen beide oder jeweils nur einen Aspekt von Pfadformation erklären. Werden zum Beispiel Lerneffekte als Treiber von Pfadformation identifiziert, würde man erwarten, dass verfestigte Lernschemata einen Umstieg auf alternative Pfade erschweren. Doch, wie der Fall CONSULT gezeigt hat, muss das nicht immer der Fall sein. Denkbar ist, dass es sich bei einzelnen Mechanismen nur um Trajektorieformation oder um Persistenzbildung, bei anderen um beide Aspekte handelt. Im Fall CONSULT jedenfalls wurde genau dies beobachtet: Die Komplementaritätseffekte zwischen der Leistungs- und der Personalmarktstrategie erklärten die Trajektorieformation, waren aber nicht in der Lage, die Verfestigung des Zeitregimes hinreichend zu klären. Der diesen Mechanismus vorantreibende Effekt war seit 2001 so klein, dass der Umstieg auf einen alternativen strategischen Pfad mehr als sinnvoll erschien. Hier konnte aber der Mechanismus adaptiver Erwartungen helfen, indem er nicht nur eine verstärkende Wirkung auf die Trajektorieformation entfaltete, sondern durch seine bis heute andauernde stabilisierende Wirkung auf Erwartungen auch die Persistenzbildung erklärte. Es handelt sich also um zwei verschiedene Mechanismen, von denen einer alleine nicht ausgereicht hätte, die Formation eines Pfades und das Lock-in zu erklären. Ohne die vom ersten Mechanismus generierten ökonomischen Vorteile hätte CONSULT höchstwahrscheinlich die Präsenzstrategie schon früh verlassen. Dann wäre es möglicherweise auch gar nicht zur Herausbildung eines eingelockten Arbeitszeitregimes und zur enttäuschungsresistenten Stabilisierung von (Erwartungs-)Erwartungen auf Kunden- und Beraterseite gekommen. Diese zwei Seiten von Pfadformation in künftigen Forschungen genauer zu spezifizieren, scheint vor dem Hintergrund dieser Befunde angeraten.

6.4.2 Die Dynamik des Lock-ins

Die Analysen des Falls CONSULT liefern auch einen wichtigen Beitrag zu einem dynamischeren Verständnis organisationaler Lock-ins. Hier ist die

zentrale Erkenntnis, dass CONSULTs Arbeitszeitregime von einer durch Koordinationseffekte vorangetriebenen Dynamik kontinuierlich stabilisiert wurde. Dem Lock-in kommt einerseits – neben dem Konzept der selbstverstärkenden Mechanismen – eine Schlüsselposition in der Pfadtheorie zu, denn ohne Lock-in kann nicht von Pfadabhängigkeit die Rede sein: „If actors were not locked in, one would not call the process path dependent“ (Sydow et al., 2009: 695). Andererseits herrscht über die dem Lock-in zugrundeliegende – Ultrastabilität hervorbringende – Dynamik in der bisherigen Pfadforschung noch keine Einigkeit.⁶¹ Im Dreiphasenmodell wird zwar betont, dass es sich beim Lock-in noch um einen Prozess handelt, der nur lediglich stark eingengt ist, aber die genaue Logik dieses Prozesses, der scheinbar intendierte Wandelinitiativen blockiert, bleibt mit dem Verweis auf einen „Quasi-Determinismus“ (Sydow et al., 2009) unterbeleuchtet. Dies kann in der Tat den Eindruck vermitteln, es würde sich beim Lock-in um eine Phase des reinen Stillstands handeln.

Die Analyse des Falls CONSULTs hat aber gezeigt, dass ein organisationales Lock-in keineswegs als eine ruhige Phase des Stillstands aufgefasst werden muss. Unter der Wirkung der zwei selbstverstärkenden Mechanismen ist bei CONSULT ein an die Logik dieser Mechanismen angepasstes ultrastabiles Arbeitszeitregime entstanden. Seine Stabilität schuldet dieses Zeitregime der aus der gegenseitigen Konditionierung seiner Elemente (hier: Zeitverwendungsmuster) resultierenden Dynamik. Der Treiber dieser Dynamik kommt dabei dem in der Pfadtheorie beschriebenen Koordinationseffekt sehr nahe: Einzelne Akteursgruppen passen ihre eigenen Zeitverwendungsmuster an das als erwartbar angenommene, dominante Arbeitszeitmuster abendlicher Verfügbarkeit an, wodurch sie die Bedingungen für die Reproduktion dieses Musters schaffen. Der Eigenwert (von Foerster, 2003) dieser Dynamik lautet dann: überlange Arbeitszeiten und abendliche Verfügbarkeit. Und obwohl dieses dominante Arbeitszeitmuster (ultra-)stabil bleibt, findet dahinter eine kontinuierliche gegenseitige Anpassung statt: Einmal streckt man die Zeit, ein anderes Mal muss man, gerade weil man zuvor die Zeit gestreckt hat, schneller arbeiten, sodass wieder Kapazitäten freigesetzt werden, die es dann aufzufüllen gilt usw. Von Stillstand kann dabei kaum die Rede sein. Auch die Tatsache, dass

⁶¹ So auch Rothmann (2013: 37): „Bisher ist unklar, ob die für die Herausbildung des Musters verantwortlichen Mechanismen (oder im ebenso vorstellbaren Singular ‚der Mechanismus‘) im Lock-in weiterhin positiv selbstverstärkend wirken müssen, um das Muster zu stabilisieren, oder ob es zumindest vorstellbar ist, dass deren positiv selbstverstärkende Wirkung im Lock-in enden könnte, ohne dass der Pfad damit bereits gebrochen wäre.“

es im Lock-in immer wieder zur Kapazitätsüberlastung, Kündigungswellen und Wandelinitiativen kommt, spricht dafür, dass sich die Organisation auch im Lock-in in ständiger Bewegung befindet, die Dynamik dieser Bewegung allerdings paradoxerweise dazu führt, dass die bestehenden Muster kontinuierlich stabilisiert werden (vgl. zum ähnlich gelagerten Phänomen des „dynamic conservatism“ Ansell et al., 2015).

Die bisherige Pfadforschung hat zwar die Notwendigkeit eines solchen dynamischeren Verständnisses vom organisationalen (im Unterschied zum technologischen oder institutionellen) Lock-in erkannt, welches auf dezidiert organisationalen Prozessen und Mechanismen beruht (Koch, 2011; Schreyögg & Sydow, 2011; Sydow et al., 2009).⁶² Bisher wurden allerdings nur wenige Versuche in diese Richtung unternommen. Die hier vertretene Ansicht sieht einen klaren Bezug zwischen Critical Juncture, dem persistenzbildenden Effekt von Selbstverstärkung und Selbsterhaltung: Der pfadabhängige Prozess beginnt mit einem kontingenten Ereignis. Dieses setzt einen oder mehrere selbstverstärkende Mechanismen in Gang, was zur Herausbildung einer Trajektorie und zur zunehmenden Persistenzbildung führt, im Zuge dessen sich organisationale (Erwartungs-)Erwartungen verändern und an die von den selbstverstärkenden Mechanismen hervorgebrachten Muster anpassen. Daraus bildet sich – falls es zum Lock-in kommt – ein selbsterhaltendes Arrangement aus sich gegenseitig konditionierenden (Erwartungs-)Erwartungen, das dazu in der Lage ist, Änderungsversuche abzustoßen, indem es beispielsweise Erwartungsenttäuschungen ignoriert oder sogar bestraft. Stabilisiert wurde dieses Arrangement im Fall CONSULT vor allem durch Koordinationseffekte, die einen kollektiven Umstieg auf ein alternatives Zeitregime schwierig machen. Somit lässt sich ein direkter Bezug zwischen dem persistenzbildenden Effekt selbstverstärkender Mechanismen und der Entstehung eines ultra-stabilen Lock-in herstellen.

Diese Arbeit hat insofern auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Dreiphasenmodells organisationaler Pfadabhängigkeit als *Prozesstheorie organisationaler (Ultra-)Stabilität* geleistet. Durch den Versuch einer Dynamisierung des Lock-in-Konzepts einerseits und durch die Spezifizierung

⁶² So z. B. Sydow et al. (2009: 694): „Organizational settings cannot readily be equated with markets and monopoly. Because of their social character, organizational processes are more complex and ambiguous in nature. They are not likely to amount to a state of full determinacy, which excludes any alternative choices. Rather, self-reinforcing dynamics are expected to bring about a preferred action pattern, which then gets deeply embedded in organizational practice and replicated.“

des theoretischen Kernkonzepts der selbstverstärkenden Mechanismen in seiner trajektorie- sowie persistenzbildenden Wirkung andererseits wurden erste Schritte in diese Richtung unternommen. Ein dynamisch gefasstes Lock-in trägt dazu bei, eine prozessuale Sicht auf alle drei Phasen im Modell einzunehmen. Dadurch werden letztendlich auch neue Möglichkeiten zur Konzeptualisierung und Erforschung von Pfadbruch eröffnet.

Die Spezifizierung des Konzepts selbstverstärkender Mechanismen hat hingegen gezeigt, dass dieselben generativen Mechanismen in der Pfadtheorie sowohl für Wandel (Trajektoriebildung) als auch für Stabilität (Persistenzbildung) verantwortlich sein können. Diese gleichzeitige Betonung von Stabilität und Wandel mag zunächst paradox erscheinen – und für diese paradoxe Veranlagung in der Theoriekonstruktion wurde die Pfadtheorie bereits kritisiert (z. B. Thelen, 1999) – sie entspricht aber zumindest im Ansatz der Forderung nach einem theoretischen Verständnis von Stabilität und Wandel in Organisationen als Dualität statt als Dualismus (Farjoun, 2010; Giddens, 1984). Die hier vertretene Position versucht also diese paradoxe Theorieveranlagung nicht dadurch aufzulösen, dass man entweder die eine oder die andere Seite ausblendet, wie dies etwa in der sehr stark auf die Handlungsmächtigkeit sozialer Akteure abstellenden Vorstellung von „path creation“ (z. B. Garud et al., 2010) oder aber in Forderungen einer kompletten Formalisierung und „Mechanisierung“ der Pfadtheorie (z. B. Vergne & Durand, 2010) geschieht. Vielmehr sucht sie nach einem Weg, sich auf die Paradoxie von Stabilität und Wandel in Organisationen einzulassen.

Vor diesem Hintergrund könnte die künftige Pfad- und Organisationsforschung nach Möglichkeiten der Entwicklung einer Prozesstheorie organisationaler Stabilität suchen. Eine denkbarer Weg wäre, zu untersuchen, inwieweit verschiedene selbstverstärkende Mechanismen in verschiedenartigen ultrastabilen Lock-ins resultieren, die möglicherweise eigentümliche selbst-erhaltende Dynamiken entfalten, je nachdem, ob sie ursprünglich aus Koordinations-, Komplementaritäts- oder Lerneffekten bzw. adaptiven Erwartungen entstanden sind.

7 Fazit

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war die empirische Beobachtung ultrastabiler Arbeitszeitregimes in vielen professionellen Dienstleistungsunternehmen. Diese Ultrastabilität zu erklären war dabei das Hauptziel der Untersuchung. Vor dem Hintergrund der in den vorangegangenen Ausführungen avancierten Erklärung drängt sich abschließend die Frage auf, ob und wie sich organisationale Arbeitszeitregimes, wenn sie denn einmal pfadabhängig geworden sind, überhaupt wieder verändern lassen. Letztlich ist die implizite Annahme der Pfadtheorie, dass eine Beschreibung der pfadabhängig gewordenen Muster und insbesondere eine Offenlegung der zugrundeliegenden Mechanismen und Rationalitäten auch praktische Implikationen für die Überwindung von Lock-ins hat, weil dies die Möglichkeit zur Reflexion bietet. Mit der vorliegenden Arbeit wurde ein erster Schritt in diese Richtung unternommen. Es ist zu hoffen, dass die vorangegangene Untersuchung den Menschen, die in ihrem Alltag mit Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit konfrontiert sind, zumindest ein Stück weit dabei helfen wird, die Logik eines solchen Regimes besser zu durchschauen und somit über Möglichkeiten seiner Veränderung zu reflektieren.

Die zentrale Implikation dieser Studie für die Praxis lautet, und hier sind sowohl die betroffenen Unternehmen als auch Berater zu Themen wie Work-Life-Balance angesprochen, dass eine Kehrtwende angesichts der selbst-erhaltenden Dynamik des Lock-ins nicht einfach eine Frage des geschickten Change-Managements sein kann. Bisherige Wandelinitiativen tun so, als sei es möglich, alternative Zeitverwendungsmuster quasi zu „verordnen“, ohne dabei etwas am übergeordneten System, d. h. an Karrierewegen, Anreizsystemen,

Strategien und letztlich auch am Geschäftsmodell zu verändern. Man gibt vor, dass man die Frage nach einer besseren Work-Life-Balance bzw. nach einer flexibleren und familiengerechteren Arbeitszeitgestaltung von der größeren Frage der ökonomischen Tragfähigkeit des bestehenden Geschäftsmodells (und der organisationalen Umsetzbarkeit alternativer Geschäftsmodelle) entkoppeln und beides losgelöst voneinander betrachten könnte. Dieser Ansatz führt logischerweise zu Initiativen, die versuchen, einzelne als problematisch angesehene Verhaltensmuster zu verändern, ohne zu erkennen, dass es sich dabei nur um Symptome handelt, die von tiefer liegenden Prozessen verursacht werden. Ohne das übergeordnete Muster von Mustern – das Zeitregime – der Organisation zu verändern, kann ein Wandel nicht stattfinden. Die Ergebnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass organisationale Arbeitszeitmuster gerade nicht aus einer reinen Personalmanagementperspektive betrachtet werden dürfen. Die problematischen Zeitregimes sind selten als solche vom Personalmanagement qua Entscheidung eingeführt. Vielmehr sind sie emergente Phänomene, die nur vor dem Hintergrund eines historischen Strategiebildungsprozesses verstanden werden können. Auch wenn sich durch die bisherigen Wandelinitiativen einzelne Symptome zumindest eine Zeit lang lindern lassen mögen, wird man mit einem solchen Ansatz nicht in der Lage sein, langfristige Veränderungen herbeizuführen. Sie können unter Umständen die Situation vielleicht sogar verschlechtern, indem sie bei Mitarbeitern zwar Erwartungen wecken, ein Beraterjob ließe sich etwa problemlos auch mit Familien- und Privatleben vereinbaren, diese aber andererseits an der selbsterhaltenden Dynamik des eingelockten Zeitregimes scheitern lassen müssen und damit letztlich nur zu mehr Zynismus und Unzufriedenheit führen. Paradoxerweise, das impliziert die Logik des oben beschriebenen Mechanismus adaptiver Erwartungen, führen solche gescheiterte Initiativen nicht zum Wandel sondern zur Verstärkung des bestehenden Musters.

Für die Praxis empfiehlt sich vor diesem Hintergrund ein generelles Umdenken. Auch wenn Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit an sich wünschenswert sind, lautet die zentrale Frage, die sich betroffene Unternehmen stellen sollten: Inwieweit sind wir bereit, das pfadabhängige System als Ganzes zu verändern? Jedenfalls sollten künftige Work-Life-Initiativen zumindest einen Ansatz verfolgen, der versucht, die selbstverstärkenden und selbsterhaltenden Dynamiken zu durchbrechen. Das Ziel sollte dabei sein, den Kontext der Organisation – und dadurch die Systemrationalität – so zu verändern, dass neue Formen der Zeitverwendung aus der Sicht der einzelnen Akteursgruppen sinnvoll werden. Solche

Maßnahmen sollten vielleicht auch gar nicht mit dem Schlagwort „Work-Life-Balance“ oder ähnlich lautenden Begriffen angegangen werden, denn diese scheinen mittlerweile nur mehr Misstrauen und Zynismus zu wecken. Speziell im Fall von Beratungsunternehmen würde das bedeuten, dass man nach Möglichkeiten suchen müsste um alternative Geschäftsmodelle zu etablieren, die das Produkt „Beratung“ grundlegend neu definieren. Berücksichtigt man die hier vorgebrachten Analyseergebnisse scheint ein alternatives Arbeitszeitregime nur unter diesen Bedingungen möglich zu sein. Nimmt man die oben beschriebene Dynamik der Aushöhlung des Geschäftsmodells der Beratung durch den Schwerpunkt auf Verfügbarkeit ernst, so ist ein solches Umdenken für viele Beratungsgesellschaften ratsam. Denn im preisgetriebenen Wettbewerb gibt es nur einen Gewinner am Markt. Je mehr sich also der Markt in diese Richtung entwickelt, desto mehr werden all diejenigen Unternehmen leiden, die es nicht auf Platz eins schaffen. Gelingt es nicht, die Logik des Mechanismus adaptiver Erwartungen zu durchbrechen, sind die Aussichten auf einen baldigen Wandel eher düster.

Gleichzeitig scheint vor dem Hintergrund der selbsterhaltenden Dynamik eingelockter Arbeitszeitregimes ein solcher Umstieg auf ein alternatives Geschäftsmodell kaum innerhalb des bestehenden Systems möglich zu sein. Zu sehr hat sich dieses an das Liefern des Produkts „Verfügbarkeit“ angepasst. Zu selten werden mit diesem Produkt inkompatible Zeitverwendungsmuster zugelassen. Die Gefahr wäre deshalb zu groß, dass die etablierten Zeitverwendungsmuster einfach weitergeführt werden, weil es allen Beteiligten stets leichter fällt, sich der bestehenden Möglichkeiten der Koordination zu bedienen, als nach neuen zu suchen.

Bessere Aussichten bietet hingegen die Schaffung neuer, vom bestehenden System abgekoppelter Unternehmenseinheiten, welche von Grund auf neuartige – d. h. nicht durch das Muster abendlicher Verfügbarkeit dominierte – Zeitregimes als Koordinationsmechanismen etablieren müssen (vgl. ähnlich für technologische Innovationen Christensen, 1997). Denn koppelt man solche Unternehmenseinheiten so sehr an das bestehende System, dass sie ihre eigenen Zeitverwendungsmuster an dem des pfadabhängigen Zeitregimes orientieren müssten, so würde letzteres das neue System schnell mit in seine Dynamik verwickeln. Solche neuen Unternehmenseinheiten müssten zumindest kurzfristig auch von den Ansprüchen an Profitabilität des bestehenden Systems befreit werden, sodass Freiraum entsteht, mit verschiedenen Geschäftsmodellen zu experimentieren, ohne sich sofort im Hinblick auf ökonomische Rentabilität rechtfertigen zu müssen. Ein solches

Experimentieren wird zwar von Innovations- und Organisationsforschern seit langem empfohlen (z. B. March, 1971; Weick, 1979), findet unter Beratungsunternehmen aber offenbar noch zu selten statt. Wartet man damit jedoch zu lange, kann es bald zu spät sein. Schon jetzt drängen neue Konkurrenten auf den Markt, die sich vom etablierten Beratungsmodell mit Absicht distanzieren und gerade bei Themen wie Work-Life-Balance differenzieren (vgl. z. B. Haunhorst, 2015; Schulte, 2014).

Darüberhinaus haben die Ergebnisse dieser Studie auch praktische Implikation für die Politik und insbesondere auch für den Gesetzgeber. So lässt sich beispielsweise fragen, inwieweit das aktuelle Arbeitsrecht den geänderten Realitäten der modernen Arbeitswelt überhaupt noch gerecht wird. Ein Beispiel sei zur Veranschaulichung genannt: Nach jetzigem Rechtsstand müssen Überstunden nur dann bezahlt werden, wenn sie vom Vorgesetzten verlangt werden und in diesem Sinne „unfreiwillig“ sind. Wer freiwillig lange arbeitet, bekommt keine Extra-Zahlung. Die Ergebnisse dieser Untersuchung stellen aber die Angemessenheit der hier zugrundeliegenden Unterscheidung freiwillig/unfreiwillig zumindest in Fällen pfadabhängiger Zeitregimes grundsätzlich in Frage. Eine Organisation mit einem pfadabhängigen Arbeitszeitregime verwickelt alle Beteiligten so sehr in ihre Dynamik, dass sich kaum feststellen lässt, wer freiwillig und wer unfreiwillig dabei mitmacht. Wie gezeigt werden konnte, strecken einzelne Individuen freiwillig ihre Zeit, damit sie nicht unfreiwillig länger bzw. intensiver arbeiten müssen. Aus der Perspektive jedes Einzelnen steckt man selbst in Zwängen, die ein abweichendes Verhalten quasi unmöglich machen. Auch wenn man im Vorfeld wissen mag, worauf man sich einlässt, wenn man einen Beratungsjob annimmt, so spricht ja gerade die scheinbare Alternativlosigkeit dafür, dass der Handlungsspielraum der Beteiligten so stark eingeschränkt ist, dass höchstens von einer freiwilligen Unfreiwilligkeit die Rede sein kann. Freiwillig, weil man dem System letztlich aus eigenem Willen beiträgt. Unfreiwillig, weil man sich als Mitglied den Zwängen kaum entziehen kann, selbst wenn man es möchte. Auch wenn man argumentieren könnte, dass der hohe Arbeitseinsatz von Beratern und anderen Wissensarbeitern durch ihre überdurchschnittlich hohe Bezahlung abgegolten sei, so kann nur schwer behauptet werden, dass die hohen Kosten, die solche Zeitregimes für Gesundheit, Familien und Gesellschaft verursachen, wünschenswert oder vertretbar sind. Solche Überlegungen könnten für die Politik Anlass werden, darüber nachzudenken, ob nicht Anpassungen in der Regulation von Arbeit notwendig sind, gerade in Bezug auf hoch bezahlte Leistungsträger, die im bestehenden System

chronisch überlastet zu sein scheinen. Auch wenn es keine Garantie dafür gibt, dass solche Gesetzesnovellen tatsächlich auch von Unternehmen eingehalten werden, so stellen sie zumindest für pfadabhängige Zeitregimes einen weiteren exogenen Schock dar, der den Anpassungsdruck erhöht. Denn letzten Endes sind solche Arbeitszeitregimes – so die zentrale Botschaft dieser Arbeit – weder für Individuen noch für Organisationen nachhaltig.

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1990). A primer on sequence methods. *Organization Science*, 1(4), 375–392.
- Abbott, A. (2001). *Time Matters: On Theory and Method*. Chicago & London: University of Chicago Press.
- Abbott, A. (2007). Mechanisms and relations. *Sociologica*, 2, 1–22.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Adam, B. (1990). *Time and Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Alden, W. (2013). For a high-powered career, it's finance vs. tech. *New York Times DealBook*, 30. Oktober 2013. Online verfügbar über: http://dealbook.nytimes.com/2013/10/30/for-a-high-powered-career-its-finance-vs-tech/?_r=0 [Zuletzt aufgerufen am 18. März 2016].
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1124.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863–886.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13–33.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive firms*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2012). Managing consultants: Control and identity. In M. Kipping & T. Clark (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (S. 303–323). Oxford et al.: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organization research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Hrsg.), *The*

- SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (S. 61–77). Los Angeles et al.: Sage.
- Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work. In T. Clark & R. Fincham (Hrsg.), *Critical Consulting* (S. 228–246). Oxford et al.: Blackwell Publishing.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 423–444.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007a). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007b). Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18(4), 711–723.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2005). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195–224.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2008). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Journal*, 36(2), 247–271.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Alvesson, M., Kärreman, D., & Sullivan, K. (2015). Professional service firms and identity. Forthcoming in L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, & B. Hinings, *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334–365.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001a). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645–663.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001b). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512–529.
- Ancona, D., & Chong, C. L. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 18, 251–284.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (1998). 'Work Hard, Play Hard': An analysis of organizational cliché in two accountancy practices. *Organization*, 5(4), 565–592.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 99–122.

- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216–232.
- Ansell, C., Boin, A., & Farjoun, M. (2015). Dynamic conservatism: How institutions change to remain the same. *Research in the Sociology of Organizations*, 44, 89–119.
- Anteby, M. (2008). Identity incentives as an engaging form of control: Revisiting leniencies in an aeronautic plant. *Organization Science*, 19(2), 202–220.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco et al.: Jossey-Bass.
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Ashton, R. H. (1976). Deviation-amplifying feedback and unintended consequences of management accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(4), 289–300.
- Atkinson, P., & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. In D. Silverman (Hrsg.), *Qualitative Research* (S. 56–75). London et al.: Sage.
- Baecker, D. (2006). The form of the firm. *Organization*, 13(1), 109–142.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the Mold*. Ithaca, NY & London, GB: Cornell University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Ballard, D. I. (2009). Activity cycles as sources of entrainment. In R. A. Roe, M. J. Waller, & S. Clegg, *Time in Organizational Research* (S. 204–219). London & New York: Routledge.
- Ballard, D. I., Tschan, F., & Waller, M. J. (2008). All in the timing: Considering time at multiple stages of group research. *Small Group Research*, 39(3), 328–351.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.
- Barley, S. R. (1990). Images of imaging: Notes on doing longitudinal field work. *Organization Science*, 1(3), 220–247.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), 887–906.
- Barnett, W. P., & Hansen, M. T. (1996). The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17, 139–157.

- Barnett, W. P., & Pontikes, E. G. (2008). The red queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science*, 54(7), 1237–1251.
- Becker, H. S., & Geer, B. (1957). Participant observation and interviewing: a comparison. *Human Organization*, 16(3), 28–32.
- Becker, S. D., & Messner, M. (2013). Management control as temporal structuring. In K. Kaarbøe, P. N. Gooderham, & H. Nørreklit (Hrsg.), *Managing in Dynamic Business Environments* (S. 141–162). Cheltenham, GB und Northampton, MA: Edward Elgar.
- Bergmann, W. (1981). *Die Zeitstrukturen sozialer Systeme: Eine systemtheoretische Analyse*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Berthod, O. (2011). *On Institutions, Paths, and Routes Set in Stone: The Construction of a Bridge as a Case of Path Instantiation*. Dissertation, Freie Universität Berlin, Berlin.
- Berthod, O., & Sydow, J. (2013). Locked in the iron cage? When institutionalization is (not) a path-dependent process. In J. Sydow & G. Schreyögg (Hrsg.), *Self-Reinforcing Processes in and among Organizations* (S. 204–229). Basingstoke et al.: Palgrave Macmillan.
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing Devotions: Career and Family among Executive Women*. Cambridge, MA und London, GB: Harvard University Press.
- Blair-Loy, M. (2009). Work without end?: Scheduling flexibility and work-to-family conflict among stockbrokers. *Work and Occupations*, 36(4), 279–317.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813–845.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2004). Organizational commitment and constraints on work-family policy use: Corporate flexibility policies in a global firm. *Sociological Perspectives*, 47(3), 243–267.
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 566–585.
- Bluedorn, A. C. (1988). Time and organizations. *Journal of Management*, 14(2), 299–320.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The Human Organization of Time*. Stanford: Stanford University Press.
- Bluedorn, A. C. (2009). Temporal hegemony and the end of times (or should the harlequin repent?). In R. A. Roe, M. J. Waller, & S. Clegg (Hrsg.), *Time in Organizational Research* (S. 276–288). London & New York: Routledge.
- Bluedorn, A. C., & Waller, M. J. (2006). The stewardship of the temporal commons. *Research in Organizational Behavior*, 27, 355–396.
- Boas, T. C. (2007). Conceptualizing continuity and change: The composite-standard model of path dependence. *Journal of Theoretical Politics*, 19(1), 33–54.

- Briscoe, F. (2007). From iron cage to iron shield? How bureaucracy enables temporal flexibility for professional service workers. *Organization Science*, 18(2), 297–314.
- Broadfoot, K. J. (2001). When the cat's away, do the mice play? Control/autonomy in the virtual workplace. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 110–114.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17(1), 39–61.
- Brose, H.-G., & Kirschsieper, D. (2014). Un-/Gleichzeitigkeit und Synchronisation: Zum Verhältnis von Diachronie und Synchronie in der Theorie Sozialer Systeme. *Zeitschrift Für Theoretische Soziologie*, 2, 172–219.
- Brown, A. D., & Lewis, M. A. (2011). Identities, discipline and routines. *Organization Studies*, 32(7), 871–895.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120.
- Brunsson, N. (2009). *Reform As Routine*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395–1429.
- Butler, R. (1995). Time in organizations: Its experience, explanations and effects. *Organization Studies*, 16(6), 925.
- Callan, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies. *Work, Employment & Society*, 21(4), 673–691.
- Campbell, D. T. (1975). “Degrees of freedom” and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(2), 178–193.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.
- Casey, C. (1995). *Work, Self, and Society: After Industrialism*. London: Routledge.
- Cederström, C., & Fleming, P. (2012). *Dead Man Working*. Winchester, UK & Washington, DC: Zero Books.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business Press.

- Chung, H., & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: Using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418–1434.
- Clark, P. A. (1990). Chronological codes and organizational analysis. In J. Hassard & D. Pym (Hrsg.), *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives* (S. 137–163). London et al.: Routledge.
- Clark, P. A. (1985). A review of the theories of time and structure for organizational sociology. *Research in the Sociology of Organizations*, 4, 35–79.
- Clark, T. (1995). *Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical Consulting*. Oxford et al.: Blackwell Publishing.
- Clegg, S. R. (2009). The ghosts of time in organization theory. In R. A. Roe, M. J. Waller, & S. Clegg, *Time in Organizational Research* (S. 238–254). London & New York: Routledge.
- Collier, R. B., & Collier, D. (1991). *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Collinson, D. L., & Collinson, M. (1997). 'Delaying Managers': Time-space surveillance and its gendered effects. *Organization*, 4(3), 375–407.
- Correll, S. J., Kelly, E. L., O'Connor, L. T., & Williams, J. C. (2014). Redesigning, redefining work. *Work and Occupations*, 41(1), 3–17.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353–378.
- Costas, J., & Grey, C. (2012). Outsourcing your life: Exploitation and exploration in "The 4-Hour Workweek." *Research in the Sociology of Organizations*, 37, 221–247.
- Costas, J., & Grey, C. (2014). The temporality of power and the power of temporality: Imaginary future selves in professional service firms. *Organization Studies*, 35(6), 909–937.
- Costas, J., & Kärreman, D. (2013). Conscience as control - managing employees through CSR. *Organization*, 20(3), 394–415.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293–327.
- Crary, J. (2013). *24/7: Late Capitalism and the Ends of Sleep*. London & New York: Verso.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks et al.: Sage.

- Cunha, M. P. (2009). The organizing of rhythm, the rhythm of organizing. In R.A. Roe, M.J. Waller & S. R. Clegg (Hrsg.), *Time in Organizational Research* (S. 220-237). London & New York: Routledge.
- D'Adderio, L. (2003). Configuring software, reconfiguring memories: The influence of integrated systems on the reproduction of knowledge and routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 321-350.
- Dahlander, L., & McFarland, D. A. (2013). Ties that last: Tie formation and persistence in research collaborations over time. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 69-110.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- David, P. A. (1994). Why are institutions the "carriers of history?": Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 5(2), 205-220.
- David, P. A. (2007). Path dependence: A foundational concept for historical social science. *Cliometrica*, 1(2), 91-114.
- David, R. J., Sine, W. D., & Haveman, H. A. (2012). Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. *Organization Science*, 24(2), 356-377.
- Davies, A. R., & Frink, B. D. (2014). The origins of the ideal worker: The separation of work and home in the united states from the market revolution to 1950. *Work and Occupations*, 41(1), 18-39.
- Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332-343.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The red queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- Devoe, S. E., & Pfeffer, J. (2007). Hourly payment and volunteering: The effect of organizational practices on decisions about time use. *Academy of Management Journal*, 50(4), 783-798.
- DeWalt, K. M. & DeWalt, B. R. (2011). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Lanham et al.: Rowman Altamira.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2),
- Ditton, J. (1977). Perks, pilferage, and the fiddle: The historical structure of invisible wages. *Theory and Society*, 4(1), 39-71.

- Dobusch, L. (2010). Kaskaden der Komplementarität: Pfadabhängigkeit organisationaler und technischer Strukturen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 62(4), 422–451.
- Dobusch, L., & Kapeller, J. (2013). Breaking new paths: Theory and method in path dependence research. *Schmalenbach Business Review*, 65, 288–311.
- Dobusch, L., & Schüßler, E. (2013). Theorizing path dependence: A review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters, and organizations. *Industrial and Corporate Change*, 22(3), 617–647.
- Duschek, S. (2012). Regelpfade – Wirkmächte des (Miss-)Erfolgs von Organisationen. In S. Duschek, M. Gaitanides, W. Matiaske, & G. Ortman, *Organisationen regeln* (S. 195–223). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Ekman, S. (2012a). *Authority and Autonomy: Paradoxes in Modern Knowledge Work*. Basingstoke, GB & New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Ekman, S. (2012b). Work as limitless potential - How managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition. *Human Relations*, 66(9), 1159–1181.
- Elias, N. (1993). *Time: An Essay*. Oxford, GB & Cambridge, MA: Blackwell.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- Engel, G. V. (1970). Professional autonomy and bureaucratic organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(1), 12–21.
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts – or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of Management*, 36(1), 207–233.
- Epstein, C. F., & Kalleberg, A. L. (2004). *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*. New York: Russell Sage Foundation.

- Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1–38.
- Ezzamel, M., & Robson, K. (1994). Accounting in time: Organizational time-reckoning and accounting practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(2), 149–170.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Figart, D. M., & Mutari, E. (2000). Work time regimes in Europe: Can flexibility and gender equity coexist? *Journal of Economic Issues*, 34(4), 847–871.
- Fincham, R. (2006). Knowledge work as occupational strategy: comparing IT and management consulting. *New Technology Work and Employment*, 21(1), 16–28.
- Fine, G. A. (1990). Organizational time: Temporal demands and the experience of work in restaurant kitchens. *Social Forces*, 69(1), 95–114.
- Fleming, P. (2009). *Authenticity and the Cultural Politics of Work*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Fleming, P. (2013). When “life itself” goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67(7), 875–901.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157–179.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals* 10(1), 237–298.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4. Aufl.). London et al.: Sage.
- Flick, U. (2011). *Triangulation* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Florian, M. (2006). Die Self-fulfilling prophecy als reflexiver Mechanismus. Überlegungen zur Reflexivität sozialer Praxis. In M. Schmitt, M. Florian & F. Hillebrandt (Hrsg.), *Reflexive soziale Mechanismen* (S. 165–201). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Foerster, Von, H. (2003). *Understanding Understanding*. New York et al.: Springer.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Fosstenlökken, S. M., Løwendahl, B. R., & Revang, Ø. (2003). Knowledge development through client interaction: A comparative study. *Organization Studies*, 24(6), 859–879.
- Foucault, M. (1982). The subject and power. *Critical Inquiry*, 8(4), 777–795.

- Foucault, M. (1988). Critical theory/intellectual history. In L. D. Kritzman, *Politics, Philosophy, Culture* (S. 17–46). New York: Routledge.
- Foucault, M. (2000). *Power (Essential Works of Foucault 1954 – 1984)*. New York: The New Press.
- Foucault, M. (2012). *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage.
- Fournier, V. (1999). The appeal to “professionalism” as a disciplinary mechanism. *Sociological Review*, 47(2), 280–307.
- Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B., & Sauté, R. (1999). *The Part-Time Paradox: Time Norms, Professional Lives, Family, and Gender*. New York & London: Routledge.
- Fudge, J. (2011). Working-time regimes, flexibility, and work-life balance: Gender equality and families. In C. Krull & J. Sempruch, *Demystifying the Family/Work Conflict: Challenges and Possibilities* (S. 170–193). Vancouver, BC: University of British Columbia Press.
- Galanter, M., & Henderson, W. (2008). The elastic tournament: A second transformation of the big law firm. *Stanford Law Review*, 60(6), 1867–1929.
- Galanter, M., & Palay, T. M. (1990). Why the big get bigger: The promotion-to-partner tournament and the growth of large law firms. *Virginia Law Review*, 76(4), 747.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760–774.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gephart, R. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Gewirtz, M., & Fried, M. (2007). Organizational strategies for network weaving work-life integration into 24/7 cultures. *Research in the Sociology of Work*, 17, 497–525.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1987). Time and social organization. In A. Giddens, *Social theory and modern sociology* (S. 140–165). Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013a). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York et al.: Doubleday.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36(3), 217–223.
- Golden, B. R. (1992). The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: Which workers get them? *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1157–1178.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., & ten Brummelhuis, L. L. (2013). Models and frameworks underlying work-life research. In D. A. Major & R. J. Burke (Hrsg.), *Handbook of Work–Life Integration Among Professionals* (S. 14–34). Cheltenham, GB und Northampton, MA: Edward Elgar.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. (1990). “P²-Form” strategic management: Corporate practices in professional partnerships. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 725–755.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206–1220.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Greve, H. R., & Seidel, M.-D. L. (2014). The thin red line between success and failure: Path dependence in the diffusion of innovative production technologies. *Strategic Management Journal*, 36(4), 475–496.
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a “Big Six” firm. *Accounting, Organizations and Society*. 23(5), 569–587.
- Haack, P., & Schoeneborn, D. (2015). Is decoupling becoming decoupled from institutional theory? A commentary on Wijen. *Academy of Management Review*, 40(2), 307–310.
- Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Doubleday.
- Hall, P. A. (2006). Systematic process analysis: When and how to use it. *European Management Review*, 3(1), 24–31.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92.

- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1–23.
- Hammer, L. B., Van Dyck, S. E., & Ellis, A. M. (2013). Organizational policies supportive of work-life integration. In D. A. Major & R. J. Burke (Hrsg.), *Handbook of Work–Life Integration Among Professionals* (S. 288–309). Cheltenham, GB und Northampton, MA: Edward Elgar.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Harrington, B., & James, J. B. (2006). The standards of excellence in work-life integration: From changing policies to changing organizations. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, & S. A. Sweet (Hrsg.), *The Work and Family Handbook. Multi-Disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches* (S. 665–683). New Jersey: Mahwah.
- Hassan, R., & Purser, R. E. (2007). *24/7*. Stanford: Stanford University Press.
- Hassard, J. (1991). Aspects of time in organization. *Human Relations*, 44(2), 105–125.
- Haunhorst, C. (2015). Fleißige Briten, opportunistische Spanier? Süddeutsche Zeitung, 18. März 2015. Online verfügbar unter: <http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/592176/Fleissige-Briten-opportunistische-Spanier> [Zuletzt aufgerufen am 18. März 2016].
- Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 49–67.
- Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Hernes, T., & Maitlis, S., (2010). *Process, Sensemaking, and Organizing*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2006). Extreme jobs. *Harvard Business Review*, 84(12), 49–59.
- Higdon, H. (1969). *The Business Healers*. New York et al.: Random House.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA et al.: Harvard University Press.
- Hobson, B. (2011). The agency gap in work-life balance: Applying Sen's capabilities framework within European contexts. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 18(2), 147–167.
- Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Holtmann, J. P. (2008). *Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Huising, R. (2014). To hive or to hold? Producing professional authority through scut work. *Administrative Science Quarterly*, 20(10), 1–37.

- Im, H.-G., Yates, J., & Orlikowski, W. (2005). Temporal coordination through communication: using genres in a virtual start-up organization. *Information Technology & People*, 18(2), 89–119.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2001). Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work, leisure, and family time. *Work and Occupations*, 28(1), 40–63.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The Time Divide*. Cambridge, MA et al.: Harvard University Press.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jeffrey, B., & Troman, G. (2004). Time for ethnography. *British Educational Research Journal*, 30(4), 535–548.
- Jemielniak, D. (2009). Time as symbolic currency in knowledge work. *Information and Organization*, 19(4), 277–293.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336.
- Kaiser, S., Reindl, C., & Stolz, M. L. (2010). Work-life balance in professional service firms. In S. Kaiser & M. Ringlstetter (Hrsg.), *Work-Life Balance* (S. 67–81). Berlin und Heidelberg.: Springer.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., & Cunha, M. P. E. (2011). *Creating Balance?* Berlin und Heidelberg: Springer.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kärreman, D. (2010). The power of knowledge: Learning from “Learning by knowledge-intensive firms.” *Journal of Management Studies*, 47(7), 1405–1416.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149–175.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8), 1115–1144.
- Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing meaning through branding: The case of a consulting firm. *Organization Studies*, 29(1), 103–125.
- Kellogg, K. C. (2009). Operating room: Relational spaces and microinstitutional change in surgery¹. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657–711.
- Kellogg, K. C. (2011a). *Challenging Operations*. Chicago, IL & London, GB: University of Chicago Press.

- Kellogg, K. C. (2011b). Hot lights and cold steel: Cultural and political toolkits for practice change in surgery. *Organization Science*, 22(2), 482–502.
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., et al. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516.
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Kipping, M., & Engwall, L. (2003). *Management Consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Kipping, M., & Kirkpatrick, I. (2013). Alternative pathways of change in professional services firms: The case of management consulting. *Journal of Management Studies*, 50(5), 777–807.
- Kipping, M., & Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: More than meets the eye. *Academy of Management Annals*, 8(1), 535–588.
- Koch, J. (2008). Strategic paths and media management - A path dependency analysis of the German newspaper branch of high quality journalism. *Schmalenbach Business Review*, 60, 50-73.
- Koch, J. (2011). Inscribed strategies: Exploring the organizational nature of strategic lock-in. *Organization Studies*, 32(3), 337–363.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011a). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352–369.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011b). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Kreiner, G., & Hollensbe, E. (2006). Where is the “me” among the “we?” Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.
- Krogh, von, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning*, 45(4), 277–298.
- Kuhn, T. (2009). Positioning lawyers: Discursive resources, professional ethics and identification. *Organization*, 16(5), 681–704.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

- Landers, R. M., Rebitzer, J. B., & Taylor, L. J. (1996). Rat race redux: Adverse selection in the determination of work hours in law firms. *American Economic Review*, 86(3), 329–348.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations, In D. Buchanan, & A. Bryman (Hrsg.), *Sage Handbook of Organizational Research Methods* (S. 409-429). London et al.: Sage Publications.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing “Perspectives on Process Organization Studies.” In T. Hernes & S. Maitlis, *Process, Sensemaking, and Organizing* (S. 1–26). Oxford et al.: Oxford University Press.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248–266.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
- Leonardi, P. M., Jackson, M. H., & Diwan, A. (2009). The enactment-externalization dialectic: Rationalization and the persistence of counterproductive technology design practices in student engineering. *Academy of Management Journal*, 52(2), 400–420.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (2005). *Work-Life Integration: Case Studies of Organisational Change*. Chichester: Wiley
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1990). The fable of the keys. *Journal of Law and Economics*, 33(1), 1–25.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in, and history. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11(1), 205–226.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills et al.: Sage.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20(3), 645–678.
- Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Perspective-making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization Science*, 19(6), 907–918.
- Löhr, M.-C., & Buchholz, G. (2002). *Bibliographie Consulting - bis zum 30. Oktober 2002*. Arbeitspapier der Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik

- der Fachhochschule Hannover. Online verfügbar über: <http://f4.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/f4/Aktivitaeten/Veroeffentlichungen/2009/GB-09-03-bib.pdf>
- Lord, R. G., Dinh, J. E., & Hoffman, E. L. (2015). A quantum approach to time and organizational change. *Academy of Management Review*, 40(2), 263–290.
- Luhmann, N. (1970). Funktion und Kausalität. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 1* (S. 9–30). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1971). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In N. Luhmann, *Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (S. 143–164). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1972). Weltzeit und Systemgeschichte: Über Beziehungen zwischen Zeithorizonten und sozialen Strukturen gesellschaftlicher Systeme. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 16, 81–115.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1975). Einfache Sozialsysteme. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 2* (S. 21–38). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990a). Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unerkannt bleibende Realität. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 5* (S. 31–58). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1990b). Gleichzeitigkeit und Synchronisation. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 5* (S. 95–130). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1995). Die Soziologie und der Mensch. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 6* (S. 265–274). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1997a). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997b). Globalization or world society: How to conceive of modern society? *International Review of Sociology*, 7(1), 67–79.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen & Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2004). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507–548.
- Maister, D. H. (1981). Balancing the professional service Firm. *Sloan Management Review*, 24(1), 15–29.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press.
- Major, D. A., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2013). Work and family life: Revitalizing research and practice. In D. A. Major & R. J. Burke (Hrsg.),

- Handbook of Work–Life Integration Among Professionals* (S. 3–13). Cheltenham, GB und Northampton, MA: Edward Elgar.
- March, J. G. (1971). The technology of foolishness. *Civiløkonomen*, 18(4), 4–12.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563–577.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245.
- Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6(4), 395–437.
- Maruyama, M. (1963). The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes. *American Scientist*, 51(2), 164–179.
- Masuch, M. (1985). Vicious circles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 14–33.
- Matsuyama, K. (1995). Complementarities and cumulative processes in models of monopolistic competition. *Journal of Economic Literature*, 33(2), 701–729.
- Mayntz, R. (2004). Mechanisms in the analysis of social macro-phenomena. *Philosophy of the Social Sciences*, 34(2), 237–259.
- Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1225–1250.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2005). CrackBerrys: The social implications of ubiquitous wireless email devices. In C. Sørensen, Y. Yoo, K. Lyytinen, J. I. DeGross (Hrsg.), *Designing Ubiquitous Information Environments: Sociotechnical Issues and Challenges* (S. 337–343). New York: Springer.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.
- McGrath, J. E., & Kelly, J. R. (1986). *Time and Human Interaction*. New York: Guilford Press.
- McGrath, J. E., & Rotchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 5, 57–101.
- McKenna, C. D. (2006). *The World's Newest Profession*. Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Meiksins, P., & Whalley, P. (2004). *Putting Work in Its Place*. Ithaca, NY & London, GB: Cornell University Press.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2004). Management consultant talk: A cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance. *Organization*, 11(4), 539–564.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8(2), 193–210.

- Messersmith, J. (2007). Managing work-life conflict among information technology workers. *Human Resource Management, 46*(3), 429–451.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2014). Does institutional theory need redirecting? *Journal of Management Studies, 51*(2), 1221–1233.
- Michel, A. A. (2007). A distributed cognition perspective on newcomers' change processes: The management of cognitive uncertainty in two investment banks. *Administrative Science Quarterly, 52*(4), 507–557.
- Michel, A. A. (2011). Transcending Socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly, 56*(3), 325–368.
- Michel, A. A. (2014a). Participation and self-entrapment – A 12-Year ethnography of Wall Street participation practices' diffusion and evolving consequences. *The Sociological Quarterly, 55*(3), 514–536.
- Michel, A. A. (2014b). The mutual constitution of persons and organizations: An ontological perspective on organizational change. *Organization Science, 25*(4), 1082–1110.
- Michel, A. A. (2015). Dualism at work: The social circulation of embodiment theories in use. *Signs and Society, 3*(S1), S41–S69.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit. Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics, 19*(2-3), 179–208.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review, 18*(1), 116–138.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal, 6*(3), 257–272.
- Moeller, H.-G. (2012). *The Radical Luhmann*. New York: Columbia University Press.
- Moen, P. (2003). *It's about Time: Couples and Careers*. Ithaca, NY & London, GB: Cornell University Press.
- Moen, P. (2015). An institutional/organizational turn: Getting to work-life quality and gender equality. *Work and Occupations, 42*(1), 174–182.
- Moen, P., Kelly, E. L., & Hill, R. (2011a). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social Problems, 58*(1), 69–98.
- Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E., & Huang, Q. (2011b). Changing work, changing health: can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? *Journal of Health and Social Behavior, 52*(4), 404–429.
- Moen, P., Lam, J., Ammons, S., & Kelly, E. L. (2013). Time work by overworked professionals: Strategies in response to the stress of higher status. *Work and Occupations, 40*(2), 79–114.

- Mohe, M., & Seidl, D. (2011). Theorizing the client–consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1), 3–22.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*. San Francisco et al.: Jossey-Bass.
- Moore, W. E. (1963). *Man, Time, and Society*. New York: Wiley.
- Muhr, S. L., Pedersen, M., & Alvesson, M. (2012). Workload, aspiration, and fun: Problems of balancing self-exploitation and self-exploration in work life. *Research in the Sociology of Organizations*, 37, 193–220.
- Nassehi, A. (2008). *Die Zeit Der Gesellschaft: Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1–22.
- Nordenflycht, von, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Noss, C. (1997). *Zeit im Management: Reflexionen zu einer Theorie temporalisierter Unternehmenssteuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Nowotny, H. (1989). *Eigenzeit: Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200.
- Odgers Berndtson (2015). *Consulting Monitor 2015. Zweite jährliche Erhebung zu den Entwicklungen im deutschsprachigen Beratungsmarkt*. Online verfügbar über: http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Consulting_Monitor/Odgers_Berndtson_Consulting-Monitor_2015.pdf [zuletzt aufgerufen am 18. März 2016].
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management Annals*, 3(1), 463–502.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700.
- Ortmann, G. (2009). *Management in der Hypermoderne*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681.
- Page, S. E. (2006). Path dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, 1(1), 87–115.
- Pajunen, K. (2008). The nature of organizational mechanisms. *Organization Studies*, 29(11), 1449–1468.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4th Edition. Los Angeles et al.: Sage.
- Payne, G. (2005). Generalization in qualitative research. *Sociology*, 39(2), 295–314.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711–724.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43, 328–358.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with Your Smartphone*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Perlow, L. A., & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111–134.
- Perlow, L., Okhuysen, G., & Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45(5), 931–955.
- Petermann, A. (2010). *Pfadabhängigkeit und Hierarchie: Zur Durchsetzungskraft von selbstverstärkenden Effekten in hierarchischen Organisationen*. Diss., Freie Universität Berlin, Berlin.
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107–135.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337–348.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York et al.: Harper & Row.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543.
- Popper, K. (2002). *The Logic of Scientific Discovery*. London & New York: Routledge Classics.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M., & Siggelkow, N. (2008). Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 22(2), 34–56.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440.
- PWC (2011). *Millennials at Work. Reshaping the Workplace*. PriceWaterhouseCoopers. Online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf> [zuletzt aufgerufen am 18. März 2016].
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating non-work identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621–644.
- Rapoport, R., & Rapoport, R. (1965). Work and family in contemporary society. *American Sociological Review*, 30(3), 381–394.
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work-nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8), 979–1005.
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. Forthcoming in *Organization Science*.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618–648.
- Rennstam, J. (2012). Object-control: A study of technologically dense knowledge work. *Organization Studies*, 33(8), 1071–1090.
- Repenning, N. P. (2001). Understanding fire fighting in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 285–300.
- Repenning, N. P., & Sterman, J. D. (2002). Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 265.
- Richter, A., Dickmann, M., & Graubner, M. (2008). Patterns of human resource management in consulting firms. *Personnel Review*, 37(2), 184–202.
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). “Control–what control?” Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. *Journal of Management Studies*, 40(4), 831–858.
- Rojas, F. (2010). Power through institutional work: Acquiring academic authority in the 1968 third world strike. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1263–1280.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ross, A. (2004). *No-Collar: The Humane Workplace and its Hidden Costs*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

- Rothmann, W. (2013). *Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001*. Wiesbaden: Springer VS.
- Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, 39(3), 250–274.
- Roxburgh, S. (2004). “There just aren’t enough hours in the day”: The mental health consequences of time pressure. *Journal of Health and Social Behavior*, 45(2), 115–131.
- Roy, D. F. (1959). “Banana Time”: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18(4), 158–168.
- Rubery, J., Smith, M., & Fagan, C. (1998). National working-time regimes and equal opportunities. *Feminist Economics*, 4(1), 71–101.
- Rubin, B. A. (2007). Time–work discipline in the 21st century. *Research in the Sociology of Work*, 17, 1–26.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295–310.
- Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009). Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138–1170.
- Sandhu, P. E. (2013). *Persistent Homogeneity in Top Management*, Diss., Freie Universität Berlin, Berlin.
- Sastry, M. A. (1997). Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1138–1170.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schor, J. (1991). *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*. New York: Basic Books.
- Schreyögg, G. (1980). Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies*, 1(4), 305–326.
- Schreyögg, G., & Eberl, M. K. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Schreyögg, G., & Noss, C. (2000). Von der Episode zum fortwährenden Prozess – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im organisatorischen Wandel. *Managementforschung*, 10, 33–62.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251–1262.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32(3), 321–335.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation. *Managementforschung* 13, 357–294.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. 1
- Schulte, A. (2014). Imagepflege in eigener Sache. *Handelsblatt*, Nr. 70, 9.4.2014, VGL. 44.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1–21.
- Schulze-Borges, F. (2011). *Performance in Professional Service Firms*. Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. R. (1965). Reactions to supervision in a heteronomous professional organization. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 65–81.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Los Angeles et al.: Sage.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397–428.
- Sewell, G. (2005). Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work. *Organization*, 12(5), 685–704.
- Shockley, K. M., Thompson, C. A., & Andreassi, J. K. (2013). Workplace culture and work-life integration. In D. A. Major & R. J. Burke (Hrsg.), *Handbook of Work-Life Integration Among Professionals* (S. 310–333). Cheltenham, GB und Northampton, MA: Edward Elgar.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577–587.
- Sterman, J. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston et al.: McGraw-Hill.

- Sterman, J. D. (2002). All models are wrong: Reflections on becoming a systems scientist. *System Dynamics Review*, 18(4), 501–531.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Hrsg.), *Handbook of Organizations* (S. 142–193). Chicago: McNally.
- Stinchcombe, A. L. (1991). The conditions of fruitfulness of theorizing about mechanisms in social science. *Philosophy of the Social Sciences*, 21(3), 367–388.
- Sturdy, A. (1997). The consultancy process—an insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389–413.
- Sturdy, A. (2012). The future research agenda. In M. Kipping & T. Clark (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (S. 467–485). Oxford et al.: Oxford University Press.
- Sturdy, A., Handley, K., Clark, T., & Fincham, R. (2009). *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Sydow, J. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489.
- Sydow, J., & Schreyögg, G. (2013). Self-reinforcing processes in organizations, networks, and fields – An Introduction. In J. Sydow & G. Schreyögg (Hrsg.), *Self-Reinforcing Processes in and among Organizations* (p. 3–16). Basingstoke et al.: Palgrave Macmillan.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- Sydow, J., Windeler, A., Müller-Seitz, G., & Lange, K. (2012a). Path constitution analysis: A methodology for understanding path dependence and path creation. *Business Research*, 5(2), 1–22.
- Sydow, J., Windeler, A., Schubert, C., & Mollering, G. (2012b). Organizing R&D consortia for path creation and extension: The case of semiconductor manufacturing technologies. *Organization Studies*, 33(7), 907–936.
- Tabboni, S. (2001). The idea of social time in Norbert Elias. *Time & Society*, 10(1), 5–27.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1), 369–404.
- Thompson, C. (2008). Barriers to the implementation and usage of work–life policies. In S. A. Y. Poelmans & P. Caligiuri, *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice* (S. 209–234). Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.

- Thompson, E. P. (1967a). Time, work-discipline, and industrial capitalism. *Past & Present*, (38), 56–97.
- Thompson, J. D. (1967b). *Organizations in Action*. New York et al.: McGraw-Hill.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies* (S. 175–190). London et al.: Sage.
- Townley, B. (1995). “Know thyself”: Self-awareness, self-formation and managing. *Organization*, 2(2), 271–289.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company.” *Organization Science*, 20(2), 441–460.
- Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 14(4), 551–561.
- Turner, S. F., & Rindova, V. (2012). A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change. *Organization Science*, 23(1), 24–46.
- ULA (2013). ULA Nachrichten, Ausgabe 3/2013. Online verfügbar über: <http://www.ula.de/uploads/media/20130611-nachrichten.pdf>
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169–188.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213–219.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58–74.
- Vergne, J. P., & Durand, R. (2011). The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 32(3), 365–382.
- Vergne, J.-P. (2013). QWERTY is dead; long live path dependence. *Research Policy*, 42(6-7), 1191–1194.
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2010). The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736–759.
- Wajcman, J. (2014). *Pressed for Time*. Chicago, IL & London, GB: University of Chicago Press.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of “how things work” in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202–217.

- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York et al.: McGraw-Hill.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment. *California Management Review*, 45(2), 73–84.
- Williams, J. (1999). *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Williams, J. (2010). *Reshaping the Work Family Debate: Why Men and Class Matter*. Cambridge, MA et al.: Harvard University Press.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance, freedom is slavery: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.
- Winship, C. (2009). Time and scheduling. In P. Hedström & P. Bearman (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Analytical Sociology* (S. 498–520). Oxford et al.: Oxford University Press.
- Yakura, E. K. (2001). Billables: The valorization of time in consulting. *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1076–1095.
- Yakura, E. K. (2002). Charting time: Timelines as temporal boundary objects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 956–970.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Zerubavel, E. (1976). Timetables and scheduling: On the social organization of time. *Sociological Inquiry*, 46(2), 87–94.
- Zerubavel, E. (1979). *Patterns of Time in Hospital Life. A Sociological Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Zerubavel, E. (1982). The standardization of time: A sociohistorical perspective. *American Journal of Sociology*, 88(1), 1–23.
- Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398–1438.

Anhang A: Interviews

Code	Position	In CONSULT seit	Interviewtermin	Dauer	Art
l01	HR (ex-Manager)	1999	12. Apr. 2013	56:33	retrospektiv
l02	Berater	2008	12. Apr. 2013	71:50	explorativ
l03	Partner	1998	12. Apr. 2013	51:15	explorativ
l04	HR (ex-Berater)	1998	15. Apr. 2013	65:00	retrospektiv
l05	Manager	2010	3. Mai 2013	48:49	explorativ
l06	Partner	2000	31. Mai 2013	67:09	retrospektiv
l07	Berater	2012	7. Juni 2013	60:55	explorativ
l08	Berater	2012	7. Juni 2013	59:04	explorativ
l09	Manager	2008	24. Juni 2013	59:40	initiativenzentriert
l10	Berater	2010	31. Juli 2013	43:43	initiativenzentriert
l11	Partner	2003	28. Juni 2013	53:16	initiativenzentriert
l12	Partner	2007	28. Juni 2013	49:49	initiativenzentriert
l13	Berater	2011	28. Juni 2013	59:57	explorativ
l14	Manager	2006	28. Juni 2013	30:22	explorativ
l15	Manager	2008	17. Juli 2013	67:07	explorativ
l16	Berater	2012	19. Juli 2013	54:59	explorativ
l17	HR	1995	29. Juli 2013	55:55	retrospektiv
l18	Manager	2008	26. Juli 2013	49:09	initiativenzentriert
l19	Partner	2003	23. Aug. 2013	50:01	initiativenzentriert
l20	Manager	2012	29. Aug. 2013	56:09	initiativenzentriert
l21	Vorstand	1990	19. Sep. 2013	90:00	retrospektiv
l22	Berater	2010	8. Nov. 2013	43:34	initiativenzentriert
l23	Berater	2011	12. Nov. 2013	41:50	initiativenzentriert
l24	Berater	2009	15. Nov. 2013	52:59	initiativenzentriert
l25	Berater	2013	15. Nov. 2013	48:24	initiativenzentriert
l26	Berater	2013	15. Nov. 2013	51:00	initiativenzentriert
l27	Manager	2011	22. Nov. 2013	51:00	initiativenzentriert
l28	Berater	2013	22. Nov. 2013	48:25	initiativenzentriert
l29	Manager	2006	26. Nov. 2013	57:12	initiativenzentriert
l30	Partner	2005	30. Nov. 2013	32:48	initiativenzentriert
l31	Manager	2008	5. Dez. 2013	59:21	initiativenzentriert
l32	HR	2000	9. Dez. 2013	42:20	initiativenzentriert
l33	Partner	1992	9. Dez. 2013	52:17	retrospektiv
l34	Partner	1991	9. Dez. 2013	60:13	retrospektiv
l35	Berater	2011	11. Dez. 2013	44:13	initiativenzentriert
l36	Partner	1995	30. Dez. 2013	73:56	retrospektiv
l37	Berater	2008	9. Jan. 2014	67:41	initiativenzentriert

Code	Position	In CONSULT seit	Interviewtermin	Dauer	Art
l38	Partner	1982	9. Jan. 2014	53:05	retrospektiv
l39	HR (ex-Manager)	2004	14. Jan. 2014	57:07	initiativenzentriert
l40	Berater	2010	25. Jan. 2014	75:02	initiativenzentriert
l41	Partner	1998	27. Jan. 2014	63:40	retrospektiv
l42	Partner	1998	27. Jan. 2014	56:23	retrospektiv
l43	Partner	1981	29. Jan. 2014	70:51	retrospektiv
l44	Partner	1990	10. Feb. 2014	43:23	retrospektiv
l45	Berater	2010	14. Feb. 2014	37:50	initiativenzentriert
l46	Partner	1989	6. März 2014	61:33	retrospektiv
l47	Vorstand	1996	24. März 2014	90:00	retrospektiv
l48	Partner	2002	8. Apr. 2014	34:46	retrospektiv
l49	Partner	1991	9. Dez. 2014	35:49	retrospektiv
l50	Partner	1982	15. Jan. 2015	48:01	retrospektiv

Anhang B: Presseartikel

Bei den folgenden Angaben wurden aus Anonymitätsgründen alle Titel und Erscheinungsdaten ausgelassen, die Hinweise zur Identifikation des untersuchten Unternehmens liefern könnten.

Code	Titel	Quelle	Datum
P001	Die Aufgabe der Unternehmensberater	FAZ	26. Feb. 1957
P002	"Unternehmensberatung ist kein Job"	FAZ	04. Mai 1964
P003	Der Unternehmer braucht Berater	FAZ	10. Feb. 1968
P004	Zur Rolle des externen Beraters im unternehmerischen Entscheidungsprozess	Die Wirtschaftsprüfung	1/1969
P005	BDU sucht Qualität-Siegel für den Unternehmens-Berater	Handelsblatt	02. Apr. 1970
P006	Die Inquisitoren der Betriebe	ZEIT	04. Sep. 1970
P007	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1970
P008	Unternehmensberater trainieren öffentliche Hand auf Management	Handelsblatt	14. Apr. 1970
P009	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1971
P010	Die teuren "Retter"	ZEIT	18. Feb. 1971
P011	Titel ausgelassen	Capital	6/1973
P012	Unternehmensberater vor schwerem Jahr	FAZ	01. Dez. 1973
P013	Titel ausgelassen	Handelsblatt	08. Okt. 1974
P014	Titel ausgelassen	FAZ	1976
P015	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1976
P016	Wenn der Doktor kommen muß ...	ZEIT	14. Mai 1976
P017	Titel ausgelassen	WELT	1977
P018	Titel ausgelassen	FAZ	1977
P019	Hochkonjunktur für die Unternehmensberater	FAZ	24. Okt. 1977
P020	Nur die Besten überleben	ZEIT	11. Feb. 1977
P021	Titel ausgelassen	Handelsblatt	30. Okt. 1978
P022	Titel ausgelassen	FAZ	1978
P023	Titel ausgelassen	FAZ	1978
P024	Titel ausgelassen	FAZ	1978
P025	Titel ausgelassen	WELT	1978
P026	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1978
P027	Titel ausgelassen	WELT	1978
P028	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1979
P029	Titel ausgelassen	FAZ	1979
P030	Titel ausgelassen	WELT	1978
P031	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1979
P032	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1980
P033	BDU plant eigener Berater-Institut	Handelsblatt	11. Dez. 1980

P034	Beratungs-Effizienz: An ihren Früchten kann man sie erkennen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P035	Titel ausgelassen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P036	Titel ausgelassen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P037	Fremde Ideen billiger als eigene	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P038	Titel ausgelassen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P039	Titel ausgelassen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P040	Titel ausgelassen	FAZ	1980
P041	Das Marketing ist der Dreh- und Angelpunkt	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P042	Titel ausgelassen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P043	Struktur muss stimmen	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P044	Unternehmensberater die Wegbereiter	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P045	Wirksamer Brandschutz ist besser als die schnellste Feuerwehr	Handelsblatt	11. Dez. 1980
P046	Titel ausgelassen	FAZ	1981
P047	Titel ausgelassen	FAZ	1981
P048	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1981
P049	Titel ausgelassen	SZ	1981
P050	Über den Umgang mit Beratern	ZO	1/1981
P051	Titel ausgelassen	FAZ	1982
P052	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1982
P053	Titel ausgelassen	FAZ	1982
P054	Alternativ wirtschaften mit kapitalistischen Methoden	FAZ	1983
P055	Ein guter Berater liefert mehr als Berichte	HarvardManager	III/1983
P056	Titel ausgelassen	FAZ	1983
P057	Titel ausgelassen	ZEIT	1983
P058	Aufwärts per Sidestep	ManagementWissen	10/84
P059	Berater sucht Partner (weiblich)	ManagementWissen	10/84
P060	Ein neues Sanierungsgefühl	ZEIT	19. Okt. 1984
P061	Titel ausgelassen	ManagementWissen	1984
P062	Titel ausgelassen	FAZ	1984
P063	Titel ausgelassen	FAZ	1985
P064	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1985
P065	Titel ausgelassen	FAZ	1985
P066	Titel ausgelassen	FAZ	1985
P067	Unternehmensberaterinnen: Keine höhere Tochter	WirtschaftsWoche	26. Apr. 1985
P068	Titel ausgelassen	FAZ	1986
P069	Titel ausgelassen	FAZ	1986
P070	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1986
P071	Titel ausgelassen	SZ	1986
P072	Konzentration am Beratermarkt	FAZ	23. Okt. 1986
P073	Oldies but Goodies	FAZ	10. Juni 1986
P074	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1986
P075	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1986
P076	Unternehmensberater müssen ihr Konzept durchsetzen	FAZ	08. März 1986
P077	Titel ausgelassen	FAZ	1987
P078	Titel ausgelassen	SZ	1987
P079	Titel ausgelassen	FAZ	1987
P080	Titel ausgelassen	FAZ	1987
P081	Titel ausgelassen	SZ	1987
P082	Der Gang zum Berater ist fast schon Glaubenssache	FAZ	11. Aug. 1987
P083	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1987
P084	Hoffnung aufs Seriöse	FAZ	21. Nov. 1987
P085	Titel ausgelassen	FAZ	1987
P086	Keine Honorarsteigerung für Unternehmensberater	FAZ	21. Nov. 1987
P087	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1987

P088	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1987
P089	Titel ausgelassen	SPIEGEL	1987
P090	Titel ausgelassen	SPIEGEL	1987
P091	Unternehmensberatung: Gegendarstellung	WirtschaftsWoche	27. Nov. 1987
P092	Unternehmensberatung: Munterer Wettbewerb	WirtschaftsWoche	03. Apr. 1987
P093	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1988
P094	Titel ausgelassen	ZEIT	1988
P095	Titel ausgelassen	FAZ	1988
P096	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1988
P097	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1988
P098	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1988
P099	Management und Beratung - Berater müssen Farbe bekennen	FAZ	1988
P100	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1988
P101	Titel ausgelassen	FAZ	1988
P102	Qualifikation des Unternehmensberaters	FAZ	03. Mai 1988
P103	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1988
P104	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1989
P105	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1989
P106	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1989
P107	Titel ausgelassen	SZ	1989
P108	Unternehmensberater rechnen mit Wachstum	FAZ	1989
P109	Vom "Company-Doctor" ist nicht mehr die Rede	FAZ	25. Okt. 1989
P110	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1990
P111	Titel ausgelassen	Der leitende Angestellte	1990
P112	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1990
P113	Titel ausgelassen	FAZ	1990
P114	Unternehmensberatung: Die schwarzen Schafe der Branche in Teufels Küche	WirtschaftsWoche	1990
P115	Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme	DBW	2/1990
P116	Titel ausgelassen	FAZ	1990
P117	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1990
P118	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1991
P119	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1991
P120	Titel ausgelassen	Publikation ausgelassen	1991
P121	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1991
P122	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1991
P123	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1991
P124	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1991
P125	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1991
P126	Titel ausgelassen	FAZ	1991
P127	Titel ausgelassen	Spiegel	1991
P128	Strategische Planung: Der große Brocken für die Berater	WirtschaftsWoche	22. März 1991
P129	Unternehmensberatung: McKinsey ist scharf auf Frauen	WirtschaftsWoche	01. Feb. 1991
P130	Titel ausgelassen	FAZ	1991
P131	Special 'Consulting': Up or out	UNI	1991
P132	Wenn Berater Manager werden	FAZ	09. Sep. 1991
P133	Beratung für Kommunikation	Horizont	04. Sep. 1992
P134	Titel ausgelassen	SZ	1992
P135	Karriere als Top-Management-Berater setzt bei Bewerbern ebensolche Top-Qualifikation voraus. Branchenbeste rekrutieren ausschließlich High-Potentials renommierter Universitäten	Handelsblatt	26. Juni 1992
P136	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1992

P137	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1992
P138	Titel ausgelassen	SPIEGEL	1992
P139	Der arge Mangel an Beratern	Harvard Business Manager	1/1993
P140	Titel ausgelassen	FAZ	1993
P141	Titel ausgelassen	FAZ	1993
P142	Titel ausgelassen	SZ	1993
P143	Unternehmensberater sollen Kunden auch bei der Umsetzung ihrer Vorschläge helfen	FAZ	07. Okt. 1993
P144	Unternehmensberatung: Unter der Maschine	WirtschaftsWoche	09. Juli 1993 00:00
P145	Die großen Zampanos	Manager Magazin	01. Nov. 1994
P146	Titel ausgelassen	FAZ	1994
P147	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1994
P148	Titel ausgelassen	SZ	1994
P149	Unflexibel	Horizont	15. Sep. 1995
P150	Unternehmensberater brauchen andere Mitarbeiter als früher	FAZ	12. Okt. 1994
P151	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1995
P152	Berater können erfolgreicher werden	Harvard Business Manager	3/1995
P153	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1995
P154	Jetzt wird eine erfolgsabhängige Honorierung akzeptiert	FAZ	23. Dez. 1995
P155	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1995
P156	Die Studentenfabrik	FOCUS	15. Mai 1995
P157	Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Frauen mit Kusshand empfangen	Handelsblatt	10. Nov. 1995
P158	Wenig Erfolg mit klassischen Management- Methoden	FAZ	26. Apr. 1995
P159	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1996
P160	Titel ausgelassen	FAZ	09. Jan. 1996
P161	Titel ausgelassen	SZ	1996
P162	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	1996
P163	Unternehmensberaterinnen: Frauen noch unterrepräsentiert. Die unerschlossene Ressource	Handelsblatt	09. Dez. 1996
P164	Zusammenschlüsse und Übernahmen bei Unternehmensberatern	FAZ	19. Nov. 1996
P165	Titel ausgelassen	FAZ	1997
P166	Titel ausgelassen	FAZ	1997
P167	Consultingunternehmen rechnen mit weiter steigenden Zuwachsraten	FAZ	1997
P168	Frauen in der Unternehmensberatung. Auf "tough guys" folgen Powerfrauen.	Handelsblatt	10. Okt. 1997
P169	Titel ausgelassen	FAZ	1997
P170	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1997
P171	Titel ausgelassen	FAZ	1997
P172	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1997
P173	Unternehmensberatung: Eine Klasse für sich	WirtschaftsWoche	1997
P174	Titel ausgelassen	Horizont	1998
P175	Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ist Engpaß in der Beratung	FAZ	27. Juni 1998
P176	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1998
P177	Titel ausgelassen	FAZ	1998
P178	Titel ausgelassen	Manager Magazin	1998
P179	Consulting-Branche boomt wie nie zuvor	Horizont	03. Juni 1999
P180	Die Herren der Effizienz	SZ	01. Dez. 1999
P181	Titel ausgelassen	SZ	1999
P182	Titel ausgelassen	FAZ	1999
P183	Nachgefragt	SZ	06. Nov. 1999

P184	Titel ausgelassen	Handelsblatt	1999
P185	Titel ausgelassen	FAZ	1999
P186	Titel ausgelassen	FAZ	1999
P187	Das Wachstum in der Consultingbranche ist ungebrochen	FAZ	1999
P188	Titel ausgelassen	WELT	2000
P189	Titel ausgelassen	SZ	2000
P190	Titel ausgelassen	Horizont	2000
P191	Titel ausgelassen	Manager Magazin	2000
P192	Titel ausgelassen	FAZ	2000
P193	Titel ausgelassen	WELT	2001
P194	Titel ausgelassen	WELT	2001
P195	Titel ausgelassen	WELT	2001
P196	Titel ausgelassen	FAZ	2001
P197	Titel ausgelassen	WirtschaftsWoche	2001
P198	Stichwort: Karriere in Beratungsunternehmen	Handelsblatt	16. Feb. 2001
P199	Titel ausgelassen	Manager Magazin	2001
P200	Traumjob Beraterin?	Handelsblatt	17. Aug. 2001
P201	Titel ausgelassen	Publikation ausgelassen	2001
P202	Titel ausgelassen	WELT	2002
P203	Titel ausgelassen	Publikation ausgelassen	2002
P204	Titel ausgelassen	SZ	2002
P205	Titel ausgelassen	Handelsblatt	2002
P206	Titel ausgelassen	WELT	2002
P207	Titel ausgelassen	Manager Magazin	2002
P208	Titel ausgelassen	FAZ	2002
P209	Titel ausgelassen	SZ	2002
P210	Titel ausgelassen	WELT	2002
P211	Titel ausgelassen	WELT	2002
P212	Titel ausgelassen	Publikation ausgelassen	2003
P213	Die 60-Stunden-Woche als sportliche Herausforderung	SonntagsZeitung	21. Aug. 2005
P214	Titel ausgelassen	WELT	2005
P215	Neues Denken bei Beratern. Von flexiblen Arbeitsbedingungen konnten die weiblichen Mitarbeiter von Unternehmensberatern nur träumen. Das soll sich jetzt ändern	WELT	2006
P216	Titel ausgelassen	Handelsblatt	2006
P217	Der Blick über den Tellerrand ist gefragt	Handelsblatt	22. Sep. 2006
P218	Dokortitel oder Rausschmiss	WELT	19. Feb. 2006
P219	Familienfreundlicher - weil's nicht anders geht	Handelsblatt	23. Juni 2006
P220	Karriere alleine reicht Absolventen nicht	WirtschaftsBlatt	10. Juni 2006
P221	Titel ausgelassen	WELT	2007
P222	Die McKinseys von morgen	Junge Karriere	01. Okt. 2007
P223	Entnervt und ausgebrannt	WirtschaftsWoche	03. Dez. 2007
P224	Manchmal wird zuviel gearbeitet	WELT	03. Dez. 2007
P225	Traumjob Consultant. Rosige Zeiten für Berater Last Call Consultant	Junge Karriere	01. Mai 2007
P226	Unternehmensberater Nur nicht dick auftragen	Junge Karriere	01. Dez. 2007
P227	Auch Berater wollen mal nach Hause	Computerwoche	20. Juni 2008
P228	Mobilität: Für Berater ist Reisezeit Arbeitszeit	Hamburger Abendblatt	24. Mai 2008
P229	Schnulleralarm in der Beratung	FAZ	17. Nov. 2009
P230	Titel ausgelassen	ZEIT	2010
P231	Der schnellste Weg zum Top-Berater	ZEIT	2010
P232	Wozu braucht man noch Berater?	Manager Magazin	08. Sep. 2011
P233	Traum oder Albtraum?	ZEIT	16. Aug. 2011
P234	Das Klischee vom Berater lebt	Personalwirtschaft	6/2012
P235	Einmal Tretmühle und zurück	SPIEGEL	14. Mai 2012
P236	Sie nennen es Arbeit	brand eins	8/2012
P237	Supermann für vier Jahre	SPIEGEL	19. März 2012

P238	Was Junior-Berater wollen	SPIEGEL	23. März 2012
P239	Zur Sonne, zur Freizeit. Junge Bewerber fordern Work-Life-Balance, die Unternehmensberatungen müssen reagieren	ZEIT	04. Okt. 2012
P240	Beliebte Arbeitgeber im Consulting	Personalwirtschaft	06/2013
P241	Titel ausgelassen	ZEIT	2013
P242	Titel ausgelassen	FAZ	2013
P243	Titel ausgelassen	WELT	2013
P244	Unternehmensberater – Glanzloses Wachstum	GENIOS BranchenWissen	27. Juni 2014
P245	Schauspieler können von Beratern lernen	SPIEGEL	27. Mai 2014
P246	Titel ausgelassen	FAZ	2014
P247	Beraterkarriere geht heute anders	ZEIT	21. Juli 2014
P248	Titel ausgelassen	SPIEGEL	2014
P249	Ernüchterte Elite. Deutschlands Topabsolventen wenden sich ab von den einst hochbegehrten Trophy-Jobs bei Banken und Beratungen	Manager Magazin	21. Feb. 2014
P250	Titel ausgelassen	Manager Magazin	2014
P251	Fit für die Generation Y. Mehr Familie, weniger Reisen: Eine Branche muss umdenken	WELT	11. Apr. 2014
P252	Titel ausgelassen	Handelsblatt	2014
P253	Imagepflege in eigener Sache. Das Ansehen von Beraterfirmen als Arbeitgeber hat gelitten. Nun werben sie mit mehr Freiheiten im Job.	Handelsblatt	09. Apr. 2014
P254	Titel ausgelassen	WELT	2014
P255	Titel ausgelassen	Handelsblatt	2014
P256	Von hundert auf null. Viele Überstunden, hoher Erfolgsdruck: Consultingunternehmen feilen an Konzepten, wie ihre Berater Job, Freizeit und Familie besser vereinbaren können	Tagesspiegel	07. Sep. 2014

Kurzfassung der Dissertation

Diese Dissertation untersucht die Gründe für die Persistenz von Regimes überlanger Arbeitszeiten und konstanter Verfügbarkeit in professionellen Dienstleistungsunternehmen. Viele dieser Unternehmen haben in den letzten Jahren zahlreiche Work-Life-Balance- und Arbeitsflexibilitätsinitiativen eingeleitet, um ihren Mitarbeitern eine alternative Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen und damit ihre Attraktivität im Wettbewerb um exzellente Arbeitskräfte zu sichern. Allerdings zeigen empirische Untersuchungen deutlich, dass solche Maßnahmen auffallend häufig scheitern oder paradoxerweise die etablierten Muster sogar verstärken. Ausgangspunkt der Arbeit ist eben diese empirische Beobachtung, dass viele Organisationen – aus noch nicht hinreichend verstandenen Gründen – *trotz* zunehmender auf dieses Zeitregime zurückzuführender Ineffizienzen und zahlreicher darauf gerichteter Wandelinitiativen weitgehend am etablierten Zeitmodell festhalten. Warum bleiben die zum Problem gewordenen Arbeitszeitregimes trotz zahlreicher Änderungsversuche so stabil?

Im Laufe der Arbeit wird die These aufgestellt und erprobt, dass es sich bei diesem gegenüber intendierten Reformversuchen scheinbar „immunem“ Zeitregime möglicherweise um einen besonderen Fall organisationaler Persistenz – nämlich kontrafaktischer Stabilität (kurz: Ultrastabilität) – handelt, deren Erklärung sich nicht in einer bereits mehrfach gelieferten Beschreibung der Existenz der problematischen Zeitmuster erschöpft, sondern einer Offenlegung der zugrundeliegenden stabilisierenden Prozesse und Mechanismen, welche die wiederholten Änderungsversuche zurückweisen, bedarf. Diese Dissertation setzt sich das Ziel, eine solche Erklärung für dieses rätselhafte Phänomen zu liefern.

Dazu wird zunächst ein neuartiger, an die Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit angelehnter prozessualer Analyserahmen zur Erforschung ultrastabiler Zeitregimes erarbeitet. Dieser wird anschließend mittels einer longitudinalen, auf komplementären Datenquellen (Archivmaterialien, Interviews und teilnehmenden Beobachtungen) beruhenden Einzelfallstudie des ultrastabilen Zeitregimes einer großen, international tätigen Unternehmensberatungsgesellschaft zur Exploration und Erklärung der Gründe für das Scheitern der von dieser Organisation bisher initiierten Reformversuche angewandt.

Diese empirische Untersuchung liefert drei wesentliche Ergebnisse. Erstens kann die Genese des Regimes überlanger Arbeitszeiten beim untersuchten Unternehmen auf die Emergenz einer spezifischen Leistungsmarktstrategie zurückgeführt werden, nach der die Vor-Ort-Präsenz von Beratern als Verkaufsargument gegenüber Kunden eingesetzt worden ist. Zweitens können zwei selbstverstärkende Mechanismen identifiziert werden, welche zur Ausweitung und zur Verfestigung dieser neuen Strategie – und damit einhergehend zur Verschiebung der organisationalen Arbeitszeitmuster hin zu einer verstärkten Verfügbarkeit von Beratern in den Abendstunden – geführt haben. Drittens zeigt die Analyse, dass sich die untersuchte Firma durch das Befolgen der Strategie in einen zunehmend ineffizienten Lock-in hineinmanövriert hat. Zusammengenommen deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass es sich bei der Persistenz überlanger Arbeitszeiten im untersuchten Unternehmen um einen Fall organisationaler Pfadabhängigkeit handelt.

Diese Forschungsergebnisse haben wichtige Implikationen für die Forschung über Regimes überlanger Arbeitszeiten in professionellen Dienstleistungsunternehmen, indem sie (i) einen neuen in der bisherigen Work-Life-Forschung selten berücksichtigten Faktor – den Zusammenhang zwischen Zeitregime und Unternehmensstrategie – hervorheben, (ii) ausgehend von der longitudinalen Sicht auf die Ko-Evolution von Zeitregime, Organisation und Umwelt zur Entwicklung einer nuancierten Perspektive auf organisationale Kontrolle beitragen und (iii) die Bedeutung dezidiert organisationaler Mechanismen und Prozesse für die Perpetuierung von Regimes überlanger Arbeitszeiten unterstreichen. Darüber hinaus tragen die Ergebnisse dieser Untersuchung auch zu einer Weiterentwicklung der Theorie organisationaler Pfadabhängigkeit als *Prozesstheorie* organisationaler Persistenz bei, indem sie einerseits zu einer differenzierteren Betrachtung des Konzepts selbstverstärkender Mechanismen und andererseits zu einer Dynamisierung des Konzepts organisationaler Lock-ins anregen.

Dissertation summary

This thesis explores the reasons for the persistence of the regime of long working hours and constant availability in professional service firms. Recently, this working time regime has become a central issue for many firms, as new generations of employees demand more work-life balance and flexibility provisions from their employers. However, empirical studies indicate that these firms' efforts to implement various flexibility initiatives often fail or, in some cases, even seem to reinforce the existing patterns. Whereas extant research has repeatedly highlighted the need for changing such culturally embedded patterns of extraordinary long and inflexible hours, it has not sufficiently illuminated *why*, despite the numerous organizationally supported change efforts, such firms' working time regimes remain stable. Why do so many firms seem to cling to their established working time regimes despite rising criticism, growing inefficiency and numerous change attempts?

The thesis addresses this question in several steps. First, it argues that the apparent "immunity" of long working hours regimes against intentional change efforts can be interpreted as a sign of a very specific form of organizational persistence, namely *counterfactual* stability, or short: ultra-stability. In order to explore the reasons for such ultra-stability, one needs a special theoretical approach that allows to not only describe the existence of the persistent patterns, but also to explicate the underlying stabilizing processes and mechanisms which continuously reject attempted change efforts. Second, in order to develop a conceptual framework akin for analyzing such ultra-stable working time regimes, the thesis draws on the theory of organizational path dependence, which has gained increasing prominence as a process-oriented approach to explaining such puzzling cases of organizational persistence. Third, based upon a longitudinal qualitative case study of a large international

management consulting firm, this framework is applied to explore and explain why this firm's multiple attempts to adjust its working time regimes to the changing demands of its workforce have so far remained futile.

This empirical study provides three key findings. First, the emergence of the current working time regime could be linked to a shift in the studied firm's marketing strategy, according to which consultants' on-site presence in the client's offices started to be used as a sales argument. Second, this shift in the firm's strategy triggered two self-reinforcing dynamics which contributed to the perpetuation of the new strategy and, as a side effect, to a shift in the firm's working time regime towards greater availability of consultants in the evening hours. Third, the analysis also shows that by following this path, the firm has maneuvered itself into an increasingly inefficient lock-in situation. The peculiar dynamics of this lock-in appear to continuously stabilize the inefficient working time patterns and to reject intentional change efforts. Taken together, these findings indicate that the ultra-stability of the firm's working time regime can be interpreted as a case of organizational path dependence.

These findings contribute to extant research on long working hours regimes in professional service firms in three interrelated ways: first, the findings highlight the importance of the relationship between working time regimes and strategy, a factor rarely considered in extant research on work-life balance, which largely focuses on symbolic and cognitive factors. Second, by taking a longitudinal approach and showing how working time regimes are constituted through the co-evolution of organizations and their environments, the study contributes to a more nuanced view of organizational control. Finally, the findings emphasize the importance of taking into consideration decidedly organization-level mechanisms and processes for explaining the failure of current change initiatives which mainly target single individuals and/or groups. In addition, these findings also have more general implication for advancing a processual view of organizational path dependence, by highlighting the need for (i) a more differentiated concept of self-reinforcing mechanisms and (ii) a more dynamic view of organizational lock-ins.