

Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis

Howaldt, Jürgen (Ed.); Kopp, Ralf (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Konferenzband / conference proceedings

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Howaldt, J., & Kopp, R. (Hrsg.). (2002). *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-26128>

Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

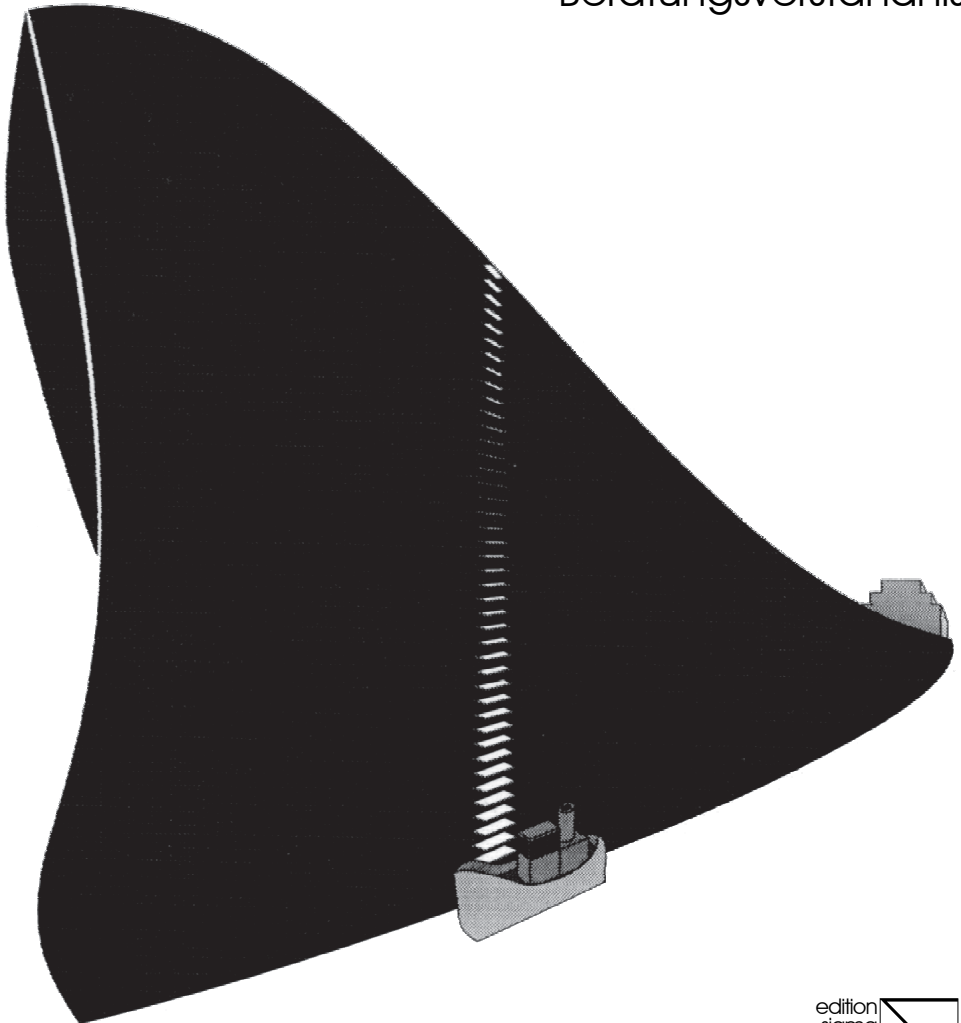
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must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

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

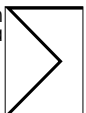
Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.)

Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung

Auf der Suche nach einem spezifischen
Beratungsverständnis



edition
sigma



Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung

Jürgen Howaldt
Ralf Kopp (Hg.)

Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung

Auf der Suche nach einem
spezifischen Beratungsverständnis



Dies ist die Open-Access-Ausgabe des Titels „Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung“, identisch mit der (nicht mehr lieferbaren) Buchausgabe 2002 (2. Aufl.).

Ein Service von edition sigma, Berlin

www.edition-sigma.de

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung : auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis / Jürgen Howaldt ; Ralf Kopp (Hg.). - Berlin : Ed. Sigma, 1998
ISBN 3-89404-448-9

2., unveränderte (mit einem Vorwort versehene) Auflage 2002

© Copyright 1998, 2002 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Weinert, Berlin

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage	8
Einführung	9
<i>Jürgen Howaldt, Ralf Kopp</i>	
I. Organisationsberatung und Sozialwissenschaft – Facetten eines problematischen Verhältnisses	
<i>Werner Fricke</i>	
Der gesellschaftliche Kontext von Sozialwissenschaft	21
<i>Heinrich Bollinger</i>	
Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen – Soziologische Organisationsberatung in der Praxis	41
<i>Heiner Minssen</i>	
Soziologie und Organisationsberatung – Notizen zu einem komplizierten Verhältnis	53
<i>Jürgen Howaldt</i>	
Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes – Bemerkungen zu einem neuen Selbstverständnis der Soziologie	73
<i>Roland Springer</i>	
Rationalisierung im Widerspruch – Konzeptions-Konkurrenz und soziologische Beratung in der Automobilproduktion	85
<i>Thomas Hardwig</i>	
„Lieber den Spatz in der Hand“ – Industriesoziologen und Organisationsberatung	109
<i>Gerd Peter</i>	
Wissen Wirken lassen – Ein Essay zur Diskussion um richtige Beratung im Feld Arbeit und Wirtschaft	123

Dankwart Danckwerts, Marion Jerichow
Ansätze einer Methode soziologischer Beratung 133

II. Tendenzen und Konzepte der Unternehmens- und Organisationsberatung

Michael Faust
Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung 147

Peter Ittermann
Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche 183

Richard Timel
Systemische Organisationsberatung – Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit? 201

Petra Thinnes
Beratung mit Profil – Chancen und Herausforderungen soziologischer Professionalisierung in der Organisationsberatung 215

Erich Latniak
Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung – Orientierung in Gestaltungsprozessen durch professionelle Standards? 231

III. Auf der Suche nach der Spezifik (industrie-)soziologischer Beratung

Detlef Gerst, Martin Kuhlmann
Unternehmensfinanzierte Sozialforschung – Erfahrungen im Rahmen einer Evaluation von Gruppenarbeitsprojekten 251

Ralf Kopp
Ein neuer industriesoziologischer Projekttypus – Konzeptionelle und methodische Überlegungen zur Organisationsberatung 273

<i>Guido Becke</i>	
Networking – Ein Ansatz soziologischer Beratung und Sozialforschung in ökologischen Kooperationsverbänden	287
<i>Stefan Kühl</i>	
Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen – Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten	303
IV. Beispiele aus der Beratungspraxis von Arbeitspsychologie und Arbeitswissenschaft	
<i>Christoph Baitsch</i>	
Organisationsdiagnose in komplexen Systemen	325
<i>Jochen Pack</i>	
Arbeitswissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Reorganisationsprozessen	337
Autorinnen und Autoren	353

Vorwort zur Neuauflage

Die Frage nach dem Verhältnis von Sozialwissenschaft und Organisationsberatung hat in den letzten Jahren weiter an Bedeutung gewonnen. Organisationsberatung ist inzwischen zum Tätigkeitsfeld von vielen Sozialwissenschaftlern und Sozialwissenschaftlerinnen in und außerhalb der traditionellen sozialwissenschaftlichen Institute geworden. Auch die großen Beratungsunternehmen sind zunehmend an sozialwissenschaftlichen Expertise interessiert und bauen diese in ihre Konzeptionen ein. Die Fragen nach der Spezifik eines sozialwissenschaftlichen Verständnisses von Organisationsberatung beschäftigen vor diesem Hintergrund auch weiterhin die Debatten in den Sozialwissenschaften.

Die Autoren der in dem Tagungsband versammelten Beiträge begeben sich auf die Suche nach dem möglichen Kern einer soziologischen Beratung. Sie diskutieren die Schwierigkeiten einer stärker auf praktische Wirkung ausgerichteten sozialwissenschaftlichen Arbeit, fragen nach deren möglichen Nutzen für die Forschung und thematisieren das Verhältnis von Organisationsberatung und gesellschaftlichem Auftrag der Sozialwissenschaften. Jenseits einfacher Rezeptreichtungen bieten sie eine Vielfalt praktischer Erfahrungen und kritische Reflexion.

Der neu aufgelegte Sammelband bietet einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Positionen und hält zugleich wichtige Anregungen für die praktische Gestaltung von Beratungsprozessen bereit. Insofern ist er weiterhin ein unverzichtbarer Begleiter für all diejenigen, die sich auf die Suche nach einem theoretisch abgesicherten und methodisch fundierten Beratungsverständnis im Kontext der Sozialwissenschaften begeben wollen.

Dortmund, Juni 2002

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp

Einleitung

Im März 1997 veranstaltete die Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) eine Arbeitstagung mit dem Thema „Sozialwissenschaft und Organisationsberatung“. Der unmittelbare Anlaß waren *zwei unternehmensfinanzierte Beratungsprojekte*, die seit Anfang der 90er Jahre im Rahmen des Forschungsbereiches „Rationalisierung und Arbeitsgestaltung“ bearbeitet wurden. Dabei ging es um die Beratung und wissenschaftliche Begleitung der Einführung von Gruppenarbeit und KVP in zwei Unternehmen aus der Automobil- bzw. chemischen Industrie.

Die Sozialforschungsstelle verfügte bereits über Projekterfahrungen mit der betrieblichen Einführung von Gruppenarbeit und neuen Arbeitsformen im Rahmen des Programmes „Humanisierung des Arbeitslebens“. Die vorliegenden Erfahrungen waren ein wesentlicher Grund für die betrieblichen Entscheidungsträger, die sfs mit der Beratung zu beauftragen. Zugleich wurde jedoch recht schnell deutlich, daß es sich bei diesen unternehmensfinanzierten Projekten um einen neuen Projekttypus handelte, in dem die beteiligten Wissenschaftler von seiten der betrieblichen Akteure mit spezifischen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert wurden. Es ging weniger um eine distanzierte wissenschaftliche Begleitung der Einführung von Gruppenarbeit, an deren Ende die Veröffentlichung eines Forschungsberichtes stehen sollte, sondern um die konkrete Beratung der betrieblichen Akteure bei der Gestaltung des Einführungsprozesses. Dies erforderte eine *Neukonzeptionierung der gesamten Projektarbeit sowie eine kritische Selbstreflexion der eigenen Rolle als Organisationsberater* (vgl. Minssen 1993 sowie Howaldt 1996).

Wie wir in Gesprächen mit Fachkolleginnen und -kollegen feststellen konnten, war diese Situation nicht spezifisch für die sfs. Auch andere sozialwissenschaftliche Institute sahen sich mit ähnlichen Anfragen konfrontiert. Hinzu kam, daß sich darüber hinaus der Charakter öffentlicher Förderprogramme zu verändern begann. Auch hier wurde – wie bspw. in den Programmen QUATRO, ADAPT und VIA der NRW-Landesregierung – der Schwerpunkt verstärkt auf die konkrete Prozeßbegleitung bei betrieblichen Reorganisationsvorhaben gelegt.

Diese Hinwendung zur Beratung von Organisationen ist zunächst eher erstaunlich, wenn man bedenkt, daß das *Verhältnis zwischen Industriesoziologie*

einerseits und betrieblichen Praktikern andererseits in der Vergangenheit nicht unkompliziert war. Ein Blick in die industriesoziologische Literatur der 80er Jahre verweist darauf, daß Erfahrungen im HdA-Kontext mit betrieblicher Beratung durch Industriosozioologen sowohl für die beteiligten Wissenschaftler als auch für die betrieblichen Akteure eher enttäuschend verliefen (vgl. hierzu u.a. Braczyk/Schmidt 1982; Naschold 1984 u.v.m.). Bei einem Großteil der Industriosozioologen führten diese Erfahrungen zu einer gewissen Skepsis gegenüber der Fähigkeit der eigenen Disziplin, einen Beitrag zur Beratung von Betrieben und Organisationen leisten zu können (vgl. u.a. Braczyk/Schmidt 1982, 443). Der mainstream zog sich auf die analytisch-diagnostischen Fähigkeiten bei der Analyse gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen zurück. Man hoffte, „Gestaltung durch Aufklärung“ (Lutz/Schultz-Wild 1986) zu erreichen.¹

Die Hauptkritik der Vertreter einer analytisch-diagnostischen industriesoziologischen Konzeption an einer interventionistischen Ausrichtung der eigenen Disziplin richtete sich gegen das dem HdA-Programm zugrundeliegende *Konzept der Begleitforschung*. Im Kern zielten die Begleitforschungsprojekte auf die betriebliche Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Modellen der Gestaltung von Arbeit und Technik. In diesen Projekten sollte durch die Mitarbeit von Wissenschaftlern/Wissenschaftlerinnen unterschiedlicher Disziplinen quasi technologisches Gestaltungswissen produziert werden, welches auf andere Organisationen außerhalb des HdA-Kontextes übertragbar sein sollte.

Dieser kurze Rückblick auf die Debatte der 80er Jahre verdeutlicht, daß die Diskussion zum Thema „Sozialwissenschaft und Organisationsberatung“ nicht neu ist. Allerdings haben sich in den letzten Jahren *wichtige Rahmenbedingungen* verändert. So hat die Diskussion um die schlanke Produktion in vielen Betrieben und Organisationen zu einer Renaissance von neuen teamförmigen Arbeitseinsatz- und Beteiligungskonzepten wie Gruppenarbeit und KVP geführt. Tayloristische Arbeitseinsatzkonzepte, die stets im Zentrum industriesoziologischer Kritik an der betrieblichen Praxis standen, wurden jetzt von den betrieblichen Entscheidungsträgern selbst als ineffizient und nicht mehr zeitgemäß in Frage gestellt und durch neue Arbeitsformen ersetzt (vgl. u.a. Howaldt/Kopp 1992; Gerst et al. 1995; Springer 1997).²

-
- 1 Daneben gab es jedoch auch eine wichtige Traditionslinie, die sich im Rahmen des Humanisierungsprogrammes bewußt auf die aktive Beteiligung an betrieblichen Gestaltungsprozessen einließ. Die einflußreichsten Vertreter einer handlungsorientierten Industriosozioologie waren in der Forschergruppe der Abteilung Arbeitskräfte-Forschung der Friedrich Ebert Stiftung zu finden (vgl. Fricke 1982). Aber auch andere Forschergruppen – wie etwa die Gruppe um Bollinger/Weltz oder die Sozialforschungsstelle Dortmund – ließen sich auf die Anforderungen betrieblicher Gestaltungsprojekte ein.
 - 2 Daß die Abkehr von tayloristischen Konzepten nicht als einliniger Prozeß verstanden werden kann, sondern mit sehr vielen Brüchen und Widersprüchen in der betrieblichen

Zugleich hat sich das in vielen industriesoziologischen Forschungsarbeiten zugrundeliegende *Verständnis technisch-organisatorischer Veränderungsprozesse* gewandelt. Im Mittelpunkt vielfältiger Anstrengungen der Neukonzeptionierung des technisch-organisatorischen Wandels seit Mitte der 80er Jahre steht die Organisation. Sie tritt als Ort der Gestaltung von Arbeit und Technik verstärkt in den Blickpunkt des Interesses. Indem so die Organisation zum Gegenstand empirischer Forschung wurde, begannen sich bisher als sicher geglaubte Annahmen über organisationelle Veränderungsprozesse aufzulösen. Organisationen erschienen in dieser Perspektive nicht mehr als zweckrationale Gebilde, die ihren Umwelten „ausgeliefert“ sind (Minssen 1992, 48). An die Stelle der Rationalitätsvermutung traten akteurstheoretische Konzeptionen, oft verbunden mit Rekursen auf systemtheoretische Überlegungen, die helfen sollten, das Innenleben von Organisationen neu zu verstehen und zu beschreiben.

Vor diesem Hintergrund *zielte die Arbeitstagung auf die Wiederaufnahme einer Diskussion um ein bisher vernachlässigtes Aufgabenfeld der Industriegesellschaft*. Hier sollten insbesondere die vorliegenden praktischen Erfahrungen mit beratungsnahen Projekten dargestellt und kritisch reflektiert werden. Die Veranstaltung richtete sich dabei sowohl an diejenigen, die in aktuellen Projekten mit den angesprochenen Fragen konfrontiert wurden, als auch an Vertreter der Debatte der 80er Jahre. Darüber hinaus sollten Positionen aus solchen Disziplinen und Kontexten in die Diskussion einfließen, die, wie etwa die Arbeitspsychologie oder die systemische Beratung, über eigene fundierte Praxiserfahrungen im Bereich der Organisationsberatung verfügten. So sollten unterschiedliche Sichtweisen eingebracht und zu einer gemeinsamen kritischen Reflexion genutzt werden.

Sowohl die vorgetragenen Referate als auch die Offenheit der Diskussion haben uns darin bestärkt, die auf der Tagung eingebrachten Standpunkte, Einwürfe und Überlegungen mit einer Veröffentlichung einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Deshalb haben wir alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, sich mit einem Beitrag an diesem Tagungsband zu beteiligen.

Das Ergebnis legen wir hiermit vor. Wir denken, daß die hier versammelten Aufsätze einen interessanten Überblick über den Stand der Diskussion im Hinblick auf die oben benannte Fragestellung geben. Dabei zeichnet sich eine deutliche Abschwächung ehemals vorherrschender Vorbehalte der Industriegesellschaft gegenüber einem aktiven Eingreifen in betriebliche Gestaltungsprozesse und, damit verbunden, dem Aufgabenfeld der Organisationsberatung ab.

Praxis verbunden ist, braucht hier sicherlich nicht betont zu werden. Deutlich ist jedoch, daß sich seit Beginn der 90er Jahre ein verändertes Leitbild der Rationalisierung abzeichnen beginnt (vgl. Howaldt/Kopp 1997).

Allerdings erfolgt dieser Perspektivwechsel durchaus im Bewußtsein der damit verbundenen Probleme und unter Respektierung unterschiedlicher Positionen.

Die sich abzeichnende Neuausrichtung im Verhältnis zur Organisationsberatung ist zugleich mit einer *intensiven Suche nach dem möglichen Kern einer „(industrie-)soziologischen“ Beratung* verbunden. Recht einheitlich ist dabei die kritische Distanz zur oben skizzierten Konzeption, wie sie für bestimmte Phasen der Begleitforschung im Rahmen des HdA-Programmes dominierend war.³ Als wichtiger neuer Bezugspunkt bei der Suche nach einem geeigneten „soziologischen“ Beratungsverständnis scheint sich die systemische Beratungskonzeption zu erweisen. Dabei stoßen diese auch in benachbarten Disziplinen, wie der Arbeitspsychologie (vgl. den Beitrag von Christoph Baitsch) auf wachsendes Interesse.⁴

Eng verbunden mit der Auseinandersetzung im Hinblick auf die systemische Konzeption ist die Neubestimmung der eigenen Rolle in solchen beratungsnahen Projekten. Der Wissenschaftler tritt hier weniger als Fachexperte auf, der qua besseren Wissens den betrieblichen Laien den Weg zu humaneren und effizienteren Produktionsformen zu weisen weiß. Vielmehr übernimmt er die Rolle des Prozeßbegleiters, der in einem Kommunikationsprozeß den betrieblichen Akteuren hilft, ihre eigenen Konzepte zu entwickeln und ihre betriebliche Realität dementsprechend neu zu gestalten.

Zum Aufbau des Bandes

Im *ersten Teil* des vorliegenden Bandes wird die Debatte der 80er Jahre aufgenommen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Dieser Teil kann als Versuch einer ersten Neubestimmung des problematischen Verhältnisses zwischen Sozialwissenschaft und Organisationsberatung unter den veränderten Rahmenbedingungen der 90er Jahre verstanden werden. Den Auftakt in dieser Debatte macht *Werner Fricke*, der wie kaum ein zweiter für die Kontinuität der theoretischen und praktischen Bearbeitung der Frage nach der Praxisrelevanz von Sozialwissenschaft steht. Ausgehend von einer kritischen Auseinanderset-

-
- 3 Hierbei geht es vor allem um die Kritik an einem spezifischen Modell des Einwirkens auf betriebliche Gestaltungsprozesse, welches sich mit der Eigenlogik organisationaler Veränderungsprozesse nicht verbinden läßt. Unbestritten dürfte dagegen die Bedeutung des HdA-Programmes bei der Ausbildung von Traditionslinien und personalen Netzwerken in und außerhalb der Betriebe sein, welche einen wichtigen Nährboden für die aktuelle Diskussion darstellen (vgl. den Beitrag von Peter in diesem Band).
 - 4 Die systemische Beratungskonzeption bildet einen wichtigen Bezugspunkt in vielen der hier versammelten Beiträge. Eine ausführliche Darstellung des systemischen Beratungsansatzes findet sich etwa bei Wimmer 1995 sowie Willke 1995.

zung mit neuen sozialwissenschaftlichen Beratungskonzepten entfaltet er sein Verständnis vom Verhältnis zwischen Sozialwissenschaft und Praxis. Im Rückgriff auf langjährige Forschungserfahrungen betont Fricke die enge Verbindung von sozialwissenschaftlicher Forschung und gesellschaftlicher Praxis. Dabei kritisiert er an der aktuellen Diskussion um Organisationsberatung die aus seiner Sicht problematische Verengung des Blickes auf die Ebene der einzelnen Organisation. Diese, so seine These, sei schon lange nicht mehr der zentrale Ort der Gestaltung von Arbeit und Technik. Sein Beitrag endet mit der Formulierung wichtiger Zukunftsfragen, denen sich Sozialwissenschaft stellen sollte, um ihrer gesellschaftlichen Aufgabe gerecht werden.

Auch *Heinrich Bollinger* gehört zu der Generation von Sozialwissenschaftlern, die bereits in der Debatte der 80er Jahre zusammen mit Friedrich Weltz wichtige Impulse gesetzt und sich für ein praktisches Eingreifen der Industriosociologie in betriebliche Gestaltungsprozesse ausgesprochen hat. Er beschreibt in seinem Aufsatz die langjährigen Erfahrungen eines Sozialwissenschaftlers mit und in der Organisationsberatung. Für ihn ist die Arbeitssituation der Beschäftigten der zentrale Fokus industriosociologischer Beratung. Die Aufgabe der beteiligten Soziologen sei dabei nicht, Patentrezepte in die Projekte einzubringen, sondern vielmehr konkrete Gestaltungsoptionen zusammen mit den betrieblichen Akteuren zu entwickeln.

In Anlehnung an neuere Tendenzen im Bereich der Organisationsberatung und der sozialwissenschaftlichen Anwendungsforschung formuliert *Heiner Minssen* als einer der profiliertesten Vertreter der aktuellen Diskussion sein Beratungsverständnis. Dabei vertritt er die These, daß gelingende Beratung der eher unwahrscheinliche Fall sei. Dennoch tritt er für ein weiteres Engagement der Industriosociologie im Feld der Organisationsberatung ein. Die dort gemachten Erfahrungen könnten wichtige Anstöße zur Weiterentwicklung der Forschung geben. Den spezifischen Beitrag der Soziologie zur Organisationsberatung sieht er in Abgrenzung zu Positionen der 80er Jahre in der „Gestaltung durch Deutung“.

In eine ähnliche Richtung argumentiert *Jürgen Howaldt*. Er vertritt in seinem Beitrag die Auffassung, daß sich das Tätigkeitsfeld Organisationsberatung durchaus mit einem modernen Verständnis von Sozialwissenschaft verbinden läßt. Die Frage sei jedoch, welche spezifischen Aufgaben ein sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut im Hinblick auf dieses Feld zu bearbeiten habe. Nach seiner Ansicht geht es hierbei nicht um die Entwicklung eines spezifischen „wissenschaftlichen“ Typus von Beratung, sondern vielmehr um die kontinuierliche Rückbindung der Beratungserfahrungen an den wissenschaftlichen Diskurs und die Bearbeitung der Schnittstelle zwischen Organisation und Gesellschaft.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Auseinandersetzung in der Automobilindustrie um neue Produktionskonzepte diskutiert *Roland Springer* die Möglichkeiten und Probleme industriesoziologischer Beratung. Er sieht die spezifischen Aufgaben industriesoziologischer Beratung in der Erweiterung der systemischen Perspektive durch eine intensive Beschäftigung mit den Zielen, Inhalten und Folgen der Rationalisierung. Dabei fordert er das aktive Eingreifen der Industriesoziologie in die mikropolitischen Auseinandersetzungen in den Unternehmen. Um in diesem Sinne effektiv arbeiten zu können, ist nach Springers Ansicht die konzeptionelle Integration von Prozeß- und Fachberatung eine zentrale Voraussetzung.

Der Beitrag von *Thomas Hardwig* bezieht sich kritisch auf die vorangegangenen Beiträge von Minssen, Howaldt und Springer. Er stellt kritische Nachfragen zu möglichen Gefahren einer veränderten Ausrichtung der Industriesoziologie als Disziplin im Hinblick auf Organisationsberatung. Dabei sieht er nicht nur Gefahren in bezug auf eine mögliche Einengung des Forschungsprozesses, sondern befürchtet zugleich den Verlust von Neutralität im Beratungsprozeß. Abschließend bezieht Hardwig die so gewonnenen Fragestellungen auf ein Konzept der Begleitforschung mit dem Ziel, die Bedingungen für eine Verbindung von industriesoziologischer Forschung und Prozeßevaluation zu bestimmen.

In seiner positiven Würdigung neuer Beratungskonzeptionen weist *Gerd Peter* zugleich auf einige Schwachstellen der aktuellen Diskussion hin. So betont er die Bedeutung des HdA-Programmes im Hinblick auf die Renaissance von Gruppenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung. Im Kontext der zahlreichen HdA-Projekte seien personelle und thematische Grundlagen gelegt worden, ohne die die heutige Diskussion kaum vorstellbar wäre. Ausgehend von den Schwachstellen der systemischen Beratungskonzepte fordert er die stärkere Berücksichtigung dialogischer, auf Gestaltung ausgerichteter Ansätze.

Den Abschluß des ersten Teils bildet der Beitrag von *Dankwart Danckwerts* und *Marion Jerichow*. Mit ihrem Aufsatz weiten sie den Blick aus auf die historische Entwicklung soziologischer Theorieentwicklung und Methodologie. Vor dem Hintergrund des Beitrages der Soziologie zur Gestaltung des sozialen Wandels werden Anforderungen an eine spezifisch soziologische Beratung abgeleitet. Dabei geht es den Autoren insbesondere darum, den Zusammenhang zwischen anwendungsbezogener Vermittlung von Beratung und soziologischem Fachanspruch herauszuarbeiten.

Der *zweite Teil* des Tagungsbandes befaßt sich mit Tendenzen und Konzepten der Unternehmens- und Organisationsberatung im allgemeinen. Er gibt insofern einen Überblick über den Rahmen, in dem sich die sozialwissenschaftliche Diskussion bewegt. Die Eröffnung macht der fundierte und materialreiche Aufsatz von *Michael Faust*. Den Schwerpunkt seiner Analyse legt er auf den Bei-

trag von Unternehmensberatung bei der Entstehung und dem kontinuierlichen Wandel des Managementwissens. Auch die Erwartungen der Entscheidungsträger in Organisationen im Hinblick auf die Berater werden einer kritischen Analyse unterzogen. Abschließend beschäftigt sich Faust mit der Zukunft von Beratung. Angesichts der wachsenden Komplexität organisationeller Prozesse geht er von einer zunehmenden Bedeutung und Differenzierung der Beraterlandschaft aus.

Auch *Peter Ittermann* beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der Unternehmensberatung als Wachstumsbranche. Dabei liefert er zunächst zentrale Eckdaten der Branchenentwicklung. Darüber hinaus beschreibt er sowohl die Binnendifferenzierung des Beratermarktes als auch deren zentrale Akteure. Ebenso wie Faust formuliert er die Notwendigkeit, die Unternehmensberaterbranche auch als Forschungsfeld für die Industriosozologie ernster zu nehmen.

Als Vertreter eines der renommiertesten systemischen Beratungsinstitute stellt *Richard Timel* Entstehungsbedingungen und konzeptionelle Entwicklungslinien der systemischen Beratung in den Vordergrund seines Beitrages. Damit gewährt er einen Einblick in eine Theorierichtung, die heute zu einer der fundiertesten Konzeptionen gehört, welche die Beraterbranche hervorgebracht hat. In der Bearbeitung der schwierigen Frage nach der Koppelung von Gesellschaft und Organisation sowie in der Aktivierung der eigenen Kreativitäts- und Selbstreflexionspotentiale sieht Timel gemeinsame Anforderungen für systemische Beratung und Industriosozologie in Zeiten einer sich beschleunigenden gesellschaftlichen Entwicklung.

Einen Überblick über die aktuelle theoretische Diskussion im Beratungskontext vermittelt der Beitrag von *Petra Thinnes*. Vor dem Hintergrund ihrer Auseinandersetzung mit Konzepten der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung diskutiert sie Chancen und Herausforderungen soziologischer Beratung. Sie vertritt dabei die Auffassung, daß sich soziologische Berater gegenüber anderen, bereits etablierten Professionen profilieren müssen, um sich auf dem Beratungsmarkt durchzusetzen. Dabei, so die These, wird soziologisches Fachwissen nicht ausreichen, um kompetent in Veränderungsprozesse eingreifen zu können.

Den Abschluß des zweiten Teils bildet der Beitrag von *Erich Latniak*. In Ausweitung des Beitrages von Thinnes bezieht Latniak in seinem Aufsatz aktuelle Entwicklungen in der Beratungsarbeit der Arbeitswissenschaft und Arbeitspsychologie ein. Ausgehend von der Frage nach der Möglichkeit normative Ziele in Gestaltungsprozessen zu verfolgen, geht er auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der untersuchten Konzepte ein. Dabei plädiert er ebenso für die Herstellung von Interdisziplinarität in der Beratungsarbeit wie für ein ständiges Austarieren des Spannungsverhältnisses von normativen Zielen und notwendiger Orientierung an Effizienzgesichtspunkten.

Schwerpunkt des *dritten Teils* ist die Darstellung und theoretische Reflexion beratungsnaher sozialwissenschaftlicher Projekte. Den Auftakt machen *Detlef Gerst* und *Martin Kuhlmann*. Vor dem Hintergrund zweier unternehmensfinanzierter Projekte des SOFI in Göttingen zur Evaluation von Gruppenarbeit, diskutieren sie die Chancen und Risiken dieses Projekttypes im Kontext der Leistungsfähigkeit der Industriesoziologie. Dabei ziehen sie eine positive Bilanz sowohl im Hinblick auf den wissenschaftlichen Ertrag solcher Projekte als auch bezüglich eines möglichen Beitrages zur Lösung praktischer Probleme. Um eine thematische Kurzatmigkeit zu verhindern, plädieren sie für eine institutionelle Einbindung der Projekte, welche eine Reflexion der Forschungsfelder und Fragestellungen ermöglicht.

Im Anschluß daran stellt *Ralf Kopp* ein unternehmensfinanziertes Projekt der Sozialforschungsstelle zur Einführung von Gruppenarbeit bei einem Automobilhersteller vor. Der Schwerpunkt des Projektes lag auf einer umfassenden Prozeßbegleitung und Beratung der betrieblichen Akteure. Dabei wurden unterschiedliche Interventionsformen von der Evaluation einiger Pilotprojekte über die Moderation von Steuerkreisen und Workshops bis hin zur Qualifizierung von Beschäftigten eingesetzt. Die konzeptionellen und methodischen Fragen, die in diesem Kontext auftraten, stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages.

Im Zentrum des von *Stefan Kühl* vorgestellten Beratungskonzeptes steht die Arbeit an den Dilemmata organisatorischer Veränderungsprozesse. Im Rückgriff auf organisationstheoretische Ansätze fordert er die Industriesoziologie auf, sich vom Glauben an einen one-best-way der Produktionsgestaltung zu lösen und sich praktisch wie theoretisch mit den widersprüchlichen Realitäten organisationaler Veränderungen zu beschäftigen. Für Kühl ist die Arbeit an Dilemmata und Paradoxen die geeignete Möglichkeit, Veränderungen von Organisationen als operativ geschlossene Systeme zu initiieren.

Der Beitrag von *Guido Becke* öffnet den Blick für eine weitere Form soziologischer Beratung. Im Zentrum des von ihm dargestellten Projektes steht die Arbeit in betrieblichen Kooperationsverbänden. Am Beispiel eines Verbundprojektes, in dem es um die Entwicklung umweltverträglicher Werkstoffe ging, beschreibt er die Arbeit von Soziologen in überbetrieblichen Netzwerken. Networking, so seine These, ist ein zukunftsweisender Ansatz soziologischer Beratung und Begleitforschung.

Im abschließenden *vierten Teil* werden zwei Beispiele der Beratung aus dem Kontext der Arbeitswissenschaft und der Arbeitspsychologie vorgestellt. *Christoph Baitisch* beschäftigt sich in seinem Aufsatz mit den Problemen der Diagnose in komplexen Systemen. In Anlehnung an systemtheoretische Überlegungen formuliert er ein Verständnis von Organisationsdiagnose, in dem die Grenzen zwischen Berater und betrieblichen Akteuren fließend werden. Damit verändere sich zugleich die Rolle der beteiligten Wissenschaftler.

Den Abschluß des Bandes bildet der Aufsatz von *Jochen Pack*. Er beschreibt die konkrete Beratungspraxis des IAO in Stuttgart am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit. Zentraler Bezugspunkt bilden dabei arbeitswissenschaftliche Verfahren der Arbeitsbewertung und -analyse. Sollte nach der Arbeitssystemanalyse die Entscheidung für die Durchführung eines Reorganisationsprojektes fallen, so werden Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen im Rahmen einer angemessenen Projektorganisation in die Reorganisationsmaßnahmen eingebunden.

Was am Ende bleibt, ist der Dank an die Autorinnen und Autoren dieses Bandes für ihre anregenden Beiträge, die, so glauben wir, etwas vom diskussionsfreudigen Charakter der Arbeitstagung widerspiegeln. Dabei möchten wir uns auch bei denjenigen bedanken, die durch ihre Referate und Beiträge auf der Tagung der Diskussion wichtige Anregungen gegeben haben, die aber im Tagungsband aus unterschiedlichen Gründen nicht vertreten sind. Hier gilt unser Dank insbesondere *Hans-Joachim Braczyk*, der durch sein Referat eine wichtige Brücke zwischen der heutigen Diskussion und der Debatte der 80er Jahre geschlagen hat.

Wir hoffen, daß die hier vorgelegten Beiträge zur Reflexion der praktischen Arbeit beitragen und zur weiteren Diskussion der aufgeworfenen Fragestellungen anzuregen vermögen. In diesem Sinne möchte dieser Tagungsband einen Einblick in die Vielfalt der unterschiedlichen theoretischen Positionen und Erfahrungen geben und so zu einer Neuaufnahme einer Diskussion beitragen, denen sich die Sozialwissenschaft nicht entziehen kann, will sie wieder an gesellschaftlicher Relevanz gewinnen.

Literatur

- Alemann, Heine von/Vogel, Annette (Hg.) (1996): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen
- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 248-275
- Braczyk, Hans-Joachim/Schmidt, Gerd (1982): Industriesoziologie in Anwendung – Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung. In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Soziale Welt Sonderband 1, Göttingen, S. 443-473

- Fricke, Werner (1982): Zum Zusammenhang von Interesse, Qualifikation und betrieblicher Arbeitssituation. In: Materialien zur Industriesoziologie. Sonderheft 24/1982 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 457-469
- Gerst, Detlef/Hardwig, Thomas/Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22/1995
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (1992): lean production = mean production? lean production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie. In: Arbeit, Heft 3, S. 233-245
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (1997): Leitprinzipien erfolgreicher Reorganisation. In: 1. Kasseler Kolloquium 1997. Neue Ansätze für innovative Produktionsprozess. Kassel, S. 287-294
- Lutz, Burkhard/Schultz-Wild, Rainer (1986): Aufklärung als Gestaltung – Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, S. 669-678
- Minssen, Heiner (1992): Die Rationalität von Rationalisierung – Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart
- Minssen, Heiner (1993): Beraten(de) Akteure – Industriesoziologie wird praktisch. In: Howaldt, Jürgen/Minssen, Heiner (Hg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund, S. 185-199
- Naschold, Frieder (1984): Was kann Industriesoziologie leisten? In: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie (Hg.): Industriesoziologie zwischen Theorie und Praxis. Ergebnisse, Erfahrungen und Perspektiven aus einem Projekt zur Verbesserung der Gießereiarbeit. Frankfurt/M., New York, S. 89-100
- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit 6, Heft 1, S. 33-49
- Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart, Jena
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden

I.

Organisationsberatung und Sozialwissenschaft – Facetten eines prolemetischen Verhältnisses

Der gesellschaftliche Kontext von Sozialwissenschaft

Nachdem sich der überwiegende Teil der empirischen Sozialwissenschaften in den 70er und Anfang der 80er Jahre dem Anspruch (und den Chancen) des Programms zur Humanisierung der Arbeit versagt hatte, an betrieblichen Gestaltungsprozessen mitzuwirken, findet nun in vielen empirisch arbeitenden Forschungsinstituten unternehmensfinanzierte Beratung von Management und/oder Betriebsräten bei der Einführung von Gruppenarbeit statt. Dabei wird Gruppenarbeit klar als „eine spezifische Rationalisierungsstrategie“ gesehen, „die im Kern auf eine umfassende Nutzung der Potentiale der betrieblichen Arbeitskräfte zielt.“ (Howaldt 1996, 74) „Gestaltung durch Deutung“ (Minssen 1995, 20) heißt nun die Devise, und nicht mehr Gestaltung durch Aufklärung bzw. „Aufklärung als Gestaltung“ wie Lutz 1986 formuliert hatte. Einzig die Unterscheidung taylorisierter Gruppenarbeit von selbstorganisierter Gruppenarbeit, die Martin Kuhlmann und seine Kollegen am SOFI treffen, ist differenzierter und eröffnet interessante betriebspolitische Perspektiven, die die Beratungspraxis der SOFI-Forscher offensichtlich auch leiten (Kuhlmann 1996).

Ich möchte in einem ersten Teil die neuen sozialwissenschaftlichen Beratungskonzepte ein wenig abklopfen und daraufhin befragen, was sie gegenüber den Konzepten der Begleitforschung (entwickelt im Humanisierungsprogramm) und dem analytisch-deskriptiven Mainstream der Industriosozologie Lutz'scher Prägung Neues bringen. Von beiden Konzepten will sich ja der Beratungsansatz abgrenzen, wie insbesondere Howaldt ausführlich herausarbeitet. Im zweiten Teil will ich meine Sicht der Dinge vortragen.

1. Die neuen Beratungskonzepte

Folgende Punkte sind mir an den neuen Beratungskonzepten aufgefallen:

1. Die Phobie der traditionellen Industriosozologie gegenüber betrieblichen Gestaltungsprozessen hat sich abgeschwächt. Das halte ich für eine begrüßenswerte Entwicklung.
2. Das Verhältnis zwischen Sozialwissenschaft und Praxis, zwischen Forschung und betrieblicher Gestaltung, zwischen Generierung und Anwen-

- dung von Wissen, zwischen wissenschaftlichem und lokalem Wissen ist nach wie vor unklar. Es wird zu sehr die Nähe zu den akademischen Normen sozialwissenschaftlicher Forschung gesucht, die Autoren der neuen Beratungskonzepte trauen sich nicht, den Bannkreis akademischer Wissenschaft wirklich zu verlassen. Das ist aus vielen Gründen verständlich, die wissenschaftlichen Berater haben eine akademische Ausbildung genossen; viele streben eine akademische Karriere an, aber es ist in der Sache nicht hilfreich.
3. Mit Ausnahme der zitierten Arbeit von Martin Kuhlmann habe ich in keinem Text zu den neuen Beratungskonzepten auch nur ansatzweise den Anspruch gefunden, auf die Demokratisierung der Betriebe hinzuwirken; Wissenschaft und Betrieb werden als zwei getrennte gesellschaftliche Subsysteme mit eigenen Logiken aufgefaßt. Da war das Humanisierungsprogramm nicht nur mit seinem Anspruch, sondern in einigen Projekten auch tatsächlich, weiter (Fricke et al. 1981; Jacobi et al. 1980; Ulich 1980).
 4. Unter Hinweis auf Giddens und Beck wird einerseits der Überlegenheitsanspruch wissenschaftlichen Wissens gegenüber lokalem Wissen aufgegeben (Howaldt 1996, 95 und 118ff.), aber gleichzeitig wird an der Unterscheidung von Grundlagenforschung und angewandter Forschung/ Begleitforschung festgehalten. Hinter dieser Unterscheidung steckt die Trennung des Entstehungs- vom Verwendungszusammenhang wissenschaftlichen Wissens: „Die Produktion von Wissen gehorcht anderen Regeln als der Gebrauch von Wissen in der jeweiligen Handlungspraxis“, formuliert Howaldt (ebd., 131) diesen Sachverhalt. Er bezieht sich dabei nicht nur auf Beck und Bonß, sondern auch auf Braczyk, der bezweifelt, daß die im Rahmen der Humanisierungsprogramme erzeugten Wissensbestände zur Lösung betrieblicher Probleme überhaupt beitragen können. Das Problem sei weniger ein Problem unzureichender Umsetzungskonzepte als vielmehr eines der Wissenserzeugung (Braczyk 1992, 212). Da stimme ich Braczyk voll zu – aber meine Lösung sieht völlig anders aus als seine: dazu gleich mehr.
 5. Der letzte Punkt, den ich kritisch erwähnen möchte, ist die Beschränkung der Beratungspraxis auf die einzelne Organisation. Hier fällt die Industrie-soziologie hinter den Stand der tatsächlichen Entwicklung einmal mehr zurück: Der einzelne Betrieb ist ja längst nicht mehr der Ort der Gestaltung von Technik (sondern nur ihrer Anwendung), und die Problematik der Externalisierung immer größerer Risiken industrieller Produktion wird mit der Beschränkung auf innerbetriebliche Prozesse ebenfalls ausgeblendet. Auch hierzu später mehr.

2. Der gesellschaftliche Kontext von Sozialwissenschaft und die Konsequenzen

Die folgenden Überlegungen beruhen auf Forschungserfahrungen, die ich in den 70er und 80er Jahren gemacht habe, sowie auf langjährigen Arbeitsbeziehungen und Diskussionen mit skandinavischen Wissenschaftlern zu Themenbereichen wie Aktionsforschung, industrielle Demokratie, Theorie und Praxis des demokratischen Dialogs.

2.1 *Zum Verhältnis von Sozialwissenschaft und Praxis*

Sozialwissenschaftler sind – nicht nur als Bürger, sondern auch als Wissenschaftler – Teil der sozialen Wirklichkeit, über die sie zutreffende Aussagen zu produzieren suchen. Aus diesem Grunde gilt das Unabhängigkeitspostulat, das die traditionelle Sozialwissenschaft von den Naturwissenschaften Newton'scher Prägung übernommen hat, nicht mehr; anders gesagt: Die Wirklichkeit, Gegenstand sozialwissenschaftlicher Beobachtung oder Reflexion, existiert nicht unabhängig vom erkennenden Subjekt.

Da Sozialwissenschaftler als Teil der sozialen Wirklichkeit Akteure unter vielen verschiedenartigen Akteuren sind, können sie – jedenfalls in einer demokratischen Gesellschaft – wissenschaftliche Erkenntnisse nur im Dialog mit anderen gewinnen. Es geht also um dialogische Verfahren der Erkenntnisgewinnung – in Skandinavien unter dem Begriff des demokratischen Dialogs vielfach erprobt –, die durch die Theorie des kommunikativen Handelns erkenntnis- und gesellschaftstheoretisch begründet sind. Martin Kuhlmann hat mir kürzlich mitgeteilt, er könne sich vorstellen, daß die auf Analysen beruhenden Beratungsprozesse, die das SOFI in verschiedenen Betrieben durchführt, mit der Organisation von Prozessen demokratischen Dialogs verknüpft und damit in Richtung auf Gestaltungsprozesse erweitert werden könnten. Es wäre interessant auszuloten, unter welchen Voraussetzungen eine solche Erweiterung sozialwissenschaftlicher Beratungspraxis denkbar ist.

Habermas hat mit seiner Theorie kommunikativen Handelns gezeigt, daß Erkenntnisgewinnung ein Prozeß der Verständigung und der Vereinbarung zwischen gleichberechtigten Subjekten über die Definition einer sozialen Situation und den Prozeß ihrer Veränderung ist. Zutreffende Aussagen über die Wirklichkeit werden folglich vereinbart und nicht – wie nach klassisch-positivistischer Auffassung – nach einem Kanon (natur-)wissenschaftlicher Methoden allgemeingültig und überprüfbar produziert oder gar von Experten ex cathedra verkündet.

Damit ist Wahrheit kein objektiver Tatbestand; sie ist vielmehr kontextgebunden, d.h. räumlich, zeitlich und durch praktische Fragestellungen (Probleme,

Sichtweisen, Interessen) bedingt (ähnlich auch Minssen 1996, 19 und Howaldt, 118). Das gilt ganz besonders, wenn es um die Generierung und Anwendung von Gestaltungswissen geht, etwa zur Einführung von Gruppenarbeit.

2.2 *Zum Verhältnis von Entstehungs- und Verwendungszusammenhang wissenschaftlichen Wissens*

Es ist eine alte Erfahrung aus den Anfängen des Humanisierungsprogramms, daß die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis (d.h. der gesellschaftliche Kontext von Wissenschaft) nicht auf den Verwendungszusammenhang reduziert werden kann. Die Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens (seine „Umsetzung“) gelingt entweder gar nicht oder nur selektiv im Interesse der mit Gestaltungsmacht ausgestatteten Akteure, wenn der Entstehungszusammenhang ausgeblendet wird. Das heißt: Wenn nicht schon die Fragestellung mit allen Akteursgruppen einer Organisation vereinbart wird und wenn damit einige Akteursgruppen vom Prozeß der Wissensgewinnung ausgeschlossen sind, dann wird das Wissen zur Bewältigung der Praxis- und Lebensprobleme dieser nicht beteiligten Gruppen auch nicht taugen.

Der Wissenschaftler, der solcherart auf dialogische Verfahren der Erkenntnisgewinnung und -verwendung verzichtet, gibt die Verfügungsrechte über sein Wissen (seine Deutungen, formuliert Minssen 1996, 21) ab. Er stellt sein Wissen beliebiger Verwendung zur Verfügung (Nicht-Verwendung mangels Eignung eingeschlossen). Ähnlich die Position von Howaldt, der Organisationsberatung versteht als „Kommunikationsprozeß zwischen zwei funktional getrennten gesellschaftlichen Teilsystemen ..., der die jeweilige Autonomie respektiert“ (Howaldt 1996, 117).

In diesen Formulierungen kommt noch immer die traditionelle akademische Distanzierung der Sozialwissenschaften von gesellschaftlicher Praxis zum Ausdruck, die in der Zurückweisung aller Gestaltungsansprüche kulminiert und in den aktuellen Beratungskonzepten keineswegs überwunden ist. Sie hat ihre Wurzeln in der Geschichte der modernen Wissenschaften, die mindestens vierhundert Jahre zurückreichen, und wurde zuletzt bekräftigt in der Weigerung der Industriosozologie, sich den Herausforderungen des Programms zur Humanisierung des Arbeitslebens zu stellen. Hätte sich nämlich die Industriosozologie in den siebziger Jahren dieses Jahrhunderts dem Anspruch und den Chancen des Humanisierungsprogramms, an betrieblichen Gestaltungsprozessen mitzuwirken, nicht versagt, dann müßte sich ihre Arbeit heute möglicherweise weniger strikt in Anerkennung der politischen und ökonomischen Sachzwänge der Betriebe und Unternehmen vollziehen.

Die Industriosozologie war in den siebziger Jahren aufgefordert, an der Demokratisierung der Wirtschaft mitzuwirken; sie hat mit ihrer damaligen Wei-

gerung die Chance vertan, die Traditionen betrieblicher Mitbestimmung in Deutschland zu festigen und fortzuentwickeln, z.B. durch Öffnung der Betriebsverfassung in Richtung auf Beteiligungsprozesse, durch damals schon diskutierte Einführung teilautonomer Gruppenarbeit, durch die Entwicklung beteiligungsöffener Lern- und Innovationsprozesse in den Unternehmen. Ob der Reformkonsens vor zwanzig Jahren soweit getragen hätte, ist eine offene Frage; aber die Industriosozilogie hätte die Aufgabe gehabt, diese Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne einer Möglichkeitsanalyse (Fricke/Fricke 1974, 421; Fricke 1975) oder der Generierung offener Möglichkeitsräume (Giddens 1988; 1995) auszuloten.

Das ist damals nicht geschehen. Der Mainstream industriosozilogischer Diskussion begnügte sich vor 15 Jahren mit der Formel von der „Aufklärung als Gestaltung“ (Lutz 1986) – heute heißt es „Gestaltung durch Deutung“ (Minssen 1995, 20) –, vermied die Intervention in konfliktreiche Prozesse betrieblicher Gestaltung, hielt die Fahne der institutionellen Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme und ihres Rechts auf Wissensproduktion nach eigenen Regeln hoch: und steht heute wieder vor der Frage nach der Praxisrelevanz der Sozialwissenschaften. In einer gesellschaftlichen Situation allerdings, die der Anwendung sozialwissenschaftlichen Wissens weniger günstig ist als noch vor 20 Jahren zu Beginn des Humanisierungsprogramms und zu Zeiten sozialliberaler Reformpolitik. In dieser Frage unterscheide ich mich von der Einschätzung vieler Industriosozilogen, die einen wachsenden Bedarf oder unverändert große Nachfrage nach sozialwissenschaftlicher Forschung konstatieren. Ich sehe ganz im Gegenteil wachsende Schwierigkeiten und Barrieren im Verhältnis zwischen Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Das gilt in unserer gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation jedenfalls für *die* Teile der Sozialwissenschaften, die sich ihrer kritischen Aufgabe der Generierung offener Möglichkeitsräume noch nicht entledigt haben.

Auf Seiten der Sozialwissenschaften resultieren die Blockaden im Verhältnis zur Gesellschaft daraus, daß die Sozialwissenschaftler entweder ihre Unabhängigkeit von Interessen und gesellschaftlicher Praxis reklamieren, um der Gefahr der Instrumentalisierung zu entgehen, oder – so das andere Extrem – die Verfügung über ihre Forschungsergebnisse der Sachlogik (technischer Rationalität) anderer gesellschaftlicher Subsysteme überantworten (so z.B. Minssen 1995). Ich halte diese Alternative für falsch. Weder ist wissenschaftliche Unabhängigkeit von der Gesellschaft möglich noch kann die Sozialwissenschaft auf die Prozesse gesellschaftlicher Entwicklung Einfluß haben, wenn sie ihn durch Perspektivübernahme aus der Praxis zu gewinnen sucht. Beides: Das Beharren auf wissenschaftlicher Unabhängigkeit wie das scheinbar entgegengesetzte Extrem: die Übernahme der Perspektiven gesellschaftlicher Praxis etwa als Forschungsfragestellung führt nur dazu, daß Sozialwissenschaft ihre gesellschaftliche Auf-

gabe verfehlt. Solange die Industriesoziologie ihre Beziehung zur gesellschaftlichen Praxis als ein Dilemma zwischen Unabhängigkeit und Unterwerfung versteht, wird sie ihre gegenwärtige Identitätskrise nicht überwinden.

2.3 *Zum Verhältnis von Sozialwissenschaften und Gesellschaft*

Selbstverständlich ist die institutionelle Ausdifferenzierung der Gesellschaft eine Tatsache: Dies gilt für die Sozialwissenschaften wie für die Wissenschaft überhaupt. Sie hat ihre eigenen Regeln der Wissensproduktion, sie hat Institutionen der Lehre und der Forschung entwickelt, durch die sie sich festigt, abgrenzt und reproduziert.

So unbestreitbar dies ist, so unbestreitbar ist andererseits, daß zwischen dem Subsystem der Wissenschaften und der Gesellschaft eine Beziehung wechselseitiger Einflußnahme besteht und daß sich diese Beziehung in den letzten vierhundert Jahren (ich könnte auch sagen: seit Beginn der Moderne) fundamental verändert hat und laufend weiter verändert.

Jahrhundertlang hat sich als Legitimation dieses Vorgangs ein Fortschritts Glaube entwickelt, der seine klassische Formulierung in der Definition der Aufklärung bei Kant als „Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“ fand. Unter Unmündigkeit verstand Kant das Unvermögen des Menschen, sich seines Verstandes ohne Anleitung eines anderen zu bedienen; für selbstverschuldet hielt er diese Unmündigkeit, weil sie nicht in einem Mangel an Verstand, sondern in mangelndem Mut begründet liege. Als Wahlspruch der Aufklärung konnte er daher formulieren: „Habe Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen!“

In den seither vergangenen zweihundert Jahren hat es den Menschen, insbesondere auf den Feldern der Naturwissenschaften und der Technik, wahrhaftig nicht an Mut gefehlt, sich des eigenen Verstandes zu bedienen. Wissenschaft gehört – das gilt für Natur- wie für Sozialwissenschaften – zu den modernen Gesellschaft konstituierenden Institutionen; Naturwissenschaften und Technik (laut Giddens sogar in besonderem Maße auch die Sozialwissenschaften) sind Motoren der industriegesellschaftlichen Entwicklung.

Allerdings hat die konsequente Weiterentwicklung und Anwendung von Wissenschaft und Technik neue, unerwartete Abhängigkeiten des Menschen von den Ergebnissen seines eigenen Handelns zur Folge. Durch diesen Prozeß reflexiver Modernisierung (Stichwort: Risikogesellschaft) ist das aufklärerische Ideal des mündigen Menschen, der sich als Subjekt der gesellschaftlichen Entwicklung und als Gestalter der Natur verstand, entschieden in Frage gestellt. Das Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft hat sich in den vergangenen vierhundert Jahren derart in sein Gegenteil verkehrt, daß Brecht den modernen Galilei sagen lassen kann:

„Ihr mögt mit der Zeit alles entdecken, was es zu entdecken gibt, und euer Fortschritt wird doch nur ein Fortschreiten von der Menschheit weg sein. Die Kluft zwischen euch und ihr kann eines Tages so groß werden, daß euer Jubelschrei über irgendeine neue Errungenschaft von einem universellen Entsetzensschrei beantwortet werden könnte“ (Brecht 1959, 181).

Zu dieser Abhängigkeit der gesellschaftlichen Entwicklung vom Fortschreiten wissenschaftlicher Erkenntnis konnte es nur kommen, weil es der Wissenschaft der letzten vierhundert Jahre gelang, ihre Regeln und Kriterien der Erkenntnis- und Wissensproduktion gesellschaftlicher Diskussion und Einflußnahme zu entziehen. Dieser Prozeß der Verselbständigung und Immunisierung des Subsystems Wissenschaft gegenüber gesellschaftlicher Diskussion war zunächst vom aufklärerischen Ideal des mündigen Menschen und den daran geknüpften Fortschrittshoffnungen getragen. Selbstverständlich will ich weder die Wohlstandsgewinne als Folge moderner Technikentwicklung noch die gestiegenen Möglichkeiten menschlicher Selbstbestimmung leugnen, doch läßt sich andererseits der Blick auch nicht vor den zunehmenden Gefährdungen verschließen, denen beides durch den Prozeß reflexiver Modernisierung ausgesetzt ist, wie ihn Giddens und Beck beschreiben. Zu dieser Situation hat mit Sicherheit auch die jahrhundertelange konsequente Fortführung der Trennung zwischen exakter Wissenschaft und philosophisch-theologischem (normativ-ethischem) Diskurs beigetragen, die Galilei zu seiner Zeit mit so großem Erfolg vollzog, die aber heute für manche Dissonanz zwischen (natur)wissenschaftlichem Erfolg und gesellschaftlichem Bedarf verantwortlich ist.

Die Risiko- und Gefährdungspotentiale der reflexiven Moderne sind kein Schicksal. Sie bestimmen nicht zwangsläufig die Entwicklung moderner Gesellschaften, sondern sie beruhen auf einem gesellschaftlichen Phänomen, das Beck „Halbierung der Demokratie“ nennt (Beck 1986). Damit ist die Tatsache gemeint, daß sich die gesellschaftlichen Bereiche der Wirtschaft, der technischen Entwicklung und auch der Wissenschaft mit ihren jeweils speziellen Rationalitäten gegenüber öffentlicher Diskussion und demokratischer Mitwirkung abschotten. Beck hält es keineswegs für ausgemacht, daß die Trennung von Wirtschaft und Gesellschaft nach unterschiedlichen Handlungslogiken, wie sie noch Habermas formulierte (instrumentelles Handeln hier, kommunikatives Handeln dort) auf Dauer bestehen bleibt; er sieht Tendenzen, den Anspruch auf Beteiligung und demokratische Mitwirkung auf alle gesellschaftlichen Bereiche einschließlich Wirtschaft und Wissenschaft auszudehnen und nennt dies die „Entgrenzung des Politischen“ (Beck 1986; 1993).

Zu dieser Tendenz steigender Demokratisierungs- und Beteiligungsansprüche steht die reflexive Modernisierung, die die gegenwärtige Phase der Industriegesellschaften prägt, in einem seltsam widersprüchlichen Verhältnis: Sie behindert die Demokratisierung, provoziert sie jedoch gleichzeitig. Sie schafft

nicht nur die neuen Abhängigkeiten des Menschen von den durch wissenschaftlich-technisches Handeln selbst produzierten Risiken, sondern sie produziert zugleich und als Gegenbewegung das vermehrte gesellschaftliche Bedürfnis nach Beteiligung und demokratischer Mitwirkung. Die Grenze zwischen den Bereichen des kommunikativen und des instrumentellen Handelns, zwischen den Handlungslogiken der Arbeits- und der Lebenswelt, die Habermas noch so scharf zog, wird damit allmählich durchlässig. Diesen Prozeß zu fördern, betrachte ich als die entscheidende gesellschaftliche Aufgabe der Sozialwissenschaften. Ihre Praxisrelevanz hängt wesentlich davon ab, ob und wie sie sich dieser Aufgabe unterzieht.

Die Industriesoziologie wird sich dieser Aufgabe angemessen nur stellen können, wenn sie akzeptiert, daß das Unabhängigkeitspostulat, das die traditionelle Sozialwissenschaft von den Naturwissenschaften Baconscher oder Newtonscher Prägung übernommen hat, für die Sozialwissenschaften nicht gilt und bei genauer Betrachtung der Dinge weder gelten kann noch je gegolten hat. Ich stelle damit nicht in Abrede, daß die modernen Naturwissenschaften seit Heisenberg und anderen das Konzept der Beobachterunabhängigkeit ihrer Forschungen längst problematisiert haben und sich der Tatsache bewußt sind, daß sie schon im Forschungsprozeß den Gegenstand ihrer Analysen beeinflussen, verändern, in Extremfällen sogar zerstören. Sie haben erkannt, daß im naturwissenschaftlichen Forschungsprozeß ein Wechselverhältnis zwischen erkennendem Subjekt und Forschungsgegenstand besteht, daß also ihre Forschungsergebnisse kontextabhängig sind.

Darum geht es mir an dieser Stelle jedoch nicht, sondern ich möchte darauf aufmerksam machen, daß die Tatsache der Kontextgebundenheit sozialwissenschaftlichen Wissens und seiner Generierung (d.h. beileibe nicht nur seiner Anwendung) in den Sozialwissenschaften gegenwärtig nicht genügend Beachtung findet. Sie folgen in dieser Frage oft noch dem traditionellen Modell naturwissenschaftlicher Forschung des Newton-Typs – jedenfalls dann, wenn sie die Möglichkeit „objektiver“, d.h. kontextunabhängiger Erkenntnisgewinnung betonen und dann auch zu falschen Annahmen über den Prozeß der Anwendung sozialwissenschaftlichen Wissens kommen.

Sozialwissenschaftler sind – nicht nur als Bürger, sondern auch als Wissenschaftler – Teil der sozialen Wirklichkeit, über die sie zutreffende Aussagen zu produzieren suchen. Daher können sie, jedenfalls in einer demokratischen Gesellschaft, wissenschaftliche Erkenntnisse nur im Dialog mit anderen gewinnen. Es geht also um dialogische Verfahren der Erkenntnisgewinnung (in Skandinavien unter dem Begriff des demokratischen Dialogs vielfach erprobt), die durch die Theorie des kommunikativen Handelns erkenntnis- und gesellschaftstheoretisch begründet sind. Wahrheit ist kein objektiver Tatbestand, sondern sie ist kontextgebunden, d.h. räumlich, zeitlich und durch praktische

Fragestellungen bedingt; über ihre Gültigkeit und ihren Geltungsbereich sind in Prozessen demokratischen Dialogs Vereinbarungen herzustellen. Dabei hat die Sozialwissenschaft selbstverständlich ihre Regeln und Kriterien wissenschaftlicher Erkenntnis einzubringen – aber sie sind öffentlich darzulegen und notfalls zu diskutieren. Die Zeiten, in denen wissenschaftliche Erkenntnisse mit dem Anspruch auf Wahrheit, objektive Gültigkeit und Sicherheit ex cathedra verkündet werden konnten und allein dadurch gesellschaftliche Wirkung erzielten, sind in demokratischen Gesellschaften vorbei.

2.4 *Zur Praxisrelevanz sozialwissenschaftlicher Forschung*

Wenn ich im folgenden einige Überlegungen zur Praxisrelevanz der Sozialwissenschaften anstelle, beziehe ich mich dabei auf meine eigenen Forschungserfahrungen und auf die sozialwissenschaftliche Diskussion, aber nicht auf Stimmen aus der gesellschaftlichen Praxis. In diesem Bereich müßte man wohl sehr genau hinschauen und zum Beispiel zwischen Erwartungen aus der Wirtschaft, den Gewerkschaften, staatlichen Finanziers, der öffentlichen Debatte und – selten überhaupt zur Kenntnis genommen – Arbeitnehmern und Bürgern unterscheiden.

Sozialwissenschaft ist und bleibt für mich eine kritische Wissenschaft. In analytisch orientierten Studien heißt das, auf mögliche Alternativen gesellschaftlicher Entwicklung hinzuweisen; in einer Gestaltungsperspektive heißt das, demokratische Entwicklungen zu fördern, auf die Entgrenzung des Politischen hinzuwirken, zur Überwindung der halbierten Demokratie beizutragen, demokratische Dialoge zu organisieren, offene Möglichkeitsräume zu generieren, Möglichkeitsanalyse zu betreiben.

Sozialwissenschaft hat im gesellschaftlichen Prozeß reflexiver Moderne, dessen Teil sie ja ist, die Aufgabe und die Möglichkeit, Perspektiven zukünftiger Entwicklung der Gesellschaft zu beschreiben und damit zu öffnen sowie auf die Demokratisierung gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Prozesse hinzuwirken. Soweit damit normative Ansprüche verbunden sind, mögen diese einer kurzschlüssig verstandenen Praxisrelevanz für betriebliche Veränderungen im Wege stehen. Zu diskutieren wären dann aber die Berechtigung, auch die Angemessenheit bloß instrumenteller Handlungslogiken betrieblicher Praxis – und nicht immer nur der normative Anspruch der Sozialwissenschaften.

Eine ganz andere Frage ist es, wie normative Ansprüche im konkreten Forschungsprozeß geltend gemacht werden. Hier sehe ich nur den Weg des demokratischen Dialogs (Gustavsen 1994), d.h. der Vereinbarung von Fragestellungen und Gestaltungszielen mit allen am Forschungsprozeß Beteiligten. Keine betriebliche oder gesellschaftliche Gruppe darf hiervon ausgeschlossen werden: weder der Unternehmer mit seinen Rationalisierungskonzepten noch die Arbeit-

nehmer mit ihrem Interesse an Beteiligung oder der Erhaltung ihrer Arbeitskraft für die Dauer des Arbeitslebens noch die Sozialwissenschaftler mit ihrem Interesse an wissenschaftlicher Erkenntnis und Möglichkeitsanalyse. Hier liegen Konfliktfelder nicht nur in Betrieben, aber der Sozialwissenschaftler würde mit seiner gesellschaftlichen Aufgabe auch die Praxisrelevanz seiner Forschungen einbüßen, wenn er diese Konflikte meidet.

Manchmal ist es schon mit dem Beharren der Wissenschaftler auf ihrer Fragestellung getan; dazu ein Beispiel aus einem unserer Forschungsprojekte. Die forschungsleitende Fragestellung im Peiner Humanisierungsprojekt war: Gibt es innovatorische Qualifikationen der Arbeitenden? Unsere These lautete: Sie existieren, aber die betrieblichen Arbeitsbedingungen lassen sie nicht zur Entfaltung kommen, zum Nachteil sowohl der Arbeitenden wie auch des Unternehmens. Aus Fragestellung und These entwickelten wir die Konzeption des Forschungsprozesses: Da innovatorische Qualifikationen wegen der sie unterdrückenden Arbeitsbedingungen im Arbeitsprozeß nicht zu beobachten waren, galt es, einen offenen Prozeß zu organisieren, in dem unter Beteiligung der Arbeitenden (wie übrigens auch des Managements und der Betriebsräte) Arbeitsbedingungen so verändert werden konnten, daß die innovatorischen Qualifikationen der Arbeitenden in diesem Prozeß (der ein Lern- und Gestaltungsprozeß war) zur Anwendung kommen konnten. Offen war dieser Prozeß, weil alle Beteiligten (das finanzierende Ministerium und das Unternehmen eingeschlossen) von Anfang an akzeptierten, daß Verlauf und Ergebnisse des Forschungs- und Gestaltungsprozesses nicht im vorhinein festgelegt werden konnten (Fricke et al. 1981).

Dies ist kein Einzelfall. Auch Frieder Weltz und Heinrich Bollinger haben in ihren gestaltungs-orientierten Untersuchungen in Betrieben und Verwaltungen mehrfach die Erfahrung gemacht, daß Unternehmensleitungen zur Reformulierung ihrer anfänglichen Aufgabenstellungen bereit waren, wenn sie sich im Projektverlauf und im Dialog mit den Wissenschaften von der Realisierbarkeit und dem Nutzen auch solcher Gestaltungskonzepte überzeugen konnten, die von Interessen der Beschäftigten und Vorstellungen der Wissenschaftler geprägt waren (Bollinger/Weltz 1988; Weltz 1988). In der aktuellen soziologischen Diskussion finden sich sehr unterschiedliche Stellungnahmen zur Praxisrelevanz der Soziologie und der Sozialwissenschaften. Kritisiert wird das häufige Zuspätkommen der Soziologie bei der Analyse gesellschaftlicher Veränderungen (Berger 1994; Tiryakin 1993) oder die mangelnde Beschäftigung der Sozialwissenschaften mit zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungen (Dierkes 1996). Giddens dagegen betont in seinem Buch „Konsequenzen der Moderne“ die enorme „praktische Wirkung der soziologischen Theorie“ und beschreibt die Beziehung zwischen Gesellschaft und Soziologie als Prozeß wechselseitiger

Veränderung zwischen soziologischem Wissen und sozialem Leben. Keinesfalls lasse sich die Praxisrelevanz der Sozialwissenschaften so verstehen, als gäbe es

„einen parallelen Verlauf ..., bei dem sich die Akkumulation soziologischen Wissens auf der einen Spur bewegt und die ständig umfassendere Kontrolle der sozialen Entwicklung auf der anderen. Kumulatives Wissen der ... von den Naturwissenschaften gesammelten Art wird von der Soziologie ebensowenig erworben wie von den übrigen Sozialwissenschaften, die sich mit den heute lebenden Menschen befassen. Im Gegenteil, die 'Einspeisung' soziologischer Begriffe oder Wissensansprüche ist ein Vorgang, der sich weder von den Befürwortern dieser Begriffe und Wissensansprüche noch von mächtigen Gruppen oder gar Regierungsinstanzen ohne Umstände kanalisieren läßt“ (Giddens 1995, 27).

Im Hinblick auf die Praxisrelevanz der Sozialwissenschaften scheinen mir drei Elemente der Konzeption Giddens' von besonderem Interesse: Es sind der prozesshafte und interdependente Charakter der Beziehungen zwischen sozialwissenschaftlicher Forschung und gesellschaftlicher Entwicklung sowie die Betonung der Offenheit dieses Prozesses. Dies Konzept, in dem ich viele meiner Erfahrungen und Überlegungen wiederfinde, steht im Gegensatz zu den in der Regel mechanistischen Vorstellungen von der Anwendung (oder Umsetzung) soziologischen Wissens in die gesellschaftliche Praxis, wie sie Sozialwissenschaftler häufig entwickelt haben. Der Fehler der üblichen, landläufigen Konzeptionen von der Anwendung sozialwissenschaftlichen Wissens liegt sehr tief. Er besteht darin, sozialwissenschaftliches und alltagspraktisches Wissen in einen Gegensatz zu bringen (oft sogar in eine Hierarchie), statt zu erkennen und den Forschungsprozeß entsprechend dialogisch zu entwerfen, daß es sich zwar um unterschiedliche, prinzipiell aber gleich-berechtigte Arten menschlichen Wissens handelt, die sich notwendig ergänzen und aufeinander angewiesen sind, und zwar nicht nur, wenn es um Lösungsentwürfe für gesellschaftliche oder betriebliche Probleme geht (da liegt der symbiotische Charakter verschiedener Wissensarten auf der Hand), sondern auch, wenn es um Analyse (Verständnis) aktueller sozialer Situationen, um Entwicklungstendenzen und um Zukunftsentwürfe geht.

Die reflexive Aneignung des soziologischen Wissens durch die Gesellschaft ist für Giddens eine der Ursachen für die Dynamik der Moderne. Sie beschleunigt nicht nur den Prozeß der gesellschaftlichen Entwicklung, sondern sie erzeugt auch Unsicherheit und Verunsicherung:

„Denn als die Ansprüche der Vernunft die Ansprüche der Tradition verdrängten, schienen sie ein größeres Gefühl der Sicherheit zu bieten als die vorher geltenden Dogmen. Diese Vorstellung wirkt aber nur solange überzeugend, wie man übersieht, daß die Reflexivität der Moderne im Grunde die Vernunft untergräbt,

jedenfalls dort, wo Vernunft im Sinne des Erwerbs unumstößlich sicheren Wissens aufgefaßt wird. Die reflexive Anwendung des Wissens ist ein konstitutives Merkmal der Moderne, doch die Gleichsetzung von Wissen und Gewißheit hat sich als Mißverständnis erwiesen. Wir sind in einer Welt unterwegs, für die reflexiv angewandtes Wissen durch und durch konstitutiv ist, doch wo wir zugleich niemals sicher sein können, ob irgendein gegebenes Element dieses Wissens nicht revidiert werden wird“ (Giddens 1995, 55f.).

Das sind klassische Formulierungen. Aber sie bergen auch eine Gefahr. Der Sozialwissenschaftler, dem es um die Praxisrelevanz seiner Arbeiten geht, könnte sich ja nun beruhigt zurücklehnen, weil Giddens ihm die gesellschaftsverändernde Wirkung soziologischen Wissens überzeugend dargelegt hat. So einfach kann das wohl nicht sein; so einfach hat es Giddens mit Sicherheit auch nicht gemeint, denn schließlich ist soziologisches Wissen oft defizitär, nicht auf der Höhe der Zeit. Auf drei Defizite möchte ich abschließend aufmerksam machen.

Das erste ist die häufig zu beobachtende *Verspätung sozialwissenschaftlicher Analysen* gegenüber der gesellschaftlichen Entwicklung. Sie kennzeichnet viele Studien technisch-organisatorischer Veränderungen in Betrieben, die oft mit einem time-lag von fünf und mehr Jahren gegenüber der Anwendung einer neuen Technologie publiziert werden (im Hinblick auf die *Entwicklung* neuer Technologien ist die Verspätung noch erheblich größer). Dies Hinterherhinken industriesoziologischer Analysen hinter der tatsächlichen Entwicklung hat viele Gründe, die im einzelnen zu diskutieren wären. Ich nenne an dieser Stelle nur die beiden aus meiner Sicht wichtigsten:

□ Die Beschränkung vieler Studien auf den Einzelbetrieb

Obwohl der Betrieb gegenwärtig ein Ort raschen technisch-organisatorischen Wandels mit weitreichenden sozialen Folgen für Arbeits- und Leistungsbedingungen, Arbeitsverhältnis sowie zeitliche und räumliche Organisation der Arbeit ist, erscheint mir die Konzentration industriesoziologischer Studien und Beratungsprojekte auf den Einzelbetrieb überholt. Längst ist der einzelne Betrieb nicht mehr die Quelle von Technikentwicklung und Innovation. Will man die Organisation von Innovation und Entwicklung (also nicht nur die Anwendung) neuer Technologien studieren, so ist die Analyse von Innovationssystemen erforderlich. Innovationssysteme sind heute regionale, oft auch nationale und manchmal schon globale Netze von Unternehmen, Forschungs- und Entwicklungszentren, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen (Fricke 1994, 64ff.; Fricke 1996). Insofern kann im Einzelbetrieb die Anwendung, nicht aber die Generierung von Technologien studiert werden, und die Innovationsprozesse dort sind häufig Prozesse sekundärer, nachfolgender Innovation: auch

dies ein Grund für das Nachhinken industriesoziologischer Analysen hinter der technischen und sozialen Entwicklung.

□ Der Verzicht auf Möglichkeitsanalysen

Das, was sich in Betrieben durchgesetzt hat, wird allzu häufig und allzu eindimensional als die einzig mögliche Realität akzeptiert. Nach alternativen Entwicklungslinien wird nur selten gefragt. Dies ist eine weitere Ursache für die oftmals anzutreffende Blindheit industriesoziologischer Studien angesichts sich andeutender, zukünftiger Entwicklungen, für ihre Verspätung gegenüber sozialen Veränderungen und damit für mangelnde Praxisrelevanz – einer sozialen Praxis gegenüber jedenfalls, die als Prozeß und als Ensemble verschiedener möglicher Entwicklungslinien verstanden wird, so wie es zum Beispiel dem Praxisverständnis innovativer (lernender) Organisationen entspricht.

Das zweite Defizit bezeichne ich als *Vernachlässigung der soziologischen Perspektive*.

„Sociology is not so much a field as a perspective and if this perspective fails, nothing is left“ (Berger 1994, 11). Die soziologische Perspektive besteht in der Erkenntnis des zukunfts-offenen, gestaltbaren, prozeßhaften Charakters gesellschaftlicher Situationen sowie in der Berücksichtigung des gesellschaftlichen Zusammenhangs einzelner Institutionen, Situationen oder Prozesse. Der zweite Teil dieser Definition ist für Soziologen und Sozialwissenschaftler auf den ersten Blick eine Selbstverständlichkeit. Leitet sie aber wirklich alle industriesoziologischen Analysen?

Wäre das der Fall, dann dürfte ein Industriesoziologe weder seine Analyse noch seine Beratung auf einen Einzelbetrieb beschränken. Er müßte vielmehr, wenn es um betriebliche Fragen gleich welcher Art geht (Steigerung der Effizienz oder der Innovationsfähigkeit; Schaffung oder Abbau von Arbeitsplätzen; Einsatz neuer Technologien und entsprechende Anpassung der Arbeitsorganisation etc.) gesellschaftliche Dimensionen des Prozesses, den er analysieren oder mitgestalten will, zur Sprache bringen. Dabei ginge es zum Beispiel um die sozialen oder ökologischen Voraussetzungen und Folgen einzelwirtschaftlicher Entscheidungen, um die Frage also, ob Kosten wie Arbeitslosigkeit oder Umweltrisiken weiterhin externalisiert werden dürfen, unter welchen Bedingungen technischen, sozialen, politischen und ökonomischen Wandels die Externalisierung bzw. die Verursachung derartiger Kosten verhindert werden und was möglicherweise ein Beitrag betrieblichen Handelns zur Förderung dieser Bedingungen sein könnte.

In Zeiten reflexiver Modernisierung ist es für Soziologen meines Erachtens unumgänglich, solche Fragen in betrieblichen Zusammenhängen zur Sprache zu bringen. Ein solches Vorgehen schränkt vielleicht die aktuelle Praxisrelevanz

sozialwissenschaftlicher Forschung und Beratung ein, obwohl das nicht einmal notwendig und immer der Fall sein muß. Viel wichtiger ist jedoch, daß die Geltendmachung der soziologischen Perspektive (in diesem Fall also der Hinweis auf soziale und ökologische Zusammenhänge sowie auf Zukunftsperspektiven reflexiver Modernisierung) die Praxisrelevanz sozialwissenschaftlicher Beratung und Forschung langfristig ungemein erhöht, weil die heutigen Akteure auf zukünftige Risiken und Entwicklungs-alternativen hingewiesen werden, deren Vermeidung bzw. Realisierung zur Zukunftsfähigkeit eines Betriebes bzw. der Industriegesellschaft erheblich mehr beitragen als die Bewältigung einzelwirtschaftlich und auf bloße Aktualität reduzierter Problemlagen. Diese Zusammenhänge sind ein weiteres Argument gegen die Beschränkung industriesoziologischer Analysen auf den einzelnen Betrieb: Die soziologische Perspektive widerspricht einer solchen Beschränkung.

Diese Argumentation richtet sich gegen die Reduzierung der soziologischen auf die einzelwirtschaftliche Perspektive. Damit ist noch nichts gegen Forschung in und Beratung von Einzelbetrieben gesagt. Wenn zum Beispiel in arbeitspolitischer Perspektive Formen selbstbestimmter Gruppenarbeit entwickelt werden, dann ist dagegen nichts einzuwenden, weil ein solcher Ansatz das Demokratisierungspotential der Gesellschaft fördert. Wogegen ich mich wende, ist die unkritische Übernahme einzelwirtschaftlicher Fragestellungen unter Ausblendung soziologischer Perspektiven im eben beschriebenen Verständnis.

Ein drittes Defizit der Sozialwissenschaften ist das fast vollständige *Fehlen von Zukunftsentwürfen*, d.h. von Analysen und Szenarien zur zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklung. Wenn Dierkes, Tiryakin, Berger u.a. kritisieren, daß sozialwissenschaftliche Forschung von den Transformationsprozessen in Osteuropa unvorbereitet überrascht worden sei, dann lautet ihr Vorwurf ja nicht, daß sie den Zusammenbruch der Systeme des real existierenden Sozialismus nicht vorausgesehen hat (das ist nur den wenigsten gelungen), sondern die Kritik lautet, daß es bis 1989 in den Sozialwissenschaften kaum Analysen gesellschaftlicher Transformationsprozesse gegeben hat (Dierkes 1996), obwohl doch auch damals sichtbar war, daß sich die Gesellschaften in West und Ost in einem Prozeß rapiden Wandels befanden – zwar ökonomisch und durch die Entwicklung von Wissenschaft und Technik induziert sowie durch Anpassungsprobleme vieler sozialer und politischer Institutionen verzögert, aber auch ohne Giddens Analyse vom prinzipiell dynamischen Charakter der Moderne durchaus erkennbar. Was wir heute brauchen, schreibt Tiryakin, „um die Umriss einer entstehenden ‘neuen Welt der neuen Welten’ zu erkennen, ist soziologische Phantasie. Er regt eine Erneuerung der Modernisierungsperspektive an, „in der Persönlichkeit, Gesellschaft und Kultur als interaktive Dimensionen gesellschaftlichen Wandels betrachtet werden“ (Tiryakin 1993, 531ff.).

2.5 *Zukunftsfragen*

Wenn sich die Sozialwissenschaften stärker als bisher mit Zukunftsentwürfen befassen sollten, so darf dies nicht als Aufklärung einer zu beratenden Gesellschaft/Praxis geschehen, sondern es geht um notwendige Beiträge der Sozialwissenschaften zum Verständnis sowie zur Bewältigung und Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels im Sinne von Möglichkeitsanalysen (Fricke/Fricke 1974) und um Generierung offener Möglichkeitsräume (Giddens 1995) in soziologischer Perspektive. In diesem Sinn und mit diesem Verständnis der gesellschaftlichen Aufgaben sozialwissenschaftlicher Forschung will ich abschließend einige solcher Zukunftsfragen auflisten. Dabei weise ich nicht im einzelnen darauf hin, wenn die eine oder andere dieser Problemstellungen von der einen oder anderen besonders zukunfts-offenen Forschungsgruppe bereits bearbeitet wird. Es müßten dann unter anderem das Wuppertal Institut unter Ernst Ulrich von Weizsäcker; Günther Schmid und Kollegen/Kolleginnen im Wissenschaftszentrum Berlin; das Ökoinstitut Freiburg; die Forscher um Claus Offe und Ulrich Mückenberger; eine Gruppe von Sozialwissenschaftlern am Bauhaus Dessau; das ISO-Institut in Köln sowie viele andere genannt werden.

Mit der folgenden Liste von Zukunftsfragen soll also nicht behauptet werden, daß sie vollständig neu und noch nicht in Arbeit sind, sondern lediglich, daß sie nicht systematisch Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung geworden sind. Im einzelnen sehe ich folgende Zukunftsfragen:

- 1.) Entwicklung und Erprobung *neuer Kombinationen von Erwerbs- und Eigenarbeit*
 - (a) zum Abbau von Arbeitslosigkeit;
 - (b) zur Bewältigung zunehmend unfinanzierten gesellschaftlichen Bedarfs an Arbeit.
- 2.) Wie lange ist die übliche Form des *arbeitsparenden technischen Wandels* gesellschaftlich noch tragbar (Arbeitslosigkeit und Verschwendung von Energie als Probleme)? Wie sind Konzepte energiesparender, eventuell auch arbeitsintensiver Technikentwicklung realisierbar und ökonomisch durchsetzbar?
- 3.) Entwicklung einzelwirtschaftlicher Kostenrechnungen, in denen die gesamten Kosten industrieller Produktion erfaßt werden können (Naturverbrauch; Frauenproduktivität; Produktivitätsbeitrag des sozialen Friedens), um die *Externalisierung von Kosten* zu beenden. Wie sind solche Kosten angesichts steigender Intensität des Wettbewerbs auf internationalen Märkten (Globalisierung) durchsetzbar?

- 4.) Wie lassen sich weltweit Vereinbarungen über die Verwendung und Verteilung ökonomischer Ressourcen herbeiführen? (global contracts anstelle globaler Wettbewerbsfähigkeit auf Kosten der Zukunft der Menschheit).

Zu Fragen institutionellen Wandels:

- 5.) Wie müssen *Schule und Universität* reformiert werden, um für eine Arbeitswelt und eine gesellschaftliche Zukunft vorzubereiten, die auf Informationen und immer schnellerem Umschlag des Wissens beruht?
 - Weiterbildungssysteme,
 - Verknüpfung von Arbeiten und Lernen (zeitlich, inhaltlich),
 - Lernende Organisation.
- 6.) Wie sollen in Zukunft *Jugendliche* in die Gesellschaft integriert werden, wenn ihnen der Zugang zu gesellschaftlicher Arbeit und zu Bildung/Ausbildung weiterhin erschwert wird?
- 7.) Wie müssen *Institutionen sozialer Sicherung* bei alternder Bevölkerung umgestaltet werden?
- 8.) Wie müßten *demokratische Institutionen und Verfahren* weiterentwickelt werden, um politische Entscheidungen auch unter Bedingungen der Regionalisierung (EU) und Globalisierung zu legitimieren?
- 9.) Wie muß die *gewerkschaftliche Interessenvertretung, wie Mitbestimmung, Arbeitsrecht und Betriebsverfassung* weiterentwickelt werden, um die Rechte von Arbeitnehmern in neuen und ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen – verändert durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologie – zu sichern? In Deutschland arbeiten 750.000 Scheinselbstständige, fast vier Millionen Menschen in 610-DM-Jobs ohne soziale Absicherung; nur noch 65% der Beschäftigten arbeiten in Formen, die dem standardisierten Normalarbeitsverhältnis entsprechen; die betriebsförmige Organisation der Arbeit wird zunehmend unterhöhlt.
- 10.) Wie wird sich die *Internationalisierung der Arbeitsmärkte* auswirken? Wie die internationalen Wanderungsbewegungen und der unterschiedliche *demographische Wandel* in reifen und in jungen Volkswirtschaften?

Eine Anmerkung noch zu einer *Reformperspektive für Universitäten und akademische Ausbildung*: In den siebziger Jahren haben die Sozialwissenschaften, wie eingangs gezeigt, das Humanisierungsprogramm nicht als Chance begriffen, an betrieblichen Gestaltungsprozessen aktiv teilzunehmen und auf einen Wandel in Richtung industrielle Demokratie mitzuwirken; einzelne Sozialwissenschaftler haben das getan, aber nicht die Industriesoziologie als Fach.

Möglicherweise hätte sich das Verhältnis von empirischer Sozialforschung und industriellem Wandel einschließlich der Chancen für Beteiligungsprozesse

und selbstbestimmte Gruppenarbeit anders, fruchtbarer entwickelt, wenn es damals gelungen wäre, eine Institution zwischen akademischer Industriosozologie und Praxis zu schaffen, die jungen Sozialwissenschaftlern zwischen dem Universitätsstudium und einer späteren wissenschaftlichen Karriere eine Berufsperspektive von vielleicht zehn Jahren hätte eröffnen können. Sie wären dann nicht gezwungen gewesen, aus jedem Projekt gleich eine Dissertation zu machen, um ihre Karriere im Wissenschaftsbetrieb fortsetzen oder beginnen zu können. Und für das Humanisierungsprogramm hätte der ständige Verlust von Erfahrung auf Seiten der Sozialwissenschaft vermieden werden können: Mit jedem neuen Projekt tauchte in den Gutachterkreisen zwar der gleiche Professor als Antragsteller auf, aber die das Projekt in den Betrieben durchführen sollten, waren allzu häufig wieder junge, unerfahrene Wissenschaftler, die sich in die Anforderungen von Betriebsprojekten von neuem erst einarbeiten mußten.

Ich erwähne dies, weil die Schaffung einer Übergangsinstitution zwischen Universität und betrieblicher Gestaltungs- und Beratungspraxis auch heute wieder aktuell sein könnte, um jungen Sozialwissenschaftlern eine Berufsperspektive begrenzter Zeit zu bieten, die ihnen später die Rückkehr an die Universität, d.h. eine wissenschaftliche Karriere, nicht verschließt und die in Praxisfeldern gewonnenen Erfahrungen dennoch für eine gewisse Zeit erhält. Es wäre ja durchaus denkbar und im Zuge einer Universitätsreform möglicherweise realisierbar, daß junge Wissenschaftler nach einer solchen Praxisphase ihre wissenschaftliche Befähigung mit dem Nachweis eines gelungenen Organisationsentwicklungsprozesses belegen können, den sie im Dialog mit Vertretern der betrieblichen Praxis entworfen und begleitet haben. Ingenieur- und Arbeitswissenschaften sind diesen Weg gegangen. Wie erfolgreich sie damit waren, zeigt die Gründung verschiedener großer Institute (Aachen, Stuttgart, Berlin) während des Humanisierungsprogramms und von ihm angeregt, während die empirische Industriosozologie – von einigen Instituten abgesehen (Göttingen, München, Dortmund) – doch eher eine krisenhafte Entwicklung durchmacht; das gilt finanziell, aber auch im Hinblick auf ihr Selbstverständnis.

Ich fasse zusammen und formuliere sieben Thesen:

1. Der Sozialwissenschaftler ist als Bürger wie als Wissenschaftler Teilnehmer am Prozeß gesellschaftlichen Wandels. Das Postulat unabhängiger Beobachtung gilt in den Sozialwissenschaften nicht.
2. Sozialwissenschaftliches Wissen hat nicht den Charakter objektiver gültiger (geltender) Wahrheit. Es ist vielmehr kontextgebunden, d.h. räumlich, zeitlich und durch praktische (betriebliche oder gesellschaftliche) Fragestellungen bedingt. Das gilt ganz besonders, wenn es um die Generierung von Gestaltungswissen in betrieblichen Veränderungsprozessen oder für die Zukunft der Gesellschaft geht.

3. „Werte und empirisches Wissen sind in einem Netz gegenseitiger Beeinflussung miteinander verbunden“ (Giddens 1995, 73). Obwohl die reflexive Aneignung des soziologischen (aber auch anderen) Wissens durch die Gesellschaft ein realer gesellschaftlicher Prozeß ist, auf den der Sozialwissenschaftler wie alle anderen gesellschaftlichen Akteure nur begrenzten Einfluß hat, bleibt er für die Art der Anwendung seines Wissens mitverantwortlich.
4. Der Sozialwissenschaftler kann dieser Verantwortung gerecht werden, indem er seine Forschungs-, Beratungs- oder Gestaltungsprojekte als offenen Prozeß organisiert, in den in Form eines demokratischen Dialogs die Perspektiven, Ziele und Interessen aller betrieblichen oder gesellschaftlichen Gruppen Eingang finden. Forschungsfragestellung und Gestaltungsziel werden in diesen offenen Prozessen vereinbart, ebenso die Anwendung der Forschungsergebnisse in der Praxis.
5. Dies ist keineswegs ein Plädoyer für die Rücknahme der institutionellen Ausdifferenzierung der (Sozial-)Wissenschaft zu einem gesellschaftlichen Subsystem mit eigenen Regeln der Wissensproduktion. Sozialwissenschaftler sind jedoch gesellschaftliche Akteure wie andere auch und nehmen gleichberechtigt am Prozeß gesellschaftlichen Wandels teil, legitimiert lediglich durch ihre Arbeitserfahrung (also zum Beispiel durch ihre wissenschaftliche Kompetenz). Daß Gestaltungsmacht in der Gesellschaft ungleich verteilt ist, ist ein anderes Thema und hat mit der Legitimation zur Teilnahme an Prozessen gesellschaftlichen Wandels nichts zu tun.
6. Soziologie ist und bleibt eine kritische Wissenschaft (Coser 1991). Daraus folgt für sozialwissenschaftliche Forschung, durch Generierung offener Möglichkeitsräume (Giddens) die Demokratisierung der Gesellschaft zu fördern und Entwicklungslinien für die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung aufzuzeigen.
7. Der Gegenstandsbereich aller sozialwissenschaftlichen Disziplinen ist dadurch ausgezeichnet, daß Wissenschaftler bei ihren Forschungen auf Bürger, auf Subjekte stoßen: „The field talks back“, wissen skandinavische Aktionsforscher. Sozialwissenschaftliches Wissen läßt sich daher nur gewinnen, wenn der Sozialwissenschaftler die Interpretation der sozialen Situation durch die Subjekte im Feld sowie ihre Vorstellungen über bzw. ihre Erwartungen an die Zukunft der Gesellschaft und ihr Leben darin ebenso ernst nimmt wie die eigenen wissenschaftlichen Interpretationen.

Literatur

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne? Frankfurt/M.
- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Frankfurt/M.
- Berger, Peter L. (1994): Does Sociology still make Sense? In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie. Bd. 20, Nr. 1, S. 3-12
- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1988): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Frankfurt/M.
- Braczyk, Hans-Joachim (1992): Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem. Berlin
- Brecht, Bert (1959): Stücke. Band VIII. Leben des Galilei. Berlin
- Coser, Lewis A. (1991): Über die Tugenden des Nonkonformismus in der Soziologie. In: Berliner Journal für Soziologie. Bd. 1, Sonderheft, S. 9-14
- Dierkes, Meinolf (1996): Sozialwissenschaftliche Forschung im Dienst der gesellschaftlichen Praxis. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Ms FS II 96-102
- Fricke, Else/Fricke, Werner (1974): Auf dem Wege zu einer dynamischen Theorie der Qualifikation. In: Soziale Welt, Jg. 25, Heft 4, S. 415-431
- Fricke, Else/Fricke, Werner/Schönwälder, Michael/Stiegler, Bernd (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit. Frankfurt/M.
- Fricke, Werner (1975): Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. Bonn
- Fricke, Werner (1994): Scientific knowledge, social change and action research. In: Finnish Labour Ministry (ed.): National Action Research Programs in 1990's. Labour Policy Studies, vol. 86, S. 47-69
- Fricke, Werner (1995): Zur Zukunft der Gewerkschaften. In: Zwickel, Klaus (Hg.): Zukunftsprofile. Köln, S. 176ff.
- Fricke, Werner (1996): Regionale Netzwerke – eine Struktur zur Demokratisierung von Innovation und Produktentwicklung? In: Hoß, Dietrich/Schrick, Gerhard (Hg.): Wie rational ist Rationalisierung heute? München, S. 387ff.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Giddens, Anthony (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M.
- Jacobi, Ursula/Lullies, Veronika/Weltz, Friedrich (1980): Textverarbeitung im Büro. Frankfurt/M.
- Kuhlmann, Martin (1996): Selbstorganisierte Gruppenarbeit – Thesen auf der Grundlage einer empirischen Studie. Ms für die Sitzung der Sektion Industriesoziologie am 26./27.4. 1996 in Tübingen
- Lutz, Burkart/Schultz-Wild, Rainer (1986): Aufklärung als Gestaltung – Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, S. 669-678

- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapier Nr. 95-06 der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum
- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 6, Heft 1, S. 33-49
- Tiryakin, Edward A. (1993): Die Neuen Welten und die Soziologie: Eine Übersicht. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 4, S. 521-573
- Ulich, Eberhard (1980): Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung. In: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hg.): Gruppenarbeit in der Motorenmontage – ein Vergleich von Arbeitsstrukturen. Frankfurt/M., S. 97-142
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 1, S. 97-103
- Weltz, Friedrich (1997): Beobachtende Teilnahme – ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie. In: Lange, Hellmuth/Senghaas-Knobloch, Eva (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft – Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster, S. 35-48

Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen

Soziologische Organisationsberatung in der Praxis

Daß die deutsche Soziologie, speziell die Industrie-, Betriebs- und Organisationssoziologie, erhebliche Berührungängste zeigt, wenn es um die Gestaltung in Organisationen geht, ist hinlänglich dokumentiert (Bollinger/Weltz 1989; Howaldt 1996; Fricke 1997). Selbst die Möglichkeiten, die sich der Soziologie mit dem Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ eröffnet hatten, wurden nicht hinreichend dazu genutzt, die Soziologie als Disziplin zu profilieren, die eigenständige Beiträge zur Gestaltung organisationaler Strukturen und Prozesse leisten könnte (Weltz 1982; Weltz 1987a; Bollinger/Weltz 1989; Fricke 1997). Die binnensoziologische mainstream-Debatte beschäftigte sich eher mit Nabelschau und kreiste vorrangig um die Frage, ob die Soziologie überhaupt gestaltungsorientiert arbeiten sollte (Kern 1979); Ausnahmen, wie etwa die Arbeiten von Werner Fricke oder Friedrich Weltz bestätigen diese Regel.

Eher singulär wuchsen in diesem Umfeld jedoch auch, personen- und institutionengebunden, kontinuierliche organisationsbezogene Beratungsaktivitäten von Soziologinnen und Soziologen. In diesem Beitrag sollen Erfahrungen mit soziologischer Organisationsberatung reflektiert werden, die in diesem Kontext entstanden. Grundlage der folgenden Überlegungen sind gestaltungsorientierte Projekte, an denen ich in den vergangenen gut fünfzehn Jahren beteiligt war – häufig zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen von der Sozialwissenschaftlichen Projektgruppe München.

Inhaltlich konzentrierten sich die Gestaltungsarbeiten auf den *Verwaltungsbereich* von Organisationen, umfaßten dabei aber recht heterogene Gestaltungsfelder: aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen, Projektorganisationsstrukturen, Technik- und Techniknutzung (vor allem Anwendungssoftware), Qualitätsförderung, Raum- und Raumbenutzungsplanung, Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung, Personalwirtschaft (Personalstruktur, Stellenbeschreibung, Laufbahnstruktur, Arbeitszeitstruktur, Personalentwicklung, Qualifizierung), Konfliktbewältigung, Verarbeitung von Projekterfahrungen (in abgeschlossenen Produktentwicklungsprojekten), geschäftspolitische Konzepte.

1. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung

Anders als andere Disziplinen verfügt die Soziologie über keinerlei Spezialwissen, das einen Expertenstatus in einem der oben aufgeführten Gestaltungsfelder legitimieren könnte. In aller Regel dürfte das Wissen der Informatik, der Betriebswirtschaftslehre oder anderer Fachdisziplinen das der Soziologie, nicht unbedingt das der einzelnen Soziologin oder des einzelnen Soziologen, übersteigen. Dies bedeutet, daß die Soziologie als Disziplin kaum einen systematischen Platz in organisationellen Gestaltungsprojekten haben dürfte, solange diese dem Prinzip „Gestaltung durch Experten“ – dem möglicherweise zentralen Kern der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ Taylors – folgen (vgl. auch Howaldt 1996).

Allerdings sind die Schwächen der Gestaltung durch Experten unübersehbar. Die Trennung von Planung und Ausführung kann in all den genannten Gestaltungsfeldern zu erheblichen Integrationsproblemen auf der Ebene konkreter, lebendiger Arbeit führen. Wer kennt nicht Vergleichbares aus der eigenen Organisation: weltfremden Regelungen, kontraproduktive Vorschriften, sperrige Verfahren, organisationelle „Doppelwirklichkeiten“ (Weltz 1988; Weltz 1991) und Paradoxien, das „Management by Potemkin“ (Weltz 1990).

Solche Ergebnisse organisationsbezogener Expertenplanungen sind genauso kontraproduktiv für das Erreichen des Organisationsziels wie für die Befriedigung von Interessen der Beschäftigten, zu denen banalerweise in den meisten Fällen zählt, ganz einfach „anständig“ arbeiten zu können.

Ein alltägliches Beispiel aus unserer Beratungsarbeit (ausführlicher in Weltz et al. 1989):

Ein Kreditinstitut führt ein neues Anwendungssystem in der Baukreditfinanzierung ein, das interaktiv bei der Beratung von Kunden eingesetzt werden soll. Das System erzwingt einen anderen Beratungsverlauf und zerstört die empfindliche Balance zwischen den Funktionen Vertrauensbildung beim Kunden, Urteilsbildung beim Berater (Objekt, Bonität, Risiko) und Verkaufsorientierung, die der qualifizierte Kundenberater herzustellen weiß. Die Kunden fühlen sich nicht mehr beraten sondern ausgefragt, und die Berater verlieren die Hoheit über die Gesprächsführung, werden zu mechanisch agierenden Anhängseln der Software und erleiden einen massiven Motivations- und Statusverlust. Wem nützt so etwas? (Weitere Beispiele finden sich in Bollinger/Weltz 1989)

Solche Integrationsprobleme in der Folge von Expertenplanung liegen, auch wenn sie oft vermieden werden können, strukturell nahe: Sie sind Ausdruck des klassischen Problems von Arbeitsteilung und Integration/Koordination, Resultat disziplinärer Spezialisierung und organisatorischer Aufgabenverteilung – vor

dem Hintergrund der Ignoranz gegenüber dem Wissen und der Erfahrung derjenigen, die konkrete Arbeit leisten.

Vielfach sind es die Beschäftigten an der Basis, die durch ihr Interesse an der Arbeit, ihre Motivation und – allgemeiner formuliert – ihre Fähigkeit, auch mit widrigen Rahmenbedingungen fertig zu werden, die durch mangelhafte Expertenplanung generierten Schwächen wieder ausgleichen können. Dies ist die Erklärung dafür, weshalb betriebliche Prozesse trotz der häufig konstatierten schwierigen Umfeldbedingungen letztlich immer wieder gelingen.

Beobachtbar sind indes auch Prozesse, in denen die Rahmenbedingungen konkreter Arbeit so problematisch sind, daß die Integrationsfähigkeit der Beschäftigten subjektiv oder objektiv überfordert ist. Die Konsequenzen sind vielfach beschrieben: Motivationsverlust, „Dienst nach Vorschrift“, steigende Krankenziffern, höhere Fluktuation – die kleineren und größeren Fluchten aus unhaltbaren Situationen, die „Rache der Basis“.

Gleich, wie dramatisch sich das Resultat der Ignoranz gegenüber der konkreten Arbeit auch darstellt, verletzt wird jedenfalls die Schnittmenge identischer Interessen von Organisation/Betrieb und Organisationsmitgliedern/Beschäftigten: das Interesse an reibungsloser und gelingender konkreter Arbeit. Wenn die Ergebnisse von Expertenplanungen in diese Schnittmenge gemeinsamer Interessen zerstörerisch eingreifen, dann ist dies für den Betrieb in der Regel genauso kontraproduktiv wie für die Beschäftigten.

Im Bezug auf die konkrete Arbeit kann eine gestaltungsorientierte Soziologie ein ihrem Selbstverständnis und ihrer Qualifikation angemessenes Betätigungsfeld in Organisationen/Unternehmen finden (Weltz 1987b; Bollinger/Weltz 1989).

Es mutet paradox an, das Denken von der Arbeitssituation her als besondere Qualität soziologischer Beratung herauszustellen,

- weil man annehmen kann, daß Expertenplanungen mit Blick auf Effektivität, Effizienz und Qualität sowieso im Zentrum betrieblicher Gestaltungsprozesse stehen müßten,
- weil man annehmen kann, daß die Arbeitssituation der Beschäftigten auch im Rahmen der betrieblichen Interessensvertretung der Beschäftigten ein große Rolle spielen müßte,
- weil man annehmen kann, daß die Beschäftigten als „Experten ihrer Arbeitssituation“ sozusagen unschlagbare Experten auf diesem Gebiet sind.

Und doch zeigt die Erfahrung in umsetzungsorientierten Projekten, daß diese Annahmen der betrieblichen Realität nur sehr bedingt gerecht werden. Das Management (aller betrieblichen Hierarchieebenen) ist genauso wie die betriebliche Interessensvertretung üblicherweise viel zu weit weg von der Arbeitsrealität der Basis. Betriebliche Experten etwa aus dem Personalwesen, dem Controlling

oder der Organisations- oder Datenverarbeitungsabteilung haben je eigene partikuläre Perspektiven, die den Gesamtzusammenhang der Arbeitssituation künstlich zerschneiden. Die Arbeitenden selbst wissen natürlich über ihre Arbeit viel mehr als ein soziologischer Berater jemals darüber wissen wird, sind jedoch oft sehr standortgebunden in ihrer jeweiligen subjektiven Situation und nicht selbstverständlich dazu in der Lage, die Strukturierungselemente ihrer eigenen Lage angemessen zu erfassen (z.B. gibt es eine Neigung zur Personalisierung von Problemen) und nur selten dazu in der Lage, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Situation von Kolleginnen und Kollegen nüchtern wahrzunehmen.

In modernen Wirtschaftsprozessen verschärft sich das Spannungsverhältnis von Arbeitsteilung und Integration wegen deren wachsender Komplexität und Geschwindigkeit. Wo es früher vor allem um Funktionalität und Kosten ging, sind angesichts der Internationalisierung und sich ausdifferenzierender Absatz- und Zuliefermärkte neue Qualitätsanforderungen genauso zu berücksichtigen wie etwa ökologische Gesichtspunkte, absatzmarktspezifische Normen und spezifische Kundenwünsche; wo früher die technische Realisierbarkeit im Vordergrund stand, geht es heute um die Beschleunigung von Durchlaufzeiten in der Entwicklung und Auftragsabwicklung (Lullies et al. 1993). Hinzu kommen veränderte Qualifikationsstrukturen und Einstellungen zur Erwerbsarbeit in der Belegschaft als Ergebnisse der Neustrukturierung von Bildungsprozessen und des gesellschaftlichen Wertewandels.

Soziologische Organisationsberatung kann eigenständige Beiträge zur Gestaltung organisationeller Strukturen und Prozesse leisten, wenn sie die konkrete Arbeit in den Mittelpunkt ihres Ansatzes stellt. „Eigenständig“ meint dabei nicht, daß die Soziologie dieses Feld für sich monopolisieren könnte, sondern daß der „soziologische Blick“ grundsätzlich eine gute qualifikatorische Grundlage für arbeitsorientierte Beratung darstellt.

2. „Soziologischer Blick“ und arbeitsorientierte Gestaltung

Ich bin mir darüber im Klaren, daß es vermessen ist, jenseits aller stark differierenden, sich ausschließenden und heftig befehdenden soziologischen Schulen so etwas wie einen „soziologischen Blick“ zu postulieren. Die Debatte um die gestaltungsorientierte Soziologie ist indes so wenig weit gediehen, daß es dennoch nützlich sein kann, einen ersten Versuch zu wagen, Elemente eines „soziologischen Blicks“ und deren Relevanz für arbeitsorientierte Gestaltung zu diskutieren und es der weiteren Debatte zu überlassen, spezielle Perspektiven konkurrierend und abgrenzend zu entwickeln. Gegenwärtig würde ich sowieso

für so etwas wie einen „produktiven Eklektizismus“ plädieren, was die Anbindung soziologischer Beratung an soziologische Theorietraditionen betrifft.

Analytische Grundlage soziologischer Beiträge zum Gestaltungsprozess von Arbeit ist das Verständnis der subjektiven Bedeutung von arbeitspolitischen Regelungen für die Arbeitenden. Dabei gilt es, das individuelle Arbeitserleben auf den organisationsstrukturellen Rahmen einerseits und subjektstrukturelle Voraussetzungen andererseits zu beziehen. Es geht darum, die Arbeitssituation im Kontext der konkreten betrieblichen Regelungen, der innerbetrieblichen Handlungskonstellation (Weltz/Lullies 1984) und der allgemeinen kulturellen Verfassung der Organisation und unter Berücksichtigung subjektorientierter Konzepte (etwa berufs- oder geschlechtsstruktureller Art, aber auch privater Lebensverhältnisse) verstehen zu lernen.

Das dafür erforderliche Handwerkszeug wird von der Soziologie zur Verfügung gestellt.

- Die Soziologie liefert das methodische Instrumentarium und theoretische Konzepte, die subjektive Bedeutung betrieblicher Regelungen (auf der Sachebene) interpretativ zu erfassen. Im Gestaltungsprozess können solche Interpretationen explizit (durch Feedbackprozesse) oder implizit (etwa durch die Reaktion auf Gestaltungsvorschläge) überprüft werden.
- Die Soziologie ist gut dafür gerüstet, die unternehmens- und organisationspezifischen Symbole und Codierungen zu verstehen und im Prozess der Beratung zu berücksichtigen, d.h. entweder sich darauf einzustellen oder aber bewußt und öffentlich in Frage zu stellen (– was im allgemeinen ‘Aha-Effekte’ bei den Beteiligten nach sich zieht).
- Die Soziologie kann analytisch trennen zwischen multifunktionellen Sachverhalten und ineinanderverwobenen Bedeutungen, etwa dem Auseinanderhalten von sachlichen Regelungen, der persönlichen Bedeutung dieser Regelungen für die Basis-Beschäftigten und der politischen Bedeutung innerhalb des Managements bzw. in der Auseinandersetzung zwischen Management und Betriebsrat.
- Schließlich bereitet auch der Umgang mit Komplexität und Interdependenz vergleichsweise wenig Schwierigkeiten. Erforderlich ist diese Fähigkeit, weil konkrete Arbeitssituationen hochkomplex sind, sich in ihnen die Regelungen unterschiedlicher Sachfelder (etwa Arbeitsorganisation, Technikeinsatz, Personalwirtschaft) genauso schneiden wie sich objektive Strukturen an subjektivem Erleben brechen.

Die genannten Qualifikationen helfen nicht nur bei der analytischen Durchdringung von Problemlagen, sondern auch bei der prozessualen Mitwirkung an Gestaltungsprozessen und der Entwicklung eigener Gestaltungsvorschläge.

Der „soziologische Blick“ gleicht einem Film, der im Beratungsprozeß im Hintergrund mitläuft. Einzelne Gestaltungsüberlegungen und -vorschläge werden (implizit) kontinuierlich daraufhin überprüft, auf welcher Grundlage sie zustandegekommen sind, welche Interessen sie bedingen und wessen Interessen sie verletzen, welche machtpolitischen Konstellationen sie tangieren oder befördern, in wessen Sicht der organisationellen Realität sie passen oder nicht. Die soziologische Wahrnehmung unterscheidet sich dabei allerdings nicht von der betrieblicher Akteure im Bereich der Führungskräfte oder der betrieblichen Interessensvertretung. Auch diese verfügen üblicherweise über ein außerordentlich gut ausgebildetes Gefühl für die binnenpolitischen Verortung von Gestaltungsvorschlägen.

Soziologische Qualifikation kann allerdings in dreifacher Weise darüber hinausgehen:

- Erstens wird der Kreis der Akteure, deren Interessen in diesem Interpretationsprozeß berücksichtigt wird, erweitert; die Beschäftigten oder die betroffenen Beschäftigtengruppen und ihr Blick auf die Arbeit bleiben üblicherweise bei solchen gefühlsmäßigen Eindrücken betrieblicher Akteure außen vor und werden in der soziologischen Beratung in das „analytische Raster“ einbezogen.
- Zweitens werden keine Eigeninteressen im „politischen Spiel“ geltend gemacht, und insbesondere ist ein Perspektivenwechsel möglich; d.h., daß es in der soziologischen Beratung möglich ist, die Perspektiven der beteiligten Akteure in ihrer ganzheitlichen „Gestalt“ von Sachargumenten, Absichten und Interessen zu rekonstruieren.
- Drittens schließlich besteht die Möglichkeit zur Metakommunikation, die in gewöhnlichen betrieblichen Prozessen weitgehend ausgeschlossen ist. Üblicherweise wird in Organisationen nur auf der Sachebene argumentiert, wobei die persönliche Bedeutung von Sachregelungen als irrelevant erscheint und die (allseits bekannte) politische Qualität von Sachregelungen tabuisiert ist. Es gehört zur besonderen Qualität soziologischer Beratung, daß insbesondere eine „politikorientierte Metakommunikation“ möglich ist und unter bestimmten konstellativen Bedingungen eines Beratungsprojekts auch stattfindet.

Ihre Sicherheit und ihre Legitimation (auch für politikorientierte Metakommunikation) kann die soziologische Beratung dabei aus der genauen Kenntnis konkreter Arbeitssituationen ziehen; denn diese Kenntnis ist gerade dort, wo Entscheidungen fallen, häufig geringer.

Mit Fokussierung konkreter Arbeitsprozesse, ist soziologische Beratung existentiell auf die Mitwirkung der Beschäftigten an der Basis angewiesen. Diese Mitwirkung bezieht sich gleichermaßen auf die Analyse der Arbeitssituation

wie auf die Formulierung von Gestaltungsvorschlägen. Soziologische Beratung gleicht darin der institutionalisierten Organisationsentwicklung, hat allerdings ein durchaus unterschiedliches Verständnis von der Rolle des Beraters.

Auch die Organisationsentwicklung und das z.T. extensive „Zirkelwesen“ in Organisationen macht sich das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten zunutze, um zu produktiven Gestaltungsvorschlägen zu kommen. Im Unterschied zu den genannten Verfahren beschränkt sich soziologische Beratung in meinem Verständnis jedoch nicht auf die Moderation betrieblicher Prozesse, sondern geht in ihrem Eigenverständnis und in ihrer Verantwortung deutlich darüber hinaus.

3. Leistung, Verantwortung und professionelles Selbstverständnis

Der soziologische Berater muß aus meiner Sicht versuchen, eine schwierige Balance unterschiedlicher Rollen zu halten: Er sollte Analytiker, Kritiker und Manager, Moderator, Mediator und Experte in einem sein.

Analytisch muß soziologische Beratung dazu in der Lage sein, die oben dargestellten Leistungen zu erbringen. Die Perspektive des Kritikers muß stets dann eingenommen werden, wenn betriebliche Partikularinteressen identifiziert werden, die der Realisierung – allerdings gut begründbarer – Gestaltungsvorschläge oder der – ebenfalls gut begründbaren – Deutung von Problemlagen oder Situationen entgegenwirken.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen hat ein Produktentwicklungsprojekt überaus erfolgreich abgeschlossen, d.h. in etwa der Hälfte der sonst üblichen Entwicklungszeit. Nun bemüht man sich darum, das entsprechende Vorgehen auf andere Entwicklungsprojekte zu übertragen, wozu externe Beratung engagiert wird. Nach anfangs merkwürdig schwierigen Recherchen stellt sich sukzessive heraus, daß es sich bei dem Erfolgsprojekt um ein gigantisches „Potemkinsches Dorf“ handelt, d.h. dem Leiter des verantwortlichen Unternehmensbereichs war es gelungen, ein Entwicklungsprojekt unternehmensintern als besonderen Erfolg zu „verkaufen“, das von den meisten beteiligten Stellen und von den beteiligten Beschäftigten als blanke Katastrophe erlebt und zu zwar durch Nacharbeit beseitigbaren, aber quantitativ ungewöhnlich großen Qualitätsproblemen in der Serienfertigung und zu nachhaltigen Spannungen innerhalb des herstellenden Werks geführt hatte. Die in der Analysephase befragten Beschäftigten hatten durchweg Angst davor, daß der in diesem Projekt praktizierte Stil sich nun wegen seines offiziellen Erfolgscharakters ausbreiten könnte (Weitere Beispiele in Bollinger/Weltz 1989a).

In solchen Fällen kann gerade die kritische Distanz und professionelle Unabhängigkeit soziologischer Beratung einen Beitrag dazu leisten, solchen Defini-

tionen der betrieblichen Wirklichkeit Geltung zu verschaffen, die sonst kaum eine Chance hätten, innerhalb des Managements übernommen, ja auch nur zur Kenntnis genommen zu werden.

Generell kann die besondere Qualität soziologischer Beratung gerade darin liegen, daß betriebliche Problemdefinitionen und Realitätskonstruktionen einzelner Akteure kritisch hinterfragt werden. Diese Skepsis gegenüber Wirklichkeitskonstruktionen und präsentierten Wirklichkeitsdeutungen würde ich zum Kern professioneller soziologischer Identität zählen. Soziologische Beratung kann für Organisationen gerade deshalb produktiv sein, weil sie nicht ohne weiteres vorgegebene Problemdefinitionen und Sichtweisen übernimmt und quasi als „verlängerte Werkbank“ arbeitet (vgl. auch Springer 1997). Natürlich bergen alternative Realitäts- und Problementwürfe stets auch ein gewisses Konfliktpotential in sich, entsprechen sie vielfach doch den Interessen einzelner Akteure. Doch ist umgekehrt die Integrations- und Lernfähigkeit solcher Akteure nicht zu unterschätzen. Wir haben in unseren Projekten jedenfalls oft die Erfahrung gemacht, daß die Möglichkeit zur Neudefinition von Problemwahrnehmungen durchaus besteht und dort, wo sie gelingt, meist auch als produktiver Beitrag honoriert wird. Es gehört meinem Verständnis nach auch zur Ethik soziologischer Beratung, in Fällen unaufhebbarer Kollision von Realitätsdeutungen sich aus Projekten zurückzuziehen.

Um nicht mißverstanden zu werden: Nicht an der soziologischen Sichtweise, quasi am soziologischen Wesen soll die Organisation genesen, sondern es geht nur darum, die in der Analyse bestimmter Problemkonstellationen erarbeiteten Sichtweisen mit Nachdruck und Standfestigkeit zu vertreten (vgl. hierzu auch Springer 1997a). Grundlage dieser Sichtweise sind nicht irgendwelche von außen an die Organisation herangetragene Wertungen oder Ergebnisse allgemeiner soziologischer Untersuchungen, sondern die in der Organisation unter Beteiligung aller Involvierten oder „Betroffenen“ erarbeiteten Befunde. Bezogen auf das oben ausgeführte Beispiel bedeutet dies etwa, daß die Arbeitsgrundlage und die geteilte Realität mindestens die Anerkennung des Sachverhalts sein muß, daß wesentliche Akteure – die Beschäftigten – das Erfolgsprojekt aus nachvollziehbaren Gründen nicht als solches ansehen.

Es sollte deutlich geworden sein, daß soziologische Beratung damit nicht in der Übernahme einer Moderatorenrolle aufgeht, sondern eine analytisch begründete *Eigenperspektive* ins Spiel bringt. Hier unterscheidet sich das Verständnis von soziologischer Beratung vom mainstream der Organisationsentwicklung, aber auch von anderen soziologischen Beratungskonzepten (vgl. etwa Howaldt 1996; Slesina et al. 1988).

Dennoch spielt *Moderation* in soziologischen Beratungsprojekten ohne Zweifel eine wichtige Rolle. In bestimmten Projektphasen, etwa in beteiligungsorientierten Workshops, geht es vielfach darum, sich darauf zu beschrän-

ken, den Kommunikationsprozeß zu strukturieren und zu steuern. Die Moderation muß sicherstellen, daß die beteiligten Beschäftigten und möglicherweise beteiligte betriebliche Expertinnen und Experten oder Führungskräfte die vorher vereinbarten „Spielregeln“ beachten. Aber selbst in solchen Fällen kann der Wechsel von der Moderatorenrolle in die Rolle des Projektmanagers indiziert sein, etwa wenn sich herausstellt, daß z.B. Kommunikationsprozesse durch die Gruppenzusammensetzung blockiert oder gestört werden. Wir haben in Beratungsprojekten mehrfach die Erfahrung gemacht, daß es nötig war, Führungskräften nahezu legen, an Gruppensitzungen nicht teilzunehmen, weil sie selbst entweder zu dominant waren oder aber die Beschäftigten bei deren Anwesenheit zu zurückhaltend agierten.

Der soziologische Berater verfügt aufgrund der analytischen Arbeiten auch über ein *Expertenwissen* über allgemeine Merkmale der Arbeitssituationen, die Gegenstand der Gestaltung sind. Diese analytische Perspektive ist auch in die Diskussion von Gestaltungsoptionen und -konzepten einzubringen. Allerdings gilt in solchen Fällen für die soziologische Beratung dasselbe wie für Expertenbeiträge generell: Es handelt sich nicht um „überlegene“ Konzepte, sondern um Inputs in Diskussionsprozesse, die den beteiligten Beschäftigten, Führungskräften und betrieblichen Experten Denkpfade eröffnen sollen und können. Auch beteiligungsorientierte Planungsprozesse sind nicht per se vor unerwarteten Nebeneffekten geschützt. Die soziologische Expertise kann einen Beitrag dazu leisten, analytisch begründbare Prognosen bezüglich möglicher oder wahrscheinlicher Effekte bestimmter Regelungen zu formulieren und so zu einer größeren Rationalität von Planung beitragen. Erforderlich ist hier jedoch ein großes Maß an Zurückhaltung und die Aufrechterhaltung einer Distanz zu eigenen Ideen und Konzepten, wie sie auch von anderen Experten verlangt wird.

Bei der Konzeptfindung geht es auch um *Mediation*. Unterschiedliche Interessen und Sichtweisen müssen fair verhandelt und nach Möglichkeit ausgeglichen werden. Grundlage hierfür ist wiederum die Fokussierung auf die Arbeitssituation der Beschäftigten und die grundsätzliche Interessensüberschneidung von Management und (Basis-)Beschäftigten, was „gelingende“ Arbeit anbelangt.

In solchen Projekten, in denen die Umsetzung von Gestaltungskonzepten begleitet wird, kann der soziologischen Beratung schließlich sogar so etwa wie eine *Managementfunktion* zuwachsen. Solange im Umsetzungsprozeß nicht neue Gesichtspunkte und unerwartete Effekte auftreten, geht es darum, der stets vorhandenen Gefahr der Deformation von verabschiedeten Konzepten entgegenzuwirken. Der Berater kann in dieser Phase zu einem eigenständigen Akteur im betrieblichen Kräftefeld werden, der mit und gegen einzelne betriebliche Organisationseinheiten und Akteure die Realisierungschancen zu verbessern sucht.

Das skizzierte Verständnis von soziologischer Beratung weist dem Berater unterschiedliche Verantwortungsbereiche zu. Er ist gefordert, die Balance zwischen den beschriebenen Rollen zu halten und ihnen jeweils möglichst optimal gerecht zu werden. Seine besondere Verantwortung liegt zunächst in der analytischen Durchdringung der jeweiligen Arbeitssituation und in der Herstellung einer problemangemessenen Realitätsdefinition. Er ist (mit) verantwortlich für die Herstellung adäquater Projektstrukturen und der entsprechenden Prozeßqualität – einschließlich der Sicherstellung von Beteiligungsstrukturen und -verfahren. Mit seiner Expertise ist der soziologische Berater gefordert, die analytischen Erkenntnisse in den Gestaltungsprozeß fruchtbar einzubringen, und sich im Umsetzungsprozeß betriebspolitisch zu engagieren.

Es sollte klar geworden sein, daß eine so verstandene soziologische Beratung nichts damit zu tun hat, externe „Modellösungen“ im Sinne von Patentrezepten in konkrete Beratungsprojekte einzubringen. Konkrete Gestaltungsoptionen sind jeweils neu in den spezifischen betrieblichen Kontexten und unter besonderen konstellativen Bedingungen zu erarbeiten. Diese Erarbeitung muß im Zusammenwirken aller relevanten betrieblichen Akteure, einschließlich der Beschäftigten an der Basis, erfolgen. Soziologen können dabei ihr disziplinäres Wissen und ihre Fachmethoden fruchtbar einbringen und müssen sich gleichzeitig von der Vorstellung verabschieden, sie würden über ein irgendwie geartetes überlegenes Wissen verfügen, das es ihnen gestatten würde, Organisationen oder betriebliche Praktiker „aufzuklären“ (Springer 1997a).

Soziologische Beratung muß auch, wie jede Art von Beratung, damit leben lernen, daß die Welt in Organisationen nicht stillsteht und sich die mit ihrer Mitwirkung realisierten Gestaltungskonzepte möglicherweise schnell wieder verändern. Der Schutz der Beschäftigten vor Deformationen erarbeiteter Konzepte oder vor für sie negativen Auswirkungen sachlich oder politisch induzierter Folgeinnovationen ist, wie bei allen betrieblichen Regelungen, allenfalls über klassische Verhandlungslösungen der betrieblichen Interessensparteien sicherzustellen. Soziologische Beratung wäre völlig überfordert, hier etwa im Sinne weitergehender Demokratisierungsabsichten auf betrieblicher Ebene wirken zu wollen; sie kann allerdings Hilfestellung auf der Ebene der Formulierung betrieblicher Verfahren oder Verträge leisten, falls dies durchsetzbar erscheint.

Ich behaupte nicht, daß der Arbeitsbezug der einzige Zugang zu sozialwissenschaftlicher Organisationsberatung wäre. Aber die Fokussierung auf die Arbeitssituation bietet der Soziologie eine Chance, an Gestaltungsprozessen teilzuhaben, wenn sie sich mit Selbstbewußtsein und Bescheidenheit zwischen den Extrempolen Größen- und Nichtigkeitswahn verortet – und zwar gerade auf der Grundlage des ihr inhärenten kritischen Potentials.

Literatur

- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Arbeitnehmerorientierung und Rezeptwissen. Der Arbeitsbezug sozialwissenschaftlicher Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung. Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 248-275
- Bollinger, Heinrich/Lullies, Veronika/Weltz, Friedrich (1989): Wie gut sind Computer in der Beratung? Bericht über ein Forschungsprojekt. In: vb versicherungsbetriebe, Heft 4, S. 6-11
- Fricke, Werner (1978): Zum Zusammenhang von Interesse, Qualifikation und betrieblicher Arbeitssituation. In: Materialien zur Industriesoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24, S. 457-469
- Fricke, Werner (1997): Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Überarbeitetes Manuskript des Vortrags beim Symposium „Sozialwissenschaft und Praxis – Herausforderungen der 90er Jahre“ am Institut für Soziologie der Universität Erlangen
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M.
- Howaldt, Jürgen (1997): Der Industriesoziologe als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit. In: Arbeit, Heft 1, S. 50-64
- Kern, Horst (1979): Kritische Industriesoziologie?. In: Kern, Horst: Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur „Humanisierung der Arbeit“. Frankfurt/M., S. 231-245
- Lullies, Veronika/Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1993): Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt/M.
- Slesina, Wolfgang/Schroer, Alfons/von Ferber, Christian (1988): Soziologie und menschengerechte Arbeitsgestaltung. Arbeitsschutz ein Berufsfeld für Soziologen? In: Soziale Welt, 39, Heft 2, S. 205-223
- Springer, Roland (1997a): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsproze. In: Arbeit, Heft 1, S. 33-49
- Springer, Roland (1997b): Rationalisierung, Arbeitspolitik und soziologische Beratung in der Automobilproduktion. Unveröffentlichtes Manuskript
- Weltz, Friedrich (1982): Begleitforschung zwischen Aktionismus und Berührungsangst. Einige Anmerkungen zum Verhältnis der Industriesoziologie zum Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“. In: Soziale Welt, 33, Heft 3/4, S. 294-302
- Weltz, Friedrich (1987a): Zwischen Utopie und Restriktion. Zur Wirtschaftlichkeit betrieblicher Humanisierungsprojekte. In: Office Management, Heft 6, S. 28-31
- Weltz, Friedrich (1987b): Theses on Industrial Sociology in Enterprises. In: Bracyk, Hans-Joachim/Schmidt, Gert/Tacke, Veronika (eds.): The Present Situation and Problems of Applied Industrial Sociology in the Countries of Eastern Europe and the Federal Republic of Germany. Bielefeld 1987
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 39, Heft 1, S. 97-103

- Weltz, Friedrich (1990): Management by Potemkin. In: Technische Rundschau, 33, Heft 10-12
- Weltz, Friedrich (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit von Unternehmen. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Betriebliche Verfassung unter Veränderungsdruck. Berlin
- Weltz, Friedrich (1996): Beobachtende Teilnahme – ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript

Soziologie und Organisationsberatung

Notizen zu einem komplizierten Verhältnis

Es ist noch gar nicht lange her, da wurde von kenntnisreichen Beobachtern festgestellt, daß Unternehmensberatung eine „exotische Stellung im Spektrum soziologischer Arbeit“ einnimmt (Bollinger/Weltz 1989, 250). Ein Grund dafür war sicherlich, daß Unternehmensberatung keinen guten Ruf hatte (und auch noch hat): Zu hohen Tagessätzen würden den Unternehmen Lösungen für Probleme eingeredet, die sie gar nicht haben, und wenn sie doch welche hätten, würden Berater allenfalls bei einer sozialtechnologischen Glättung helfen, indem sie Strukturprobleme zu Kommunikationsproblemen umdefinieren. Schon aus solchen Gründen muß(te) Unternehmensberatung für eine Disziplin wie die Soziologie befremdlich sein, die sich als kritische Wissenschaft versteht, sich auf die Analyse gesellschaftlicher Strukturen richtet und Bescheid weiß über Macht und Herrschaft im Betrieb, über Benachteiligungen und soziale Ungleichheiten, über nicht-intendierte Folgen sozialer, technischer und/oder organisatorischer Innovationen. Hinzu kam eine tiefgreifende Skepsis von Soziologen gegenüber der eigenen Praxisrelevanz, die zu Anfang der 80er Jahre speziell die industriesoziologische Zunft bewegt hatte (vgl. ausführlicher Minssen 1995). Ausgelöst durch die „Indienstnahme“ der Industriosozilogie im Rahmen von Begleitforschungsprojekten, die mit Mitteln des staatlichen Aktionsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ gefördert wurden und einen zunehmend stärkeren Betriebsbezug einforderten (dazu Braczyk/Schmidt 1982), ging es um die Frage, ob Industriosozilogie überhaupt genügend Gestaltungswissen für Beratung bereithalten kann – was von der Mehrheit der Diskutanten verneint wurde – und, wenn doch, mit welcher Orientierung sie dieses Wissen anwenden sollte.

Dies scheint heute kaum mehr ein Problem darzustellen. Folgt man dem Tenor von vielen Beiträgen zu einer Tagung über soziologische Beratung, die im Frühjahr 1996 durchgeführt wurde (Alemann/Vogel 1996), scheint das Problem weniger darin zu bestehen, was Soziologie leisten kann, als vielmehr darin, Auftraggeber zu finden, die bereit sind, soziologische Beratung zu finanzieren. Denn Unternehmensberatung ist ein finanziell lukratives Geschäft, das sich zudem in den letzten Jahren durch einen kontinuierlichen Umsatzanstieg

auszeichnete. Für Ende 1996 wurde ein Umsatz von 15,3 Mrd. DM erwartet, erwirtschaftet von 46.900 Beratern in 9.680 Gesellschaften (BDU 1996); das ergibt einen jährlichen Durchschnittsumsatz pro Berater von immerhin mehr als 300.000 DM. Zwar ist Organisationsberatung nur ein Teilgebiet der Unternehmensberatung¹, aber keineswegs das unwichtigste, so daß auch von Organisationsberatung ein durchaus nicht unerheblicher Erlös erwartet werden darf.

Damit mag zusammenhängen, daß sich auch in der Soziologie ein zunehmendes Interesse an der Beratung regt, eröffnet dieser Markt doch ein durchaus attraktives Berufsfeld für die Absolventen soziologischer und sozialwissenschaftlicher Studiengänge – ganz unabhängig davon, daß er eine zumindest gewisse Kompensation der spärlicher gewordenen Fördertöpfe verspricht, die für die Existenz vieler soziologischer Forschungsinstitute lebenswichtig sind. Zudem reagiert die soziologische Profession damit auch auf eine offenbar gestiegene Nachfrage nach soziologischer Organisationsberatung. Diese gestiegene Nachfrage hat ihren Grund sicherlich in der Anschlußfähigkeit soziologischen Wissens an moderne Managementkonzepte, die auf verbesserte Organisation und intensivere Nutzung des Innovationswissen der Beschäftigten setzen (Springer 1997), vielleicht auch in der auf Berater spezialisierten Funktion des Symbol- und Wertemanagements (so die Vermutung bei Deutschmann 1993).

Gegen dieses verstärkte Engagement wäre nichts einzuwenden, ginge es nicht mit einer gewissen Engführung einher. Die sehe ich insbesondere in zwei Punkten. Zum einen scheint die alte, aber immer noch aktuelle Frage nach der Praxisrelevanz der Soziologie kaum noch von Interesse; statt dessen wird umstandslos davon ausgegangen, daß Soziologie für Organisationsberatung nützlich sei, indem soziologische Erkenntnisse angewandt werden. Zum anderen lassen jüngere Forschungen über Organisationen den Schluß zu, daß ein Verständnis von Organisationsberatung als externe Intervention in Organisationen zumindest etwas „schlicht“ ist. Gestaltung von Arbeit und Organisation kann nicht verstanden werden als durch Berater angestoßene Implementation extern entwickelter Konzepte, sondern Gestaltung ist ein organisationsinterner Veränderungsprozeß, der nach Kriterien der Organisation erfolgt.

Dies ist mein Themenfeld. Ich will zunächst zeigen, daß sich sowohl aus der Forschung über die Verwendung sozialwissenschaftlicher Ergebnisse wie auch

1 Ich bezeichne im folgenden als Organisationsberatung alle Beratungsleistungen, die sich primär auf organisatorische Prozesse und Strukturen beziehen und sich von anderen Teilgebieten der Unternehmensberatung - wie etwa Finanz- und Steuerberatung - „nur“ durch ihren Gegenstandsbereich unterscheiden. Zudem verstehe ich unter Organisationsberatung ausschließlich Beratung, d.h. die Verfügbarmachung externer Deutungen (vgl. dazu weiter unten), nicht jedoch das häufig auch von Beratern angebotene Training von Organisationsangehörigen in speziellen (Gesprächsführungs-, Moderations-, Kommunikations-)Techniken.

aus der Organisationsforschung begründen läßt, daß eine gelingende Beratung der eher unwahrscheinliche Fall ist. Dies kann aber nicht heißen, auf Beratung zu verzichten; es gibt gute, keineswegs nur finanzielle Gründe für die Soziologie, sich stärker im „Beratungsgeschäft“ zu engagieren; denn Beratung verspricht, einen Forschungsertrag abzuwerfen. Allerdings muß es auch gute Gründe für Organisationen geben, Soziologen zu engagieren, sonst ließe das Engagement der Soziologie ins Leere. Dies erfordert eine Bestimmung der Leistungen, die der Soziologe in der Organisationsberatung zu erbringen vermag, was Thema des zweiten Teils ist. In einem abschließenden Kapitel werde ich zwei Paradoxien und ein Dilemma skizzieren, in die (nicht nur) Soziologen bei Organisationsberatung geraten.

1. Gelingende Beratung – der unwahrscheinliche Fall

Die Frage nach dem Verhältnis von Soziologie und Organisationsberatung muß zunächst zwei Fragen klären. Was ist sozialwissenschaftliches Wissen und wie wird es verwendet? Und zum zweiten: Was sind Organisationen und wie können sie sozialwissenschaftliches Wissen verwenden?

Eine in den 80er Jahren in der Industriesoziologie verbreitete Auffassung bestand darin, daß soziologische Gestaltungskompetenz sich durch die Aufarbeitung von Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Rationalisierungsoptionen auszeichnet. „Gestaltung durch Aufklärung“ – so wurde diese Auffassung prägnant auf eine Formel gebracht (Lutz/Schultz-Wild 1986). Diese Auffassung hat freilich nicht nur den Nachteil, daß, wie Springer (1997, 41) jüngst bemerkte, betriebliche Praktiker dadurch in das „Halblicht der Unaufgeklärten“ geraten, sondern dahinter verbirgt sich ein Wissenschaftsverständnis, das so ungebrochen heute kaum noch aufrecht erhalten werden kann. Dieses Verständnis lautet, daß wissenschaftliches Wissen „besser“ ist als Alltagswissen. Beck und Bonß haben bereits 1984 nachdrücklich darauf hingewiesen, daß diesem Verständnis ein Modell zugrunde liegt, das vielleicht für die Naturwissenschaften Gültigkeit gehabt haben mag, aber selbst dort inzwischen in Zweifel gezogen wird. Sie beharren dem-gegenüber darauf, daß es kein Rationalitätsgefälle zwischen Wissenschaft und Praxis gibt, daß wissenschaftliches Wissen nicht besser sei als Alltagswissen, sondern anders, nämlich analytisch distanzierter (vgl. auch Dierkes 1996, 12).

Die Leistung der Soziologie ist die Bereitstellung von Deutungen. Gedeutet werden Problemlagen, im Falle der Organisationsberatung also die vom Klienten definierten Problemlagen. Die Deutungen können sich aus zwei Gründen von den Deutungen des Abnehmers unterscheiden (und sind gerade deswegen sinnvoll). Erstens werden die Deutungen mit dem „fremden“ Blick vorgenom-

men; sie sind also nicht befangen in den in der Organisation routinisierten Deutungsmustern, die oftmals den Blick verstellen. Zweitens beziehen die soziologischen Deutungen sich zwar auf die Handlungszwänge der Praxis, sie unterliegen diesen aber nicht; im Gegenteil: Sozialwissenschaftliches Wissen wird zumindest partiell handlungsentlastet produziert.

Deutungen stellen Angebote dar, die vom Abnehmer übernommen werden, die abgewandelt oder auch ganz abgelehnt werden können. Verwendung soziologischen Wissens kann deswegen nicht konzipiert werden als Transfer von im Wissenschaftssystem produzierten Erkenntnissen in andere Bereiche, sondern im Verwendungsprozeß trifft Reflexion auf Reflexion (Ronge 1996, 138); soziologisches Wissen wird verwandt in einem diskursiven Prozeß zwischen Produzent und Abnehmer. Der Transfer von Wissen ist damit immer auch eine Transformation von Wissen. Durch Verwendung verwandelt sich soziologisches Wissen, und nicht nur das: Wenn es „erfolgreich“ ist, also tatsächlich verwandt wird, verschwindet es (Beck/Bonß 1989, 12); wenn wissenschaftliche „Begriffe und Konzepte erst einmal eine gewisse Verbreitung und Popularität erlangt haben, verblaßt zumeist sehr schnell die Erinnerung daran, wo sie eigentlich entstanden sind“ (Dierkes 1996, 2). Dies gilt auch für soziologisches Wissen, das in der Organisationsberatung „verwandt“ wird: Es ist als solches nicht mehr dechiffrierbar, wenn es in den Deutungsbestand einer Organisation eingegangen ist. Schon aus diesem Grunde ist eine Vorstellung zu einfach, daß eine wissenschaftsgestützte Beratung nachweisbare Effekte zeitigt, wenn die Deutungen nur gut genug begründet sind.

Erschwerend kommt hinzu, daß ohnehin in Frage gezogen werden muß, inwieweit von außen in eine Organisation, also ein soziales System interveniert werden kann. Es gab eine Zeit, da schien Organisation und organisatorischer Wandel relativ klar. In dem die Organisationstheorie lange dominierenden Ansatz der Kontingenztheorie wurde vielfach nachgewiesen, daß – ganz im Gegensatz zu der Bezeichnung dieses Ansatzes – Organisationsstrukturen alles andere als kontingent sind, sondern von der Umwelt als unabhängige Variable determiniert sind; die jeweiligen Organisationsstrukturen wie auch der Wandel dieser Struktur schienen durch Umwelteinflüsse bestimmt. Diese Gewißheiten gibt es nicht mehr. Daß Organisationen gewissermaßen naturwüchsig etwas mit rationalen, auf die Umwelt Bezug nehmenden Entscheidungsprozessen zu tun haben, ist inzwischen vielfach in Zweifel gezogen. Statt dessen hat sich herausgestellt, daß Organisationsformen höchst kontingent sind, daß sie so, aber eben auch anders sein können als sie sind (Ortmann 1995).

Bei allen Unterschieden und allen unterschiedlichen Ansätzen der modernen Organisations-theorie läßt sich eine von vielen geteilte Überlegung herausstillieren. Sie besteht darin, daß der Wandlungsprozeß von Organisationen sehr viel weniger abhängt von Umwelteinflüssen als früher angenommen. Am

schärfsten wird dies sicherlich in der Luhmannschen Systemtheorie gesehen, der zufolge organisierte Sozialsysteme autopoietisch sind und auf Entscheidungen als Letztelement aufbauen (Luhmann 1988). Aber auch in institutionalistischen Ansätzen in der Organisationstheorie (etwa Meyer/Rowan 1977; als Überblick: Walgenbach 1995) wird herausgearbeitet, daß Organisationen zwar institutionelle Elemente ihrer Umwelt in ihre Struktur inkorporieren, insofern also keineswegs umweltunabhängig sind², aber dies zugleich ein Verfahren ist, mit dem Organisationen sich nur formell an Umwelтанforderungen anpassen, um sich damit Raum zu schaffen für möglicherweise ganz andere interne Verhaltensweisen. Hinweise auf die Bedeutung interner Sachverhalte findet man auch in den Versuchen, Organisationen als soziale Regelsysteme zu begreifen (Burns/Flam 1988); derartige Überlegungen laufen darauf hinaus, daß es sich bei organisationsinternen Entscheidungen um die Anwendung von nur intern geltenden Regeln handelt, die die Akteure in Bezug auf die jeweilige Situation interpretieren. Ebenso können die vielfältigen Beiträge in der Debatte um Organisationskultur³ gelesen werden als Nachweis, daß Organisationen im Laufe ihrer Geschichte ganz unverwechselbare Eigenheiten herausbilden, die sie von anderen Organisationen unterscheiden, obwohl sie in „gleichen“ Umwelten existieren (Allaire/Firsirotu 1984; Ebers 1985; Dülfer 1991; Wollnik 1995). Und schließlich ist auf die Ansätze hinzuweisen, die in irgendeiner Art und Weise mit der Spielmetapher für organisatorische Prozesse argumentieren, sei es nun unter dem Label „Mikropolitik“ (Ortmann et al. 1993) oder „konkrete Handlungssysteme“ (Crozier/Friedberg 1979; Friedberg 1995).

All diese Überlegungen haben die noch vor zwei Jahrzehnten in der Organisationstheorie gänzlich unbestrittene Rationalitätsannahme ins Wanken gebracht. Sie zeigen, daß organisatorische Strukturen und Prozesse zu komplex sind als daß Organisationen als an Zweckrationalität ausgerichtete soziale Gebilde begriffen werden könnten. Sie zeigen darüber hinaus, daß Organisationen zwar nicht autark sind, aber ihre Entscheidungen eben nach Maßgabe interner Kriterien und nicht von außen vorzugebender Kriterien treffen. In diesem Sinne sind Organisationen „operativ geschlossen“ (Türk 1989); sie sind soziale Systeme, die semantische Strukturen ausbilden, „die die in ihnen ablaufenden Kommunikationen auf selbstreferentielle, rekursive Umlaufbahnen zwingen“ (Willke 1992, 24). Organisationen entscheiden selbst, was sie für richtig halten; sie entscheiden selbst, was sie für wichtig halten, welche Aspekte ihrer Umwelt

2 Was natürlich auch Luhmann nicht behauptet.

3 Ich meine natürlich nicht die insbesondere in der Managementliteratur verbreiteten Beiträge, die auf die Frage abzielen, wie "starke" Organisationskulturen geschaffen werden können, um eine möglichst schlagkräftige Organisation auf die Beine zu stellen, sondern die Beiträge, die Organisationskultur als „root metaphor“ begreifen.

sie überhaupt bemerken wollen, und sind gerade dadurch in der Lage, ihre innere Ordnung trotz turbulenter Umwelt aufrecht zu erhalten.

Organisationsberatung ist nun der Versuch einer Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens durch externe Intervention in die Organisation. Sie konfrontiert die Eigenbeobachtung der Organisation mit der Fremdbeobachtung durch den Berater, wobei diese Konfrontation sich selbstverständlich nicht auf die Organisation insgesamt, sondern immer nur auf einzelne Mitglieder beziehen kann. Beratung ist also letztlich der Versuch, durch die Einwirkung auf einzelne Organisationsmitglieder die Organisation insgesamt zu verändern – was ohnehin schon ein recht verwegener Anspruch ist. Werden zudem die Verwendungsprobleme sozialwissenschaftlichen Wissens sowie die operative Geschlossenheit von Organisation in Betracht bezogen, dann kristallisiert sich immer deutlicher heraus, daß eine gelingende Beratung, also eine Beratung, in der die vom Berater vorgeschlagenen Deutungen in seinem Sinne aufgenommen und umgesetzt werden, der eher unwahrscheinliche Fall ist (vgl. auch Willke 1996, 4). Statt dessen kann Beratung das Klientensystem bestenfalls irritieren in der Hoffnung, daß die Irritation so weit geht, daß fremde Deutungen überhaupt in Betracht gezogen werden können, und in der Hoffnung, daß diese Irritation dazu führt, daß soziologisches Wissen zur Selbstbeschreibung verwendet wird – was dann aber – siehe oben – als soziologisches Wissen möglicherweise gar nicht mehr erkenntlich ist.

2. Der Nutzen der Soziologie von und bei Beratung

Kann das nun heißen, auf Beratung zu verzichten? Natürlich nicht, denn Organisationsberatung ist zumindest aus Sicht der Wissenschaft sinnvoll. Dafür lassen sich mehrere Gründe anführen (vgl. ausführlicher Minssen 1995).

Organisationsberatung ermöglicht *erstens* eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, wie sie in anderen Projekten etwa vom Typ Begleitforschung nicht möglich ist. Der Klient muß sein Feld zugänglich machen, damit Beratung überhaupt ermöglicht wird. Dadurch eröffnen sich Feldzugänge, die ansonsten für Soziologie kaum offenstehen. Dadurch werden zweitens wechselseitige Lernprozesse ausgelöst. Auf Seiten der Praxis etwa kann gelernt werden, in welcher Weise Wissenschaft an betriebliche Probleme herangeht. Wichtiger aber in unserem Zusammenhang ist, daß sich Lernprozesse vor allem für die Wissenschaft eröffnen. Denn bei Organisationsberatung ist der Wissenschaftler nicht Beobachter, sondern Auftragnehmer, der sich in einem marktförmig strukturierten Feld zu behaupten hat, in dem nach Leistung und Gegenleistung abgerechnet wird. Dies unterscheidet sich fundamental von der üblichen Art, in der Soziologen arbeiten; hier werden die jeweiligen Forschungsthemen nach

wissenschaftsimmanenten Kriterien festgelegt, der Adressat der Ergebnisse ist in erster Linie das Fachpublikum. Bei Organisationsberatung hingegen wird die Problemthematization ausschließlich von den Auftraggebern, den Unternehmen vorgegeben, ohne daß im Konfliktfall wie etwa bei Begleitforschungsprojekten, die zumindest partiell vom Staat finanziert wurden, die Möglichkeit bestünde, eine außerbetriebliche Instanz zur Konfliktlösung einzuschalten.

Vor allem aber ergeben sich *drittens* durch Organisationsberatung Teilnahmemöglichkeiten an organisationellen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen. Auf diese Weise erhält der Berater Einblicke in die soziale Arena „Organisation“, die ihm in der Retrospektive nicht möglich sind. Dies führt zur Eröffnung neuer Forschungsfelder, die wiederum letztlich zu einem besseren Verstehen des Phänomens „Organisation“ führen. Über einen längeren Zeitraum hinweg können betriebliche Entscheidungsprozesse beobachtet werden, und damit erschließen sich neue Zugriffsmöglichkeiten auf den Untersuchungsgegenstand (so auch Lullies et al. 1990, 52). Dies ist nun nicht so zu verstehen, daß Beratung und Forschung in eins gesetzt werden könnten; natürlich wollen Betriebe Beratungsleistungen und interessieren sich wenig für neueste Ergebnisse aus der soziologischen Theoriediskussion. Aber Beratung stellt gewissermaßen das Vehikel dar, über das Forschung stattfinden kann. Beratung kann genutzt werden zur Datenbeschaffung, und das dabei eingefahrene Material ist reichhaltig.

Dies zwingt zur Methodeninnovation. Instrumente zur Untersuchung des „sozialen Nahbereichs“ von Betrieben liegen nicht vor, da dies bisher kaum Gegenstand der Forschung gewesen ist. Die orthodoxen Instrumente sind deswegen für die Datenerhebung nur begrenzt einsetzbar; es geht nun um so unübliche Verfahren wie prozeßbegleitendes „Fragen“ und „Sich-schlau-machen“ (Bollinger/Weltz 1989, 269), um instinktives Verstehen und erfahrungsgeladene Intuition, um Verfahren also, für die standardisierte Instrumente untauglich sind. Daß allerdings selbst für industriesoziologische Forschung mit Gewinn sogar auf Methoden der Volkskunde und der Kulturwissenschaft zurückgegriffen werden kann, hat Wittel (1997) mit seiner Untersuchung einer Computerfirma gezeigt – und warum sollten solche Verfahren dann nicht auch für die Auswertung von Beratungsprojekten eingesetzt werden können?

Organisationsberatung setzt freilich erst einmal einen entsprechenden Auftrag voraus; dabei konkurriert die Soziologie mit anderen Disziplinen und hat es nicht leicht – nicht etwa, weil bei den potentiellen Auftraggebern Vorbehalte gegenüber dem Fach vorhanden wären, sondern weil in Betrieben keinerlei Vorstellungen existieren, was soziologische Beratung denn sein könnte. Soziologie als eigene Disziplin ist mehr oder minder unbekannt. Beratungsaufträge werden deswegen in der Regel wegen persönlicher Bekanntheit und nicht wegen der Profession erteilt.

Insgesamt muß das Feld für die spezifische Leistung von Soziologie noch konturiert werden. Wenn es denn stimmt, daß Soziologie nicht unmittelbar handlungspraktisches Wissen zur Verfügung stellen kann, dann wird soziologische Beratung bei Organisationsprozessen in privaten und öffentlichen Unternehmen zunächst einmal Deutungen umfassen müssen. Solche Deutungen können durchaus Lösungsvorschläge enthalten, die nicht in vollem Umfang den organisationsintern geltenden Leitlinien entsprechen, aber sie müssen immer auch deren Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten explizieren, die auf diese Weise in das Blickfeld betrieblicher Entscheidungen gerückt werden. Die Voraussetzungen dafür sind nicht ungünstig: Die Nachfrage nach soziologischer Beratung basiert ja auf der Wahrnehmung eines organisatorischen Problems, das einer Lösung zugeführt werden soll; insofern gibt es zumindest eine gewisse Bereitschaft zu organisationellem Lernen, durch die Optionen akzeptabel werden können, die zuvor als nicht diskussionswürdig galten.

Was kann Beratung nun zum Organisationslernen beitragen? Jedenfalls keine Gestaltungsrezeptur. Es ist ein Mißverständnis, daß in der Organisationsberatung von der Soziologie Lösungen angeboten werden könnten wie in der Finanz- oder Steuerberatung. Und dies gilt nicht nur für Soziologie, sondern auch für andere Wissenschaftsdisziplinen. Gegenüber dem Anspruch etwa der Arbeitswissenschaft, eine Gestaltungswissenschaft zu sein (vgl. Oppolzer 1989; Kötter/Volpert 1993; Luczak 1993), ist darauf zu beharren, daß diesem Anspruch eine völlige Verkennung des Verwendungsprozesses von wissenschaftlichen Ergebnissen und wissenschaftlich erarbeiteten Vorschlägen zugrundeliegt. In der – sofern man überhaupt davon gesprochen werden kann – Beratungstheorie wird die Aufgabe und die Funktion des Beraters denn auch erheblich vorsichtiger beschrieben.

Organisationsentwickler⁴ etwa (vgl. French/Bell 1994; Becker/Langosch 1995) begreifen sich vor allem als Moderatoren eines Entwicklungsprozesses, in dem die Klienten dazu befähigt werden, ihrer Problemsicht angemessene Lösungen zu entwickeln. Der Organisationswandel soll geplant gestaltet werden mit dem gleichzeitigen Ziel von Effektivität und Humanität. Dies ist ein langwieriger und langandauernden Prozeß, der die Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder zu verändern und darüber eine Veränderung auch der Strukturen in Organisationen zu erreichen sucht. In diesem Prozeß hat der Berater, der „change agent“, eine zentrale Funktion. Er ist Katalysator des Prozesses (French/Bell 1994, 34), aber ist explizit (Becker/Langosch 1995, 29f.)

4 Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: mit diesem Begriff sind nicht alle „Entwickler“ von Organisationen gemeint, sondern nur diejenigen, die sich der als „Organisationsentwicklung“ bekannt gewordenen, sehr verbreiteten Richtung der Organisationsberatung zurechnen lassen, die sich auf die humanistische Psychologie von Kurt Lewin beruft.

kein „Unternehmensberater“: Während dieser über Empfehlungen und Lösungsvorschläge verfügt, z.T. sogar „Manager auf Zeit“ ist, liegt die Hauptaufgabe des Beraters im Sinne der Organisationsentwicklung darin, dem Klienten dazu zu verhelfen, die eigenen Probleme zu erkennen und zu lösen, da Wandel nur innerhalb der Eigenlogik von sozialen Systemen stattfinden kann.⁵ Dies bedeutet nicht, daß der Berater ohne inhaltliche Kompetenzen wäre: Er sollte schon, so Becker/Langosch (1995), auch Experte sein, nämlich Fachmann für organisatorische und psychologische Probleme, kompetent für Fragen der Kommunikation und Kooperation. „Nur: er bietet keine Empfehlungen und Lösungen an“ (Becker/Langosch 1995, 30; ähnlich: French/Bell 1994, 211), denn durch „richtige Ratschläge“ werden noch keineswegs die „richtigen Handlungen“ ausgelöst.

Diese Distanz des Beraters gegenüber betrieblichen Problemsichten und die Ablehnung des Beraters als Experten für „Soziales“ wird noch einmal „radikalisiert“ in der neuerdings entstehenden „systemischen Beratung“ (Willke 1987; Willke 1992; Ahlemeyer 1996). Ihr zufolge muß Beratung sich an den Mustern des Klientensystems, nicht an den eigenen Mustern orientieren, was voraussetzt, daß diese Muster durch Beobachtung herausgefunden werden. Organisationen beobachten sich selbst und entwickeln auf diese Weise ihre Wirklichkeitskonstruktionen. Beratung basiert demzufolge auf der Beobachtung der Beobachtung, stellt also eine Beobachtung zweiter Ordnung dar. Sie konfrontiert die Selbstbeobachtung (der Organisation) mit der Fremdbeobachtung mit dem Ziel, „die Problemlösungskapazität des Systems zu steigern, Energien zu deblockieren, pathologische Muster aufzuheben, neue Freiräume für Handlungsalternativen, Entscheidungen und Strategien zu öffnen und Anregungen zu geben, die eine Selbständerung des Systems erlauben oder unterstützen“ (Ahlemeyer 1996, 79f.).

Beratersystem und Klientensystem werden als zwei unterschiedliche soziale Systeme begriffen, die sich erst im Beratungssystem eine gemeinsame zeitliche, sachliche und soziale Dimension schaffen. Dies schließt eine Distanz und stabile Grenze zwischen Klienten- und Beratersystem nicht nur nicht aus, sondern erfordert sie geradezu; notwendig ist eine „dauerhafte Nichtidentität“ (Wimmer 1991, 120) ohne ein naives Eingehen auf die sich anbietende Problemsicht des Klienten oder ein aufdeckend-pädagogisches Vorgehen (Strasman 1992, 25). Nur durch eine stabile Grenze zum Klientensystem vermag Beratung andere

5 Allerdings verfängt die Organisationsentwicklung sich hier in selbstgelegten Fallstricken; denn so richtig der Hinweis auf die Eigenlogik sozialer Systeme ist, so fragwürdig ist dann die normativ ausgerichtete Perspektive der Organisationsentwicklung. Wie will ein Organisationsentwickler seine auf Humanität und Effektivität ausgerichteten Ziele durchsetzen, wenn er dem Klienten nicht eine ganz bestimmte Problemsicht zumindest nahelegt?

Analyseschemata in Anschlag zu bringen und so dem Klientensystem zu helfen, ein neues Wirklichkeitsverständnis zu konstruieren.

Es geht bei Beratung also nicht um die Anwendung wie auch immer gewonnener Erkenntnisse, sondern um eine „durch Verstehen geleitete Abstimmung und Passung systeminterner Orientierungsaktionen“ (Willke 1987, 351). Anwendung von Wissen bei sozialwissenschaftlicher Organisationsberatung bedeutet nicht die direkte Umsetzung der Erkenntnisse von – beispielsweise – industriesoziologischer Forschung, sondern eine Einspeisung wissenschaftlich gestützter und erarbeiteter Deutungen in einen sozialen Raum, in dem die Deutungen nach den dort geltenden Regeln verwandt werden. Organisationsinterne Sichtweisen werden bei und durch Beratung mit externen Reflexionsmechanismen konfrontiert. Intervention ist dann „eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen (...), welche die Autonomie des intervenierten Systems respektiert“ (Willke 1987, 333); sie kann nicht mehr umfassen als extern produzierte Deutungen organisationsinterner Sachverhalte, durch die die Organisation angeregt und/oder irritiert (Howaldt 1996) wird. Der Versuch, Modelle zu übertragen, dürfte allein schon deswegen scheitern, weil ein Berater kaum in der Lage ist, die organisationsintern bedeutsamen Handlungskonstellationen und -kontexte, die Optionen erst realisierbar machen, in vollem Umfang zu kennen. Im Vordergrund von Beratung stehen die Regeln des Klientensystems, nicht die aus soziologischer Forschung ableitbaren Ergebnisse.⁶ Jede Organisation hat einen Fundus an überlieferten „Rezeptwissen“ (Pawlowsky 1992, 202), der veränderungsresistent ist. Zu Lernprozessen kann Beratung erst dann führen, wenn die Deutungen organisationsintern als relevanter Widerspruch behandelt werden (Baitsch 1993), und das heißt eben auch: als Widerspruch zu Bestandteilen des vorhandenen Rezeptwissens.

Auf welche Komplexe können soziologische Deutungen sich nun beziehen? Soziologie kann Handlungsvoraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten verdeutlichen (Schmidt 1981, 227) und sie kann (so Bergmann 1982, 399) soziale Probleme und Entwicklungstendenzen analysieren, begrenzte Variablenzusammenhänge (innerhalb definierter Randbedingungen) erklären und bedingte Prognosen erarbeiten. Bezogen auf soziologische Organisationsberatung heißt dies, so Bollinger/Weltz (1989, 256): Subjektives Erleben wird rückbezogen auf objektive Strukturen. Die strukturellen Ursachen problematischer Symptome werden entschlüsselt; die betriebliche Problemsicht wird gedeutet, wenn man so will: soziologisiert, da diese sich oftmals eher auf Symptome als auf Ursachen richtet. Diese Deutung zielt (so Schmidt-Dilcher 1996) auf die Rahmenbedin-

6 Diesbezügliche Kenntnisse sind freilich auch nicht von Nachteil. Allerdings stehen sie aufgrund des „time lags“ zwischen Untersuchungszeitpunkt und Ergebnispublikation immer in Gefahr, tendenziell veraltet zu sein.

gungen der zu beratenden organisatorischen Einheit, auf ihre spezifischen kulturellen Merkmale sowie die hier existierende mikropolitische Konstellation. Auf diese Weise kann soziologische Beratung beitragen zu einer angemessenen Problemdiagnose. Die Herausarbeitung von Handlungsvoraussetzungen kann darüber hinaus die Schwerfälligkeit und die Risiken von organisatorischen Innovationen verdeutlichen; gerade unter Betriebspraktikern herrscht ja häufig die Auffassung vor, organisatorische Innovationen wie technische planen und umsetzen zu können, so daß später auftretende Friktionen häufig desillusionierend auf anfangs vorhandenen Elan wirken.

Die Kontur soziologische Beratung besteht also insbesondere in dem Verweis auf organisatorische Strukturen – sowohl hinsichtlich der Schwierigkeiten, diese zu verändern, wie auch der Notwendigkeit, sie in weiterem Umfang zu verändern, als dies anfangs geplant ist. Dies schließt eine dezidierte Abgrenzung gegenüber einer – von Unternehmensberatern häufig vertretenen – Auffassung ein, Strukturprobleme mit modernen Kommunikationstechniken angehen zu können. Dies impliziert freilich auch eine in der Beratung zu vermittelnde Skepsis gegenüber schnellen Lösungen.

Nun reichen Deutung und Erklärung, so wichtig sie sind, für Organisationsberatung in der Regel nicht aus; die Auftraggeber wollen mehr als bloße Expertise. Was kann Soziologie darüber hinaus anbieten? Sie kann erstens informieren, sie kann zweitens moderieren, und sie kann drittens evaluieren – und damit zugleich Material „einfahren“, das wiederum für Deutungen genutzt werden kann.

1. Häufig liegen Informationen in Betrieben über ähnlich gelagerte Maßnahmen in anderen Betrieben nicht vor. Ein halbwegs versierter Industriesoziologe hat deshalb immer einen Informationsvorsprung, weil er organisatorische Innovationen aus anderen Betrieben kennt. Dabei handelt es sich um Informationen, die für die betrieblichen Akteure keineswegs unwichtig sind – etwa über die (unbeabsichtigten) Folgen bestimmter organisatorischer Maßnahmen, die Regelungsbedarfe, die Widerständigkeiten bei organisatorischen Veränderungsmaßnahmen, die Chancen und Risiken etc.. Hier also kann in der Tat soziologisches Wissen „angewandt“ werden. Es beruht auf Erkenntnissen, die aus vorherigen Betriebsuntersuchungen gewonnen worden sind, die, um an die Formulierung von Lutz anzuknüpfen, zur „Aufklärung“ genutzt werden können, freilich nicht in dem Sinne einer Verdeutlichung der Folgen von betrieblichen Entscheidungen, sondern bescheidener als Verweis darauf, daß auch anderes möglich wäre. Damit kann zugleich der Vorteil der Externalität ausgespielt werden, also der Vorteil, „dem Wirklichen das Mögliche gegenüberzustellen und aus dieser Differenz Informationen für Veränderungen abzuleiten“ (Willke 1987, 349). Was in anderen Betrieben realisiert ist, kann auch beim Klienten

nicht ganz falsch sein. Dies ermöglicht einen „anderen“ Blick auf die Organisationsrealität, der für Organisationsmitglieder häufig sehr hilfreich sein kann.

Zudem bewirkt die übliche „Betriebsblindheit“ von Betriebsangehörigen, daß nicht einmal Informationen über die eigene Organisation vollständig vorhanden sind bzw. zur Kenntnis genommen werden; die aus Gesprächen und Beobachtungen, auch aus dem Einsatz quantitativer Verfahren gewonnenen Erkenntnisse des Beraters bedeuten deswegen einen Informationszuwachs der Organisation über sich selbst. Der Informationsgehalt soziologischer Beratung besteht deswegen nicht nur in dem Aufweis dessen, was möglich ist, sondern auch in dem, was ist.

2. Eine zweite wichtige Aufgabe soziologischer Beratung ist die Moderation. Wenn ein Soziologe schon kein Gestaltungswissen bereitstellen kann, dann kann er aber auf jeden Fall den Prozeß der Organisationsentwicklung moderieren. Die Moderation dient dazu, den Beteiligten die Möglichkeit zu verschaffen, sich über ihre eigenen Entscheidungsinhalte und -intentionen klar zu werden. Dies beschränkt sich nicht nur darauf, daß der Industriesoziologe einschlägige Seminare moderiert.⁷ Moderation eines Entwicklungsprozesses heißt auch, sich unter Rückgriff auf die Ergebnisse der moderierten Veranstaltungen an der Konzeptionierung des Veränderungsprozesses zu beteiligen, freilich in der Rolle des Externen. Durch Moderation von Seminaren, Workshops etc. erlangt der Moderator eine Kenntnis der betrieblichen Gegebenheiten, die auf andere Weise nicht zu erreichen ist. Dies ermöglicht zumindest eine Ahnung, ob bestimmte Optionen diskussionsfähig sind, andere hingegen nicht.

Organisatorische Restrukturierungsmaßnahmen sind mit höchst unterschiedlichen Interessen verbunden; insofern sind entsprechende Innovationsprozesse mit konfliktären Aushandlungsprozessen verknüpft. Auch sie sind Gegenstand von Moderation, die auf diese Weise auch immer Mediation ist. Sie besteht nicht darin, diese Interessendivergenzen einebnen zu wollen, sondern soll dazu beitragen, daß die Aushandlungsfähigkeit gewahrt bleibt. Gerade ein Industriesoziologe, dem vermutlich stärker als Vertretern anderer Disziplinen die Ambivalenzen betrieblichen Wandels bekannt sind, dürfte hier besondere Qualitäten haben; er weiß um die Differenz zwischen Sachebene und Interessenebene (vgl. Bollinger/Weltz 1989, 268f.) und kann durch Moderation zu einem Interessenvertreter der Sachebene werden.

3. Die dritte Fähigkeit der Disziplin schließlich ist Evaluation. Die Soziologie hat – bei allen Methodendefiziten, von denen oben die Rede war – genügend Instrumentarien (Dokumentenanalyse, Expertengespräche, auch standardisierte Befragungen), mit deren Einsatz der Ist-Stand zu unterschiedlichen Zeitpunkten

7 Dafür ist selbstverständlich die Kenntnis der einschlägigen Moderationstechniken Voraussetzung.

erhoben werden kann. Auf diese Weise können Prozeßergebnisse an Entscheidungsträger rückgekoppelt werden. Eine prozeßbegleitende Evaluation ermöglicht den Abgleich von (Zwischen-)Zielen und erreichtem Stand sowie den Aufweis von prozessual entstehenden Problemen und daran geknüpfter Risiken. Die aufbereiteten Befunde sind wiederum eine wichtige Grundlage für weitere betriebliche Entscheidungen.

Nun kann eingewandt werden, daß auch andere Disziplinen – etwa die Betriebswirtschaft, die Arbeits- und Organisationspsychologen – in der Lage sind, zu informieren, zu moderieren und zu evaluieren, und dieser Einwand ist zutreffend. Doch kann dies kein Grund sein, Organisationsberatung diesen Disziplinen zu überlassen. Es ist im Gegenteil eher ein Argument dafür, daß auch Industriosozologie sich auf dieses Feld wagen sollte. Zudem hat Soziologie mit ihrem spezifischen Blick auf die sozialen Strukturen eine Ausrichtung, die von anderen Disziplinen nicht abgedeckt wird; soziologische Deutungsangebote und Erklärungen können deswegen in spezifischer Weise zum Organisationsentwicklungsprozeß beitragen, indem sie mittels – durchaus kritischer – Beleuchtung von Strukturen und Veränderungsprozessen die Reflexion der Organisation(-smitglieder) fördern (Springer 1997). Nicht durch die Propagierung von Konzepten, sondern durch die Mischung von soziologischer Deutung und Information erst können organisationelle Lernprozesse angestoßen werden.

3. Der soziologische Berater – zwei Paradoxien und ein Dilemma

Es gibt also gute Gründe für die Soziologie, die Beratungsnachfrage von Organisationen aufzunehmen. Daß dies auch Risiken hat, steht außer Frage. Ein Risiko etwa besteht in der Erwartung, der der beratende Industriosozologe sich ausgesetzt sieht. Diese Erwartung ist hoch, da Beratung mit nicht geringen finanziellen Aufwendungen seitens der Klienten verbunden ist, und diese Erwartungen laufen in erster Linie auf die Bereitstellung von Gestaltungswissen hinaus. Dies kann Soziologie ebenso wenig erfüllen wie andere Disziplinen, und ein guter Teil der Beratungstätigkeit besteht sicherlich darin, derartige Erwartungen abzuwehren.⁸

Gewichtiger ist ein anderes Risiko. Der Klient ist nicht „das“ Unternehmen, sondern zumindest anfangs ein betrieblicher Akteur.⁹ Dieser Akteur muß über

8 Erfahrungsgemäß stellt dies gerade im Erstkontakt eine nicht unerhebliche Klippe dar; aber diese Abwehr erhöhter Ansprüche ist eine unabdingbare Voraussetzung, um eine nachfolgende Enttäuschung übersteigener Erwartungen zu vermeiden.

9 Einen Vorschlag von Schimank (1985) aufgreifend bezeichne ich als Akteur diejenigen Individuen und Gruppen in der Organisation, die - im Unterschied zu nur handlungs-

ausreichend Macht verfügen, um Deutungsangebote des Beraters als akzeptablen Beitrag zur Problemsicht und -lösung innerbetrieblich verbindlich zu machen. Dies setzt freilich voraus, daß er die Deutungsangebote aufnimmt und akzeptiert; ansonsten bleiben sie irrelevant. Dies läßt Rückschlüsse auf die Qualität von Deutungen im Rahmen von Organisationsberatung zu: Ihre Relevanz bemißt sich nicht nach Kriterien wie Wahrheit, Brillanz, Originalität oder Scharfsinnigkeit, sondern nach den Möglichkeiten, auch mikropolitisch in den Handlungskontext des Abnehmers zu passen. Zwar ist eine Situation denkbar, in der gegenüber soziologischen Deutungen ein breiter, über betriebliche Interessengruppen hinweg geltender Konsens vorhanden ist; in diesem Fall könnten Deutungsangebote des Beraters unmittelbar handlungspraktisch werden. Allerdings dürfte dies eher den Ausnahmefall darstellen. In der Regel ist davon auszugehen, daß Deutungsangebote für organisatorische Problemdiagnosen und -therapien auch Opposition hervorrufen, da sie nicht konkurrenzlos sind (Kneisebeck 1983) und Interessengruppen sich als Verlierer entsprechender Maßnahmen sehen. Dann aber ist es erforderlich, daß der Akteur, an den die Deutungen adressiert sind, über genügend Machtressourcen verfügt, um die Sichtweisen des Beraters gegenüber Opponenten durchzusetzen. Damit gerät soziologische Organisationsberatung – wie jedes auf Handlungsrelevanz angelegte soziologische Wissen (vgl. Beck 1980, 425) – in eine paradoxe Situation: Soziologie hat einen Blick für die Begrenzung individuellen Handelns durch soziale Strukturen, und viele Soziologen richten ihr Augenmerk auf die Möglichkeiten, Handlungsspielräume zu erweitern. In der Organisationsberatung jedoch gelingt dies vermutlich besonders wirkungsvoll in den Betrieben, in denen klare soziale Strukturen etwa in Form rigider Hierarchien vorhanden sind und der Berater es fertigbringt, Zugang zu einem durch die Stellung in der Hierarchie ausgewiesenen Machthalter in der Organisation zu gewinnen.¹⁰

Dies widerspricht zum einen dem herrschaftskritischen Impetus der Industriesoziologie; Beratung profitiert nicht nur von betrieblichen Herrschaftsstrukturen, sie ist darauf geradezu angewiesen, und deswegen ist die Befürch-

prägenden - handlungsfähig sind, d.h. die Möglichkeit zur Einflußnahme haben. Akteur ist, wer Definitionsmacht besitzt (Greifenstein et al. 1993), wer also Sachverhalte zum Thema der Organisation machen kann. Diesem Kriterium zufolge ist davon auszugehen, daß es sich bei Akteuren eher um Kollektive und weniger um Individuen handelt, obwohl selbstverständlich auch Individuen in Abhängigkeit von ihrer Positionierung im hierarchischen Gefüge den Akteursstatus erlangen können.

- 10) Ohnehin kann Organisationsberatung nur über einen Machthalter erfolgen, der in der Lage ist, bereits den Einkauf externer Beratung als Notwendigkeit für die Bestandssicherung zu thematisieren. Dieser Machthalter kann Angehöriger des Managements sein, muß es aber nicht; auf jeden Fall muß er über genügend Macht verfügen, um als interne Kontaktstelle für den externen Berater fungieren zu können.

tung nicht von der Hand zu weisen, daß durch Beratung der kritisch-distanzierte Blick auf Herrschaftsverhältnisse zumindest getrübt wird. Zum anderen wirft die Notwendigkeit, an einen Machthalter gebunden sein zu müssen, ein weiteres Problem für Beratung auf. Denn dadurch wird der Berater zu einem betrieblichen Akteur; er hat einen vom Machthalter „geborgten“ Akteursstatus und wird, wenn man so will, zu einem „Akteur zweiter Ordnung“. Freilich ist dieser Akteursstatus keineswegs gering einzuschätzen. Nicht nur, daß dem externen Berater eine Fachkompetenz unterstellt wird, die seinen Auffassungen und Einwänden erhebliches Gewicht verleiht und Einfluß bei den mit Organisationsentwicklung verbundenen Entscheidungen zuweist, er wird auch zu einem ernst zu nehmenden mikropolitischen Faktor. Seine Deutungsangebote zählen; zumindest können sie zur Munitionierung innerbetrieblicher Akteure für deren mikropolitischen Auseinandersetzungen dienen.

Ob der Berater es nun will oder nicht, er kommt gar nicht umhin, sich mit seinen Deutungen in betriebliche Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse einzuschalten; jede Beratung ist insofern interventionsorientiert, und dies gilt selbst bei einer „Intervention durch Deutung“, von der hier die Rede ist. Wir haben hier also ein weiteres Paradox. Organisationsberatung kann aufgrund der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme keine Intervention sein in dem Sinne, daß interne Prozesse von außen zielgerichtet angestoßen werden. Zugleich aber stellt jede Organisationsberatung eine Intervention dergestalt dar, daß Deutungsangebote im jeweiligen mikropolitischen Kontext verwandt werden. Auf die Art und Weise der Verwendung, damit letztlich auf die Ergebnisse der Intervention hat der Berater jedoch kaum Einfluß. Selbst nicht mächtig kann der Berater die Folgen seiner Intervention kaum steuern und kontrollieren. Deutungen sind Angebote, die von betrieblichen Machthaltern übernommen werden können oder nicht. Vor allem müssen sie nicht in toto übernommen werden; Deutungen können „gespalten verwendet“ (Beck/Bonß 1984) werden. Es ist keineswegs ausgeschlossen, sondern eher wahrscheinlich, daß nur die Teile der Deutungen übernommen werden, die in den politischen Kontext des Abnehmers passen, andere hingegen „übersehen“ oder gar umgedeutet werden. Da sozialwissenschaftliche Deutungen in einem sozialen Raum verwandt werden, gibt es keine Möglichkeit, der interessierten Verwendung von Deutungsangeboten zu entgehen. Und Aufforderungen (nicht nur) an Sozialwissenschaftler, „Verantwortung für die Anwendung ihrer Ergebnisse zu tragen“ (Fricke 1995, 287), sind zwar gut gemeint, übersehen jedoch völlig den machtstrukturierten sozialen Raum, in den sozialwissenschaftliche Ergebnisse bei Organisationsberatung eingespeist werden. Zwar ist der Berater Akteur, doch als Akteur zweiter Ordnung hat er einen nur mittelbaren Bezug zur Macht, der mit der Zur-Verfügung-Stellung seiner Deutungsangebote die Verfügungsrechte daran abgibt – doch darin unterscheidet der soziologische Organisations-

berater sich nicht von soziologischen Experten, die in anderen Kontexten, etwa als Berater von Administrationen arbeiten.

Zudem ist dies eine Voraussetzung für Kontinuität und Dauer von Beratung, denn die Abgabe der „Verfügungsrechte“ verhindert die umstandslose Vereinnahmung des Beraters durch einzelne betriebliche Interessengruppen. Auch bei der Anbindung an einen Machthalter muß der Berater Ansprechpartner für alle Seiten bleiben, auch für andere Machthalter. Dafür schafft eine „gespaltene Verwendung“ seiner Deutungen durchaus günstige Bedingungen. Da soziologische Deutungen Angebote für eine Veränderung eingeschliffener Sichtweisen darstellen, kann der Berater vom Betriebsrat ebenso in Anspruch genommen wie vom Management, von den beteiligten Fachabteilungen ebenso wie von den Werkern – und bleibt auf diese Weise immer offen für die jeweils andere Partei.

Damit soll nun keineswegs der „allen-wohl-und-keinem-weh“-Strategie das Wort gesprochen werden; soziologische Organisationsberatung muß inhaltlich seriös sein, wenn sie ein Feld praktischer Betätigung von Soziologen werden soll. Doch da soziologische Deutungen an Wissensbestände anknüpfen müssen, die in dem zu beratenden Unternehmen ohnehin vorhanden sind, ist anzunehmen, daß für jeden etwas „dabei“ ist. Dies schließt Zuordnungen nicht aus; jede Organisationsberatung steht vor dem Problem, interessenpolitisch zugeordnet zu werden, und Industriesoziologie wird aufgrund ihrer thematischen Schwerpunktsetzungen und Zugangsweisen sicherlich eher der Seite der Arbeitnehmer (-vertretungen) zugeschlagen. Die Möglichkeit jedoch, die Ergebnisse soziologischer Beratung interessenorientiert zu verwenden, vermeidet hermetische Zuordnungen.

Organisationsberatung impliziert also zwei paradoxe Sachverhalte. Erstens ist auch der herrschaftskritische Soziologe auf die Existenz von Herrschaftsstrukturen angewiesen und zweitens ist jede Organisationsberatung interventionsorientiert, selbst wenn sie sich nicht als solche versteht. Dies verdichtet sich zu einem grundlegenden Dilemma, vor dem jeder Berater steht: Durch Beratung wird der Berater zu einem betrieblichen Akteur, der in betriebliche Entscheidungsprozesse interveniert; dies allerdings hat ungewisse und seinen Deutungsintentionen u.U. zuwiderlaufende Resultate. Versucht er dies zu verhindern, hat er zwei Möglichkeiten: Er kann versuchen, sich stärker an „seinen“ Machthalter anzukoppeln, um darüber die Verwendung seiner Ergebnisse zu steuern – mit der Folge der Abkoppelung von anderen Machthaltern und damit der Gefahr, daß seine Beratungstätigkeit beendet wird. Die andere Möglichkeit ist der Verzicht auf seinen Akteursstatus. Dies allerdings ist nur möglich durch einen Verzicht auf Deutungen; dann jedoch würde er nicht mehr als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert und die Folge wäre ebenfalls die Auflösung des Beratungsvertrages. Diese Dilemma ist unauflösbar, und die

Kunst der Organisationsberatung besteht auch darin, damit so umzugehen, daß der Beratungsvertrag nicht gekündigt wird.

Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W. (1996): Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, Heine v./Vogel, Annette (Hg.): Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven. Opladen, S. 77-88
- Alemann, Heine v./Vogel, Annette (Hg.) (1996): Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven. Opladen
- Allaire, Yvan/Firsirotu, Mihaela E. (1984): Theories of Organizational Culture. In: Organization Studies, Vol. 5, No. 3, S. 193-226
- Baitsch, Christof (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/M.
- BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.) (1996): Unternehmensberatungsfacts und -figures – BDU Jahrespressekonferenz 1996. Bonn
- Beck, Ulrich (1980): Die Vertreibung aus dem Elfenbeinturm – Anwendung soziologischen Wissens als soziale Konfliktsteuerung. In: Soziale Welt, Jg. 31, Heft 4, S. 415-441
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (1984): Soziologie und Modernisierung – Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung. In: Soziale Welt, Jg. 35, Heft 4, S. 381-406
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 7-45
- Becker, Horst/Langosch, Ingo (1995): Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 4., erweiterte Auflage. Stuttgart
- Bergmann, Joachim (1982): Industriesoziologie – eine unpraktische Wissenschaft? In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Soziale Welt Sonderband 1. Göttingen, S. 397-416
- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung – Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 248-275
- Braczyk, Hans-Joachim/Schmidt, Gerd (1982): Industriesoziologie in Anwendung – Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung. In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Soziale Welt Sonderband 1. Göttingen, S. 443-473
- Burns, Tom/Flam, Helena (1987): The Shaping of Social Organization – Social Rule System Theory with Applications. London, Beverly Hills, Newbury Park

- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Deutschmann, Christoph (1993): Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering, S. 57-87
- Dierkes, Meinolf (1996): Sozialwissenschaftliche Forschung im Dienst der gesellschaftlichen Praxis. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung(WZB), discussion paper FS II 96-102. Berlin
- Dülfer, Eberhard (Hg.) (1991): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie. 2., erweiterte Auflage. Stuttgart
- Ebers, Mark (1985): Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden
- French, Wendell L./Bell, Cecil H. (1994): Organisationsentwicklung – Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 4. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien
- Fricke, Werner (1995): Die konstruktive Aufgabe der Soziologie. Anmerkungen zum Verwendungszusammenhang sozialwissenschaftlicher Forschung. In: Bögenhold, Dieter/Hoffmeister, Dieter/Jasper, Christiane/Kemper, Elke/Solf, Günter (Hg.): Soziale Welt und soziologische Praxis – Soziologie als Beruf und Programm. Festschrift für Heinz Hartmann zum 65. Geburtstag, Göttingen, S. 281-292
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht – Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/M., New York
- Greifenstein, Ralf/Jansen, Peter/Kiöbler, Leo (1993): Gemanagte Partizipation – Qualitätszirkel in deutschen und französischen Automobilindustrie. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen. Bd. 4. München, Mering
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriosociologie und Organisationsberatung – Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York
- Knesebeck, Jost Herneid v.d. (1983): Chancen und Grenzen wissenschaftlicher Beratung bei betrieblichen Veränderungen. In: Fischer, Joachim et al. (Hg.): Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie. Frankfurt/M., New York, S. 211-231
- Kötter, Wolfgang/Volpert, Walter (1993): Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe – ein arbeitspsychologischer Beitrag zu einer Theorie der Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 47 (19 NF), Heft 3, S. 129-140
- Luczak, Holger (1993): Arbeitswissenschaft.. Berlin, Heidelberg, New York
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 165-185
- Lullies, Veronika/Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1990): Konfliktfeld Informationstechnik – Innovation als Managementproblem. Frankfurt/M., New York
- Lutz, Burkart/Schultz-Wild, Rainer (1986): Aufklärung als Gestaltung – Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 39, Heft 10, S. 669-678
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, S. 340-363

- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Bd. 95-06 der Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum Bochum
- Oppolzer, Alfred (1989): Handbuch Arbeitsgestaltung – Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung. Hamburg
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion – Organisation und Rekursivität. Opladen
- Ortmann, Günther/Windeler, Arnold/Becker, Arnold/Schulz, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen – Mikropolitische Analysen. Opladen
- Pawlowsky, Peter (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 2. Berlin, New York, S. 177-237
- Ronge, Volker (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung. In: Alemann, Heine v./Vogel, Annette (Hg.): Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven. Opladen, S. 135-144
- Schimank, Uwe (1985): Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung – Ein Diskussionsvorschlag. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 14, Heft 6, S. 421-434.
- Schmidt, Gert (1981): Der Soziologe als Apotheker oder Funktionär? Probleme anwendungsbezogener Forschung in der Industriosozilogie. In: Alemann, Heine v./Thurn, Hans Peter (Hg.): Soziologie in weltbürgerlicher Absicht – Festschrift für René König zum 75. Geburtstag. Opladen, S. 217-228
- Schmidt-Dilcher, Jürgen (1996): Soziologische Beratung und Veränderungsmanagement. Erfahrungsbericht aus Betrieben des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus. In: Alemann, Heine v./Vogel, Annette (Hg.): Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven. Opladen, S. 179-186
- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozilogie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 6, Heft 1, S. 33-49
- Strasmann, Jochen (1992): Systemische Beratung – Systemisches Lernen. In: Maas, Peter/Schüller, Achim/Strasmann, Jochen (Hg.): Beratung von Organisationen – Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart, S. 9-32
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung – Ein Trendreport. Stuttgart
- Walgenbach, Peter (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 269-301
- Willke, Helmut (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, Dirk/Markowitz, Jürgen/Stichweh, Rudolf/Tyrell, Hartmann/Willke, Helmut (Hg.): Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt/M., S. 333-361
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 17-42

- Willke, Helmut (1996): Systemtheorie II: Steuerungstheorie. 2., bearbeitete Auflage. Stuttgart
- Wimmer, Rudolf (1991): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, Michael (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 45-136
- Wittel, Andreas (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie – Eine ethnographische Fallstudie. Berlin
- Wollnik, Michael (1995): Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 303-320

Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes

Bemerkungen zu einem neuen Selbstverständnis der Soziologie

1. Einleitung

Die *beratende Tätigkeit von Soziologinnen*¹ war in der Vergangenheit häufig von einem gewissen Unbehagen begleitet. Insbesondere in der Diskussion um die Praxisrelevanz der Industriesoziologie im Rahmen des HdA-Programmes entstand vielfach der Eindruck, daß es sich hierbei um eine Abkehr vom eigentlichen Auftrag der Disziplin handelt. Beratende Tätigkeiten gehörten nach Ansicht des maintreams nicht zu den eigentlichen Aufgaben der Zunft (vgl. Howaldt 1996, 19f.). In unterschiedlichen Praxisfeldern tätige Soziologinnen gerieten so in einen gewissen Rechtfertigungszwang, der, trotz veränderter Rahmenbedingungen, bis heute weiter wirkt.

Hinter dieser Tatsache verbirgt sich ein tieferliegendes Dilemma der Soziologie in der aktuellen gesellschaftlichen Situation. Einerseits wird die Möglichkeit der Disziplin, an der Lösung praktischer Probleme moderner Gesellschaften mitzuwirken, zunehmend bezweifelt. Der öffentliche Einfluß schwindet. Dettling vermutet, daß die Soziologie „immer bedeutungsloser“ (vgl. Dettling 1996, 11) werde. Gerhard Schultz spricht gar von einem desolaten Zustand der Zunft und beschreibt die „Soziologie als Technik der Wirklichkeitsvermeidung“ (1996, 55).

Wo Soziologen andererseits ihre Bedeutung in unterschiedlichen Praxisfeldern nachweisen, wie beispielsweise im Falle der Organisationsberatung, stellen sich häufig (Selbst-)Zweifel an der Wissenschaftlichkeit der eigenen Arbeit ein.² Ich möchte hingegen in diesem Beitrag die *These* vertreten, daß die praxisnahe Tätigkeit von Soziologen nicht nur vereinbar ist mit einem zeitgemäßen

1 Zur Vermeidung der Endung „*Innen*“ verwende ich die weiblichen und männlichen Formen im freien Wechsel.

2 So begann das Statement vieler Referenten bei der interessanten Tagung des BDS zum Thema „Soziologische Beratung“ (von Alemann/Vogel 1996) mit dem Bekenntnis, zwar ursprünglich einmal Soziologie studiert zu haben, heute jedoch etwas ganz anderes zu tun; nämlich Organisationen zu beraten.

Verständnis des Verhältnisses von Sozialwissenschaft und Praxis, wie es in den Arbeiten von Beck/Bonß, Giddens, Baumann oder Wagner dargelegt ist. Mehr noch: Die praxisnahe Tätigkeit kann die theoretische Diskussion befruchten und die Soziologie aus der z.T. selbstverschuldeten Außenseiterrolle befreien.

Um diese These zu begründen möchte ich in meinem Beitrag zunächst auf das *veränderte Selbstverständnis der Soziologie* im Hinblick auf das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis eingehen, wie es insbesondere in den Arbeiten von Beck/Bonß zum Ausdruck gebracht wird. In einem zweiten Schritt sollen am Beispiel der Organisationsberatung die spezifischen Anforderungen an die Arbeit eines sozialwissenschaftlichen Institutes an der Schnittstelle von Theorie und Praxis in kurzen Zügen skizziert werden. Im Hinblick auf drei wichtige Aspekte wird dabei die These des Beitrages veranschaulicht.

Grundlage dieses Aufsatzes ist die jahrelange Arbeit in unternehmensfinanzierten Beratungsprojekten zur Einführung von Gruppenarbeit und das im Zuge dieser Projekterfahrungen entwickelte Verständnis von Organisationsberatung (vgl. Howaldt 1996 sowie Kopp in diesem Band). Die im Rahmen dieses Beitrages gemachten Ausführungen bleiben zwangswise thesenhaft und wollen, entsprechend dem ursprünglichen Charakter der Veranstaltung, zur Diskussion herausfordern.

2. Zur Neubestimmung des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis in der soziologischen Diskussion

Nach einer Zeit der Wissenschaftseuphorie, in der es kaum „Zweifel an der wissenschaftlichen ‚Machbarkeit‘ gesellschaftlicher Probleme (gab) und die Praxisfrage ... primär ein Problem des ‚richtigen‘ Transfers ‚wahrer‘ Ergebnisse zu sein“ schien (Beck/Bonß 1984, 381), wurde die praktische Leistungsfähigkeit der Sozialwissenschaften zum Gegenstand heftiger Kritik und Selbstkritik. Infolge dieser Diskussion wurden die Sozialwissenschaften „entzaubert“. Ihre Ergebnisse haben heute den Charakter von unumstößlichen Erkenntnissen verloren. Wissenschaftliches Wissen ist zwar immer noch eine spezifische, aber nicht länger höherwertige Form des Wissens.

Nimmt man die Arbeiten von Beck und Bonß (1984/1989) zum Ausgangspunkt der Diskussion, so läßt sich zunächst zweierlei feststellen:

1. In Auswertung der Ergebnisse aus dem Forschungsprogramm der Deutschen Forschungsgemeinschaft „Verwendungszusammenhänge sozialwissenschaftlicher Ergebnisse“ betonen die Autoren, daß eine *direkte Anwendung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse* in den jeweiligen Praxisfeldern eher als Ausnahme zu betrachten ist. Auch Giddens weist darauf hin,

daß, im Gegensatz zu den Naturwissenschaften, deren Theorie und Forschung in einer technologischen Beziehung zu ihrem Gegenstand stehen und deren Ergebnisse als Mittel zur Veränderung der gegenständlichen Welt eingesetzt werden, dies für die Sozialwissenschaften nicht gilt (vgl. Giddens 1992, 412).

2. Damit verliert die Wissenschaft ihren Absolutheitsanspruch. Ihre Ergebnisse werden relativiert und von den Praktikern auf ihre Nützlichkeit hin befragt. Die Verwendung der Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungsarbeiten hat nichts mit den Ergebnissen zu tun, die verwendet werden. Vielmehr erfolgt die Entscheidung, ob und in welcher Form die Ergebnisse verwendet werden, nach *Maßgabe und Eigenlogik des jeweiligen Praxisfeldes*.

Wissenschaft produziert also keine uneingeschränkten Wahrheiten mehr, die fraglos übernommen werden können.

„Was sie anbietet, sind eingeschränkte Deutungsangebote, die zwar weiter reichen als Alltagstheorien, aber in der Praxis ähnlich flexibel gehandhabt werden können wie diese“ (Beck/Bonß 1989, 33).

Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse gewinnen ihre Bedeutung in einem *komplizierten Prozeß ihrer praktischen Aneignung durch gesellschaftliche Akteure* in den einzelnen Praxisfeldern. Die „Laien“ haben sich vom Allmachtsanspruch der Wissenschaft befreit und gelernt, kritisch mit den Ergebnissen wissenschaftlicher Arbeiten umzugehen.

„Sofern die Adressaten der Erklärung nicht bloß ‘Objekte’ der Verwissenschaftlichung sind, sondern diese aktiv steuern und verändern können, erfolgt die Rezeption nur in den seltensten Fällen so, wie es der Wissenschaftler, vernarrt in die Rechtfertigung seiner Eigenperspektive, erhofft und erwartet“ (Beck/Bonß 1984, 389).

An die Stelle des Modells „des logisch gesicherten Wissenstransfers ... treten Theorien, die die sozialen Bedingungen der Ausbreitung und die damit verbundene Veränderung von Informationen stärker beobachten“ (Luhmann 1994, 650).

Diese „Entzauberung“ der Wissenschaft ist jedoch *nicht gleichzusetzen mit einem Bedeutungsverlust*. Vielmehr wird vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, die an fast allen überkommenen Ordnungsmodellen des Sozialen nagen (vgl. Beck et al. 1996, 20), der Bedarf an Orientierung deutlich größer.

Dies gilt in besonderer Weise auch für *Handeln der Menschen in Organisationen*. Das Brüchigwerden überkommener Leitbilder organisationellen Handelns hat auf seiten der Akteure wachsende Unsicherheiten und einen gestei-

gerten Orientierungsbedarf zur Folge. Deutlicher Ausdruck ist dabei die seit Ende der 80er Jahre rasant angestiegene Zahl von Managementbestsellern und neuen Organisationsmoden (vgl. Kieser 1996). Darüber hinaus ist, wie Springer (1997) und Schröter (1996) eindringlich zeigen, mit der Renaissance von Gruppenarbeit, Mitarbeiterbeteiligung und anderen mitarbeiterorientierten Arbeitsformen die Nachfrage nach soziologischem Wissen deutlich gestiegen.

Die *entscheidende Frage* ist demnach für eine auf praktische Wirkung ausgerichtet Soziologie, ob sie in der Lage ist, angemessene Formen der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis zu entwickeln, die einen Austausch über die Systemgrenzen hinaus ermöglichen. Die Frage, „wie professionelles Wissen wirksam gemacht werden kann, obwohl es vorläufig, reversibel, hypothetisch, beobachterabhängig, insgesamt also relativistisch gehalten werden muß, wenn es professionelles Wissen sein soll“ (Willke 1995, 242), wird somit zu einer zentralen Zukunftsfrage für die Soziologie.

Es müssen je nach Anwendungskontext *plurale Formen der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis* entwickelt werden. Will Wissenschaft, und hier die Soziologie, mit ihrem Wissen einwirken auf die Gestaltung sozialer Prozesse, so muß sie, ausgehend von der jeweiligen Eigenlogik des Praxisfeldes, je spezifische Formen des „Wissenstransfers“ entwickeln. Dies bedeutet auch, daß sie ihr Augenmerk verstärkt auf die Frage nach den Regeln des Gebrauchs ihres Wissens richten muß.

Zugleich mit der Entwicklung pluraler Kommunikationsformen muß sich das *Selbstverständnis der beteiligten Soziologinnen* innerhalb der Kommunikationsprozesse ändern. Schon der gängige Begriff des „Wissenstransfers“ ist, wie oben angedeutet, selbst problematisch. Während der Begriff des „Transfers“ das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis im Sinne einer Einbahnstraßenkommunikation faßt, geht es um die Entwicklung von dialogischen Kommunikationsprozessen. Baumann spricht im Kontext der Entwicklung zeitgemäßer Diskursformen der Soziologie vom notwendigen Übergang vom Monolog zum Dialog (1995, 113).

In den Kommunikationsprozessen tritt der Wissenschaftler nicht länger als Gesetzgeber (ebd. 28ff) auf, der, in der festen Überzeugung, im Besitz des besseren Wissens zu sein, den Laien erklärt, wie diese ihre soziale Praxis vernünftig, effektiv, human etc. zu gestalten haben. Vielmehr übernimmt er die *Rolle eines Moderators und Interpreten* (vgl. u.a. Wagner 1996, 43f.), der den Akteuren hilft, die eigenen Denk- und Verhaltensweisen zu reflektieren, sie mit anderen Sichtweisen zu vergleichen und somit alternative Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Dabei bringt die Wissenschaftlerin auch ihre Sichtweisen und Ergebnisse in den Kommunikationsprozeß ein. Allerdings läßt sie sich von der Überzeugung leiten, daß *ihre Erkenntnisse ebenso relativ und vorläufig* sind, wie die der pra-

xisnahen Akteure. Die uns liebgewordene Gleichsetzung von Wissen und Gewißheit hat sich infolge der Entwicklung moderner Gesellschaften aufgelöst.

„Wir sind in einer Welt unterwegs, für die reflexiv angewandtes Wissen durch und durch konstitutiv ist, doch wo wir zugleich niemals sicher sein können, ob irgendein gegebenes Element dieses Wissens nicht revidiert werden wird“ (Giddens 1995, 55f.).

So wird der Wissenschaftler gewissermaßen *zum Initiator und Begleiter eines gemeinsamen Lernprozesses*, in dessen Folge sich nicht nur die Denk- und Verhaltensweisen der Praktiker verändern, sondern, wenn es gut läuft, auch seine eigenen.

Am *Beispiel der Beratung von Organisationen* habe ich an anderer Stelle aufgezeigt, wie ein solcher Kommunikationsprozeß, der die Eigenlogik des beratenen System zum Ausgangspunkt der eigenen Arbeit nimmt, aussehen kann (Howaldt 1996). Die Einspeisung von sozialwissenschaftlichen Wissen kann im Beratungskontext *als Anregung oder Irritation* begriffen werden, welche den betrieblichen Akteuren hilft, ihre Probleme zu bearbeiten und eigene Lösungen anzufertigen. Durch das Einspeisen von Erfahrungen und Wissen aus der Organisationsumwelt können wichtige Impulse zur Veränderung der eingefahrenen Wahrnehmungs- und Verhaltensroutinen gegeben werden. Im Vergleich unterschiedlicher organisationeller Realitäten können sich den betrieblichen Akteuren Alternativen zur Gestaltung ihrer Praxis eröffnen und Reflexionsprozesse in Gang gesetzt werden.

Über die konkrete Verwendung dieser Anregungen entscheiden jedoch letztendlich die betrieblichen Akteure, die vor dem Hintergrund ihres Erfahrungswissens die gegebenen Anregungen auf ihre Nützlichkeit hin überprüfen. Dabei ist es im Regelfall nicht die Überzeugungskraft des besseren Argumentes oder die Fundiertheit des wissenschaftlichen Beweises, welche über die betriebliche Nutzung der eingebrachten Vorschläge und Optionen entscheiden. Vieles hängt vielmehr von der jeweiligen konkreten Situation und Problemlagen der Organisation und ihrer Wahrnehmung durch die Akteure einerseits und von den gewählten Interventionsformen andererseits ab. Von großer Bedeutung für die Wirkung einer Anregung sind dabei:

- der Zeitpunkt und Ort der Intervention,
- die Direktivität der Vorschläge,
- die Beteiligung der betrieblichen Akteure,
- die Akzeptanz der Berater sowie
- die sachliche und formelle (Sprache, Präsentationsformen etc.) Anschlußfähigkeit der Anregungen (vgl. ausführlich Howaldt 1996, Kap. 5.3).

Gerade in solch dialogisch aufgebauten Kommunikations- und Lernprozessen liegt auch die *große Chance zur Befruchtung der theoretischen Arbeit der*

beteiligten Wissenschaftlerinnen. Natürlich ist eine solche Befruchtung nicht im Sinne eines Automatismus mißzuverstehen. Es ist ebenso denkbar (und vielleicht die wahrscheinlichere Entwicklungsvariante), daß die beteiligten Sozialwissenschaftler in ihrer praktischen Arbeit „aufgehen“ und das Interesse an der wissenschaftlichen Aufarbeitung ihrer Erfahrungen verlieren. Damit die Möglichkeit der Befruchtung zur Wirklichkeit wird, ist eine *doppelte Anstrengung von Nöten*. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Beratungspraxis sind aufzubereiten und gemäß den Anforderungen der Forschungsarbeit zu reflektieren. Dies erfordert nicht nur die Bereitschaft sowie die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten der beteiligten Wissenschaftlerinnen, sondern zugleich das Vorhandensein zeitlicher und finanzieller Ressourcen.

3. Organisationsberatung an einem sozialwissenschaftlichen Institut

Damit bin ich bei meinem zweiten Thema angelangt. Während eine solche wissenschaftliche Aufbereitung der Beratungsarbeit nicht zu den eigentlichen Aufgaben einer kommerziellen Organisationsberatung gehört, ist sie unabdingbare Voraussetzung für die Arbeit eines Forschungsinstitutes. Dessen Aufgabe besteht *nicht in der Entwicklung einer spezifischen „wissenschaftlichen“ Form der Beratung*. Auch ein sozialwissenschaftliches Institut, will es erfolgreich beraten, wird sich auf die Sprachspiele der Praxis einlassen (Kieser 1996, 34) und ein spezifisches auf die Beratungspraxis ausgerichteten Methodenarsenal entwickeln müssen, welches sich von den Anforderungen an die methodischen Vorgehensweisen im Forschungsprozeß deutlich unterscheidet. Zu erwarten ist aber, daß das eigene Beratungskonzept theoretisch fundiert ist, d.h. auf einem elaborierten Verständnis von organisationellen Wandlungsprozessen aufbaut und, wie Kieser formuliert, die eigene Beratungsrolle kritisch reflektiert (ebd.).³

Die spezifischen, über die konkrete Beratungsarbeit hinausgehenden Aufgaben des Forschungsinstitutes ergeben sich insbesondere aus der Schnittstellenfunktion zwischen Wissenschaft und gesellschaftlicher Praxis. Ich sehe hier insbesondere drei zukunftssträchtige Ansatzpunkte.

1. Zum einen ist die Rückbindung der im Beratungsprozeß gesammelten Erfahrungen an den *wissenschaftlichen Diskurs* notwendig. In Zeiten eines grundlegenden Wandels der gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse bleibt es ein wichtiges Ziel der Soziologie, „einen Beitrag zu unserem eigenen Verständnis

3 Allerdings ist eine theoretisch reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und die Erarbeitung eines elaborierten Organisationsverständnisses kein Privileg einer wissenschaftlichen Einrichtung. Vielmehr läßt sich im Vergleich mit Vertretern der systemischen Beratung selbst hier ein deutlicher Nachholbedarf formulieren (vgl. u.a. Königswieser 1996, Wimmer 1992 u.v.m.).

der sozialen Welt, in der wir leben, zu leisten ...“ (Wagner 1995, 44). Dabei ist gerade die Erforschung des realen Lebens in Organisationen – als einem konstitutiven Bestandteil moderner Gesellschaften – von besonderer Bedeutung. Die sich in der Organisationstheorie vollziehende *Abkehr von überkommenen Organisationsbildern* und die Hinwendung zur sozialen Prozeßhaftigkeit eröffnet der Soziologie ein wichtiges Forschungsfeld.⁴

Dieses Brüchigwerden überkommener Leitbilder hat auf Seiten der organisationellen Akteure, wie oben beschrieben, wachsende Unsicherheiten und einen gesteigerten Orientierungsbedarf zur Folge. Organisationen werden dabei immer deutlicher als soziale Gebilde erkennbar, deren Innenleben wesentlich komplexer ist, als das Organisationsverständnis der traditionellen Betriebswirtschaft nahelegt. *Der Fokus des Interesses verschiebt sich auf die „heimlichen Spielregeln“* (Scott-Morgan 1995), die hinter der rationalistischen Fassade, das Leben der Organisation bestimmen und viele gutgemeinte Veränderungsabsichten zum Scheitern bringen. Die Akteure, die in solchen organisationellen Veränderungsprozessen einbezogen sind, suchen Rat und sind offen für neue Lösungswege.

Von diesem erhöhten Orientierungsbedarf hat die traditionelle Betriebs- und Industriosociologie jedoch bisher kaum profitiert. Trotz der wachsenden Thematisierung neuer Organisationskonzepte führt sie auch weiterhin in diesem Diskurs ein eher *randständiges Dasein*. Bedient wird der Markt – ebenso wie in anderen gesellschaftlichen Problemkontexten (vgl. Schulz 1996, 56) – von „soziologisierenden“ Betriebswirten und Ingenieuren. Allenfalls systemtheoretischen Ansätzen, insbesondere in der Form der systemischen Beratung, kommt eine gewisse Bedeutung zu. Aber auch diese werden von Autoren vorgebracht, die eher in der Psychologie bzw. Familientherapie beheimatet sind.

Nun werden solche Beiträge von manchen Vertretern der Disziplin unter Verweis auf die damit einhergehende Aufgabe „wissenschaftlicher Maßstäbe“ eher skeptisch beurteilt. So berechtigt diese Kritik in vielen Fällen auch sein mag, so muß sich die Soziologie jedoch die Frage gefallen lassen, was sie den orientierungssuchenden Praktikern denn Besseres zu bieten hat.

Will die Betriebs- und Industriosociologie wieder an Bedeutung gewinnen, so ist eine *kritische Bestandsaufnahme lange gehüteter Grundüberzeugungen* dringend erforderlich. Dabei geht es insbesondere um die Entwicklung eines angemessenen Verständnisses des technisch-organisatorischen Wandels, welches die je spezifische Organisation als Ort der Gestaltung von Arbeit und Technik stärker in den Mittelpunkt des Interesses rückt (vgl. Minssen 1995; Springer 1997, 37). Diese notwendige Neuorientierung erfordert eine enge Ver-

4 Türk spricht in diesem Zusammenhang von einer „Resozialisierung“ der Organisationsforschung (1989, 8).

zahnung von Praxis und Theorie auf dem Gebiet der Organisationsforschung. Sie erfordert zugleich die Bereitschaft sich ernsthaft auf die Sichtweisen, Problemwahrnehmungen und Sprachen der organisationellen Akteure einzulassen.

2. Ein zweites wichtiges Aufgabenfeld steht im engen Zusammenhang mit dem, was Beck im Rahmen seiner Theorie der reflexiven Modernisierung die *fundamentalen Folgeprobleme funktionaler Differenzierung* nennt (vgl. Beck et al. 1996, 46). Das Grundproblem im Kontext der hier behandelten Fragestellung liegt darin, daß Organisationen nicht nur ein konstitutiver Bestandteil moderner Gesellschaften sind, sondern zugleich „ein wachsendes gesellschaftliches Risikopotential erzeugen, für das sie sich aber meist nicht zuständig fühlen“ (Wimmer 1993, 258).

Will die Soziologie hier einen Beitrag zur Bearbeitung dieser Probleme leisten, so kann sie sich nicht, und darauf verweist Fricke (vgl. den Beitrag in diesem Band) berechtigterweise, auf die Arbeit in Organisationen beschränken. Notwendig ist vielmehr die *Initiierung und Begleitung von Kommunikationsprozessen über die Grenzen funktionaler Teilsysteme* hinaus. Dazu ist der Aufbau geeigneter Kommunikationsformen mit Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern eine wichtige Voraussetzung (Braczyk 1992, 214). Wie auf der Ebene der einzelnen Organisation können Soziologinnen auch hier Kommunikationsprozesse zwischen unterschiedlichen Akteuren und Akteursgruppen begleiten und initiieren sowie als Moderatorin und Interpretin zu einem Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und Rationalitäten beitragen.⁵ Ausgehend von der Beschreibung der unterschiedlichen Sichtweisen der Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Medien und Wissenschaft und der Einsicht, daß zwar diese jeweils Teilwahrheiten präsentieren, es jedoch keinen Repräsentanten fürs Ganze gibt, bekommt ein solcher Risikodialog für Königswieser (1992, 239ff.) eine besondere Bedeutung.

„Der einzige Adressat für gesellschaftliche Risiken ist die Kommunikation über Risiken, nicht die nur wissenschaftliche, nur wirtschaftliche oder nur politische Kommunikation, sondern die teilsystemüberschreitende, eben gesellschaftliche Kommunikation“ (ebd., 241)

3. Die praxisnahe Arbeit von Soziologen kann zugleich einen wichtigen *Beitrag zur „Erneuerung des soziologischen Projektes“* (Wagner 1996, 46) im Sinne einer Diskussion um die Funktion und den Charakter soziologischen Wissens leisten. Die Frage nach dem spezifischen Charakter soziologischen Wissens hat schon in der Diskussion um das HdA-Programm eine wichtige Rolle

5 Eines von vielen Beispielen stellt das von der Sozialforschungsstelle begleitete Verbundprojekt zur umwelt- und sozialverträglichen Gestaltung von Werkstoffen dar. Projektbeteiligte waren dabei Vertreter der Hersteller, Zulieferer, Gewerkschaften sowie Wissenschaft und Politik (vgl. den Beitrag von Becke in diesem Band).

gespielt. Damals stand die Frage nach der Möglichkeit der Soziologie, Gestaltungswissen zu produzieren, im Mittelpunkt des Interesses. Die damaligen Alternativen haben sich aus heutiger Sicht als überlebt dargestellt (vgl. Minssen 1995). Beck und Bonß formulieren eine Alternative jenseits von Sozialtechnologie und Aufklärung (vgl. 1989).

Insbesondere in der Industriesoziologie ist es in den letzten Jahren eher ruhig geworden um die Frage nach Funktion und Charakter ihres Wissens. Zu den wenigen Ausnahmen gehört Braczyk, der in seiner Auseinandersetzung mit der Wissensproduktion im Rahmen des HdA-Programmes den Begriff des Orientierungswissens prägt. In Anlehnung an Giddens läßt sich sozialwissenschaftliches Wissen *als Mittel genauer Reflexion der Konzepte und Praktiken* beschreiben, die das soziale Leben der Gesellschaft und ihrer Organisationen bestimmen. Es liefert somit einen Beitrag zur Erhöhung der Fähigkeit zur Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Selbstveränderung (vgl. Giddens 1992, 411f.). Damit verabschiedet sich Sozialwissenschaft jedoch von der liebgewonnenen Illusion, daß ihr die Aufgabe zukommt, Wege vorzugeben, welche die Praktiker dann sicheren Fußes beschreiten können. Diese Illusion scheint vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Verwendungsforschung sowie der eigenen Erfahrungen im Zuge der Organisationsberatung nicht einlösbar.

Offen bleibt die Frage, wie ein solches „Reflexionswissen“ im Hinblick auf die industriesoziologische Wissensproduktion aussehen könnte. Sicher ist, daß es sich nicht in der Suche nach dem „one-best-way“ der Produktionsgestaltung und der Gegenüberstellung von „guten“ und „schlechten“ Produktionssystemen und ihren jeweiligen Teilaspekten erschöpfen kann. Vielmehr geht es um die empirische Darstellung der *Vielfalt der Gestaltungswege von Arbeit, Organisation und Technik* in der Abhängigkeit von den konkreten organisationellen Bedingungen sowie die Anerkennung der Vorläufigkeit der eigenen Erkenntnisse und der Kontextabhängigkeit des Wissens.

Das Wissen, welches von einer zeitgemäßen Soziologie hervorgebracht werden wird, muß anders aussehen als traditionelle Forschungsvorhaben nahelegen. Baumann schreibt hierzu: „Die Realität, von der ein Modell zu erstellen ist, sowohl eines ihrer jetzigen Gestalt, als auch ihrer mutmaßlichen Aussichten ist sehr viel fließender, heterogener und folgt weniger einem Schema als alles, was Soziologen in der Vergangenheit intellektuell zu erfassen versucht haben“ (Baumann 1995, 97). Will die Industriesoziologie wieder an gesellschaftlicher Relevanz gewinnen, so wird sie sich einer intensiven Beschäftigung mit diesen Fragen nicht entziehen können.

Literatur

- Alemann, Heine von/Vogel, Annette (Hg.) (1996): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven, IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen
- Bauman, Zygmunt (1995): Ansichten der Postmoderne. Hamburg/Berlin
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (1984): Soziologie und Modernisierung – Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung. In: Soziale Welt, Jg. 35, Heft 4, S. 381-406
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 7-45
- Beck, Ulrich/Giddens, Anthony/Lash, Scott (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt/M.
- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 248-275
- Braczyk, Hans-Joachim (1992): Die Qual der Wahl – Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem. Berlin
- Dettling, Warnfried (1996): Fach ohne Boden. In: Fritz-Vannahme, Joachim (Hg.) (1996), S. 11-20
- Fritz-Vannahme, Joachim (Hg.) (1996): Wozu heute noch Soziologie? Opladen
- Giddens, Anthony (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/M., New York
- Giddens, Anthony (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (1997): Leitprinzipien erfolgreicher Reorganisation – Von der Übernahme fertiger Modelle zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen. In: 1. Kasseler Kolloquium „Neue Ansätze für innovative Produktionsprozesse“. Kassel, S. 287-294
- Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 56, S. 21-39
- Königswieser, Roswita (1992): Die Risikogesellschaft aus systemischer Sicht. Problemaufriß und Konsequenzen. In: Managerie: Jahrbuch für systemisches denken und Handeln im Management. Heidelberg
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander/Pelikan, Jürgen (1995): Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung. Heft 2, S. 52-65
- Luhmann, Niklas (1994): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M., 2. Aufl.
- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. In: Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft. Ruhr-Universität Bochum, 6/95
- Schröter, Wolfgang (1996): Neue Chancen, alte Probleme. Unternehmensberatung als Praxisfeld von Soziologinnen und Soziologen. In: Alemann, Heine von/Vogel, Annette (Hg.) (1996), S. 89-98

- Schulze, Gerhard (1996): Der Film der Soziologen. In: Fritz-Vannahme, Joachim (Hg.) (1996), S. 51-58
- Scott-Morgan, Peter (1995): Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt/M., New York
- Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart
- Springer, Roland (1997): Industriesoziologie und Praxis organisatorischer Innovation. In: Arbeit, Jg. 6, Heft 1
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: ein Trendreport. Stuttgart
- Wagner, Peter (1995): Soziologie der Moderne. Freiheit und Disziplin. Frankfurt/M., New York
- Wagner, Peter (1996): Der Soziologe als Übersetzer. In: Fritz-Vannahme, Joachim (Hg.) (1996), S. 43-50
- Willke, Helmut (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart, Jena
- Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart, Jena
- Wimmer, Rudolf (1991): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, Michael (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 45-136
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Wimmer, Rudolf (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch. Köln, S. 255-308

Rationalisierung im Widerspruch

Konzeptions-Konkurrenz und soziologische Beratung in der Automobilproduktion

I.

Die industrielle Rationalisierung ist ein intensiv untersuchtes Feld. Während sich die Betriebswirtschaftslehre und die Arbeitswissenschaft in gestalterischer Absicht vorwiegend den Methoden und Verfahrensweisen der Rationalisierung zuwenden (Fürstenberg 1991; Luzcak/Volpert 1987), befasst sich die Industrie-soziologie in eher aufklärerischer Perspektive mit den Triebkräften der Rationalisierung, ihren unterschiedlichen Ausprägungs- und Verlaufsformen und dann natürlich vor allem mit ihren Folgen für die arbeitenden Menschen (Schmidt 1996). Eine gewisse Zwischenstellung kommt in diesem Zusammenhang der Arbeits- und Organisationspsychologie (Ulich 1991) zu, die Folgenforschung und Gestaltung in einem betreibt und versucht, beides z.B. in Gestalt der Organisationsentwicklung (Becker/Langosch 1990) zu integrieren. Eher vereinzelt wurde und wird eine solche Integration auch von (Industrie-)Soziologen betrieben (Weltz 1982; Seitz 1993; Fricke/Wiedenhofer 1985).

Trotz dieser Unterschiede war den verschiedenen wirtschafts-, ingenieur- und sozialwissenschaftlichen Zweigen der Rationalisierungsforschung bislang eines gemein: in der Tradition der wissenschaftlichen Betriebsführung und der klassischen Organisationslehre betrachteten sie Rationalisierung als einen mehr oder weniger sich naturwüchsig vollziehenden Vorgang, nicht aber als einen unternehmensinternen (betrieblichen) Prozeß, der von handelnden Personen (Akteuren) mit unterschiedlichen Interessenlagen vorangetrieben wird. Weitgehend unbeleuchtet blieben daher bislang, so Braczyk, „die intraorganisatorischen Entscheidungen und Handlungen, die zum Ausfiltern von Gestaltungsoptionen im Betrieb führen.“ (Braczyk 1992, 13) Dies hat mehrere Gründe.

Der Betriebswirtschaftslehre und den Arbeitswissenschaften ist der analytische Blick für Akteure traditionellerweise eher fremd. Ihr Interesse gilt, wie schon gesagt, in erster Linie den Methoden und Instrumenten der Rationalisierung, die sie der industriellen Praxis nutzbringend zur Verfügung stellen wollen. Erst neuerdings entdeckt insbesondere die Betriebswirtschaftslehre die

politische Dimension der Rationalisierung und thematisiert dies z.B. mit dem Begriff Mikropolitik (Ortmann 1995, 29ff.). Dabei wird darauf abgehoben, daß der industrielle Wandel einem komplexen Zusammenspiel der unterschiedlichen Interessenlagen betrieblicher Akteure unterliegt und sich daher real meist anders vollzieht, als es intentional vorgesehen ist.

Die Industriosozologie begreift Rationalisierung zwar schon immer als einen sozialen und politischen Vorgang, allerdings fast ausschließlich aus einer speziellen und damit natürlich eingeschränkten Perspektive. Ihr Interesse galt seit jeher dem Gegensatz von Kapital und Arbeit, der den Blickwinkel der industriesoziologischen Rationalisierungsforschung bis heute bestimmt. Rationalisierung ist aus dieser Sicht das beständige Bestreben von Unternehmen, den Einsatz der Faktoren Kapital und Arbeit im Interesse der Bestandssicherung und Gewinnsteigerung (Kapitalverwertung) zu optimieren. Da dies zwangsläufig mit Interessenverletzungen auf Seiten des Faktors Arbeit, d.h. der Beschäftigten verbunden ist, geht die empirische industriesoziologische Forschung seit ihren Anfängen der Frage nach, welche Formen und Methoden der Rationalisierung zum Einsatz kommen und wie sich diese auf Inhalt und Form der Arbeit, des Arbeiterbewußtseins und damit natürlich auch auf das (gewerkschafts-)politische Verhalten der Arbeiterschaft auswirken.

Die Orientierung an der Beziehung zwischen Kapital und Arbeit verleiht der Industriosozologie zwar einen eminent politischen Charakter; sie verstellt jedoch zugleich den Blick für andere Konflikt- und Konsenslinien, denen der industrielle Rationalisierungsprozeß, wie man spätestens seit den bahnbrechenden Studien von Crozier und Friedberg (1964; 1979) und den Arbeiten von Naschold (1984), Jürgens (1984) sowie von Wetz und Lullies (1984) weiß, seit jeher ebenso unterliegt wie dem Konflikt zwischen Kapital und Arbeit. So sind Art, Inhalt, Form und Umfang der Rationalisierung in Industriebetrieben keineswegs nur zwischen Management und Beschäftigten bzw. deren Interessenvertretungen (Gewerkschaft/Betriebsrat) umstritten; auch innerhalb der beiden 'Lager' werden heftigste Machtkonflikte um die Rationalisierung ausgetragen, die heute, wo der betriebliche Konflikt zwischen Kapital und Arbeit über weite Strecken reguliert ist (Schmidt/Trinczek 1993), nicht selten die Konflikte zwischen den 'Lagern' in den Schatten stellen und zu 'stillen Koalitionen' zwischen Mitgliedern der verschiedenen 'Lager' führen.

Dies dürfte gegenwärtig insbesondere dem Umstand geschuldet sein, daß sich in den Unternehmen weitreichende und tiefgreifende Veränderungsprozesse vollziehen, die die beteiligten Akteure dazu zwingen, ihre bisherigen Schlachtordnungen zu verlassen und neue zu entwickeln. Das ist nicht immer so, sondern ist ein Merkmal 'revolutionärer' Phasen des sozialen und politischen Wandels, in denen sich neue gesellschaftliche Funktionsweisen und Machtstrukturen herausbilden. Industriebetriebe ausschließlich als die Organi-

sationsform zweier in sich geschlossener 'Machtblöcke' (Kern 1982, 267) zu betrachten, führt fraglos in die Irre, wenn es darum geht, Phasen eines forcierten industriellen Wandels soziologisch zu begreifen.

Im Unterschied zum industriellen 'Lagerkonflikt' unterliegen lagerinterne Differenzen bislang allerdings einer weitreichenden Tabuisierung. Dies gilt nicht zuletzt auch gegenüber externen Forschern, wenn diese nicht selbst – z.B. durch Begleitforschung oder Beratung – in das betriebliche Geschehen involviert sind. Dies hängt zum einen damit zusammen, daß innerhalb der jeweiligen 'Lager' – bei allen internen Differenzen – im Interesse einer ausreichenden Konsensbildung ein gewisser Corpsgeist notwendig ist, der interne Konflikte zwar nicht verbietet, ihre offene Thematisierung bei Strafe interner Ausgrenzung oder gar des 'Lagerausschlusses' aber untersagt.

Zum anderen könnte sich durch die offene Thematisierung solcher Konflikte die Frage nach der Rationalität des Rationalisierungsprozesses in einer bisher nicht gekannten Schärfe stellen (Deutschmann 1996; Minssen 1992). Management wie Betriebsrat pflegen nämlich, jeder auf seine Weise sowie aus jeweils guten Gründen, das Bild eines betrieblichen Rationalisierungsprozesses, der sich durch ein hohes Maß an Planung, Rationalität und Effizienz auszeichnet. Dieses Bild stabilisiert auf Managementseite das dort vorherrschende technokratische Selbstverständnis, das vorgibt, keine Interessen, sondern nur Sachzwänge zu kennen. Und auf Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsseite unterstützt es den Mythos eines allmächtigen und geschlossen handelnden Rationalisierungsmanagements, gegen das im Interesse des Arbeitnehmerschutzes nur kollektive Gegenmacht helfe.

Je weniger der reale Verlauf betrieblicher Rationalisierungsprozesse indes den über sie in der industriellen Praxis verbreiteten Vorstellungen entspricht, desto mehr gerät Rationalisierungshandeln selbst in Gefahr, mehr Mißerfolge als Erfolge zu zeitigen. Ideologie und Wirklichkeit der Rationalisierung dürfen nicht zu weit voneinander abweichen. Mit anderen Worten: je interessengeleiteter der Rationalisierungsprozess selbst sich vollzieht, desto weniger kann sein politischer Charakter einem strikten Tabu unterworfen bleiben. Im Gegenteil: gerade wenn das betriebliche Rationalisierungsgeschehen zunehmend von unterschiedlichsten Interessen und Interessengruppen bestimmt wird, wird es im Unternehmensinteresse selbst immer dringender, diesen Sachverhalt nicht mehr zu verdrängen, sondern – wenn auch zunächst einmal mit aller gebotenen Zurückhaltung – zu thematisieren. Der Umstand, daß in vielen Unternehmen im Rahmen ihrer Veränderungsprozesse auch die unterschiedlichen Interessen und Optionen aller beteiligten Akteure, z.B. auf der Basis der systemischen Organisationsberatung (Howaldt 1996) mehr oder weniger offen angesprochen werden, deutet darauf hin, daß in diesen Unternehmen offenkundig ein Bedarf besteht,

sich der eigenen sozialen und politischen Funktionsweise stärker zu vergewissern.

Geschuldet ist diese Offenheit in hohem Maße dem Umstand, daß in den Unternehmen der interne Wettbewerb um die erfolversprechendsten Rationalisierungskonzepte und Umsetzungsstrategien seit Beginn der 90er Jahre einen immensen Aufschwung erlebt hat. Dies gilt in besonderer Weise für die Automobilindustrie, wo seit dem Konjunkturunbruch 1992/93 und auf der Basis eines neuen Rationalisierungsleitbildes (Lean Production) ein Rationalisierungsprozess in Gang gekommen ist, der die Produktivitätserfolge der 70er und 80er Jahre weit in den Schatten stellt. Eine wichtige Voraussetzung für diesen Erfolg ist u.a. die gezielte Forcierung des innerbetrieblichen Wettbewerbs, z.B. zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten und -funktionen, dann aber auch innerhalb des Managements, das durch Centerorganisation, Dezentralisierung und den Abbau von Hierarchiestufen und Managementstellen einem bisher nicht gekannten internen Konkurrenzdruck ausgesetzt wird (Faust et al. 1994; Hirsch-Kreinsen 1996; Kühl 1996).

Der verschärfte interne Wettbewerb beginnt an der Unternehmensspitze und setzt sich bis auf die untersten Führungsebenen fort. Er wird zum einen durch die auch im Management gestiegene Arbeitsplatzunsicherheit, nicht selten aber auch durch produktivitäts- und erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile forciert. Erfolgreiches Managementhandeln setzt daher nicht nur gute konzeptionelle und methodische Arbeit, sondern auch die gelungene Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen mit entsprechenden wirtschaftlichen Effekten voraus. Das steigert die innerbetriebliche Reputation und Machtstellung. Da das zu einem gegebenen Zeitpunkt vorhandene Rationalisierungspotential (Einsparvolumen) zunächst einmal begrenzt ist, die Zahl der an der Erschließung dieser Potentiale interessierten Bereiche und Experten aber eher zu- als abnimmt, entstehen zwangsläufig von konträren Managementinteressen bestimmte, interne betriebliche Verteilungskonflikte um die jeweiligen Rationalisierungs- bzw. Einsparpotentiale.

Wir haben es hier mit einem anderen Verteilungskonflikt als dem bekannten und vielfach untersuchten industriellen Konflikt um die Verteilung von Produktivitätszuwachs und Unternehmensgewinn zu tun. Er ist aber keineswegs von minderer Bedeutung, sondern geht diesem in zeitlicher wie sachlicher Hinsicht sogar voraus. Rationalisierung ist kein Deus ex machina, sondern ein Konstrukt, das von betrieblichen Akteuren erzeugt wird. Dieser Erzeugungsprozeß ist keineswegs nur von unterschiedlichen Interessenlagen zwischen Kapital und Arbeit, sondern ebenso von unterschiedlichen Interessenlagen innerhalb der beiden 'Lager' geprägt. Dies macht das Rationalisierungsgeschehen insgesamt in hohem Maße konfliktanfällig und erzeugt einen Bedarf für ein elaboriertes betriebliches Interessen- und Konfliktmanagement.

Bislang haben weder die industrielle Praxis noch die einschlägigen Wissenschaften viel zu einem solchen Interessen- und Konfliktmanagement beizutragen. Beide sind vergleichsweise versiert, wenn es um die Regulation des klassischen industriellen Konflikts hinsichtlich der Ergebnisse der Rationalisierung geht. Um ein Vielfaches anarchischer muten demgegenüber heute häufig die internen Auseinandersetzungen um die Konzepte und die Potentiale der Rationalisierung an, die man nicht selten ihrem freien Lauf überläßt, ohne in Rechnung zu stellen, was dies ein Unternehmen kostet. Hier liegen selbst Rationalisierungspotentiale brach, auf deren Nutzung die Unternehmen immer weniger verzichten können. Letztlich geht es um die Lernfähigkeit und Lerngeschwindigkeit von Unternehmen bei der Entwicklung und Adaption erfolgversprechender und zukunftsweisender Rationalisierungsansätze (Schultz-Wild/Lutz 1997; Weltz 1996).

II.

Wir erleben seit einigen Jahren einen solchen Entwicklungs- und Adaptionprozeß nicht nur in der deutschen Automobilindustrie, sondern weltweit (Shimokawa et al. 1997). Er erfaßt nicht nur die Automobilhersteller selbst, sondern auch deren Zulieferer (Sauer 1992; Endres/Wehner 1996). Bei genauerer Betrachtung ist er mit vielen Widersprüchen und Problemen behaftet; und es ist keineswegs gewiß, daß ihn alle Unternehmen erfolgreich bewältigen werden. Eine wesentliche Erfolgsbedingung scheint in jedem Fall zu sein, daß ein Unternehmen ein seinen spezifischen Bedingungen und seiner Kultur angemessenes Rationalisierungskonzept entwickelt und es nicht nur versteht, dieses Verständnis im Management, unter den Beschäftigten sowie bei den Betriebsräten zu verankern, sondern auch in der Lage ist, divergierende Interessen und Interessengruppen immer wieder so in den betrieblichen Rationalisierungsprozeß einzubinden, daß sie diesen nicht behindern, sondern fördern. Erst hier beweist sich die systemische Qualität von Rationalisierung (Schmidt 1990), die dem heutigen Rationalisierungsgeschehen weniger denn je per se zu eigen, sondern bestenfalls Ergebnis koordinierten Handelns ist.

Es steht außer Frage, daß der betriebliche Rationalisierungsprozeß ganz maßgeblich vom industriellen Konkurrenzkampf um Produkte und Märkte vorangetrieben wird. Je größer der Konkurrenzdruck und das Risiko, aufgrund von Kosten- und Leistungsnachteilen Marktanteile zu verlieren, desto intensiver die Bestrebungen, die betrieblichen Leistungen zu verbessern und damit rationeller zu gestalten. Die seit Beginn der 90er Jahre in der Automobilindustrie gestartete Produktivitätsoffensive muß im wesentlichen darauf zurückgeführt werden, daß sich der internationale Wettbewerbsdruck durch die Erfolge des japanischen

Produktionsmodells (Nomura/Jürgens 1995; Ohno 1993) immens verschärft hat. Insofern ist Rationalisierung zunächst einmal ein zwischen konkurrierenden Unternehmen ausgetragener Kampf um Produktivitätsvorteile, die sich in der Automobilfertigung z.B. in den jeweils verbrauchten Arbeitsstunden pro Fahrzeug niederschlagen.

Trotz einer in den letzten Jahren deutlich verschärften Wettbewerbssituation darf man sich den zwischen den Automobilunternehmen ausgetragenen Kampf um Produktivitätsvorteile nicht so vorstellen, daß die Unternehmen zum Beispiel ihre jeweiligen Methoden und Instrumente sorgfältig voneinander hüten und eifersüchtig darauf achten, daß sie nicht kopiert werden. Das Gegenteil ist der Fall. Die Unternehmen verkünden nicht nur bereitwillig ihre Produktivitätsziele und -erfolge, sondern dokumentieren – z.B. auf sehr zahlreichen Managerseminaren – auch offen die Ansätze und Methoden, mit denen sie ihre Ziele erreichen wollen oder schon erreicht haben. Einzelne Unternehmen (z.B. Porsche) bieten ihren Konkurrenten sogar an, die im eigenen Haus entwickelten und erprobten Methoden auf der Basis von Beraterverträgen auch dort zu implementieren.

Unter dem Titel ‘Benchmarking’ (Mertins/Kempf 1996) wird heute zwischen den Automobilunternehmen ein intensiver Wettbewerbsvergleich betrieben, der sich keineswegs nur mit Kosten und Erträgen beschäftigt, sondern technische Ausstattungen, organisatorische Strukturen, Produktivitätskennzahlen und in zunehmendem Ausmaß auch Rationalisierungsansätze und -methoden miteinschließt. Expertenteams einzelner Hersteller unternehmen, nicht selten in Begleitung von Betriebsräten, ausgiebige Benchmark-Besuche bei ihren wichtigsten Konkurrenten in Europa, den USA und in Japan und analysieren en détail ‘Best-Practice-Beispiele’ für Produktivität und Produktivitätsverbesserung. Der Zugang zu den Betrieben und Informationen erfolgt unter der Prämisse von Gegenseitigkeit und Vertraulichkeit.

Dem Abbau protektionistischer Marktschranken korrespondiert in der internationalen Automobilindustrie insofern ein Abbau von Informations- und Kommunikationsbarrieren bezüglich der jeweiligen Produktionsmethoden und ihrer Ergebnisse sowie ein offener Wettbewerb um das beste Produktions- und Rationalisierungskonzept. So gesehen konkurrieren die Unternehmen in der Öffentlichkeit heute keineswegs mehr nur um Automobile, sondern auch um Produktionskonzepte. Aus einem nicht-öffentlichen ist damit ein öffentlicher Kampf um Rationalisierung geworden, der sich dementsprechend in den Wirtschaftsteilen großer Zeitungen, in der Fachpresse und Fachliteratur, auf Kongressen und Seminaren sowie in Funk und Fernsehen abspielt. Industrielle Rationalisierung tritt damit aus den Betrieben, Werkstätten und Planungsbüros heraus und wird zum öffentlichen Spektakel.

Der zwischen den Unternehmen ausgetragene Kampf um Rationalisierung bleibt nicht ohne Einfluß auf das innerbetriebliche Rationalisierungsgeschehen. Entgegen einer naheliegenden Vermutung, der verschärfte Wettbewerb zwischen den Unternehmen führe dazu, daß sich innerhalb der einzelnen Unternehmen alle Beteiligten in Sachen Rationalisierung in einer Art Schulterstoß um ein einheitliches Vorgehen zusammenschließen, verlängert sich der zwischen den Unternehmen ausgetragene Kampf um die besten Rationalisierungskonzepte in diese hinein und setzt sich dort fort. Dies ist im wesentlichen dem Umstand geschuldet, daß im Zuge laufender Dezentralisierungsmaßnahmen in den Unternehmen selbst zunehmend Markt- und Wettbewerbskräfte mobilisiert werden, die ein geschlossenes, einheitliches Vorgehen auf den verschiedensten Handlungsfeldern natürlich erschweren.

Zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten und Werken wird heute zunehmend um eine insgesamt knapper werdende Beschäftigung konkurriert. Standortentscheidungen werden innerhalb der Unternehmen nach Maßgabe niedriger Kosten und hoher Produktivität getroffen. Dies zwingt die einzelnen Standorte in die interne Kosten- und Produktivitätskonkurrenz und nährt den internen Rationalisierungskampf zwischen den Standorten, der sich nach Inhalt und Form demjenigen zwischen den Unternehmen angleicht. Es entwickelt sich nicht nur ein zunehmendes Interesse, über die Produktions- und Rationalisierungskonzepte der internen Konkurrenten informiert zu sein; ebenso ist ein verstärktes Bestreben zu beobachten, sich nach Konzept und Methode der Rationalisierung von internen Konkurrenten zu unterscheiden, und den je eigenen, Own Best Way zu gehen. Im Extremfall kann dies dazu führen, daß die unternehmensinternen Abgrenzungsbemühungen sich stärker ausprägen als diejenigen gegenüber externen Konkurrenten. Diese treten dem einzelnen Standort zwar als Produktkonkurrenten, nicht aber als Standortkonkurrenten gegenüber. Der interne Wettbewerb kann dabei diesem Fall unter Umständen schärfere Formen als der externe annehmen.

In diesem Fall werden in den Unternehmen meist Gegenmaßnahmen ergriffen, da die Gesamtinteressen eines Unternehmens – insbesondere bei einheitlicher Geschäftsverantwortung wie z.B. in Aktiengesellschaften – natürlich gewahrt bleiben müssen. Immer wieder zu beobachtende Ansätze vieler Unternehmen, nach vollzogener Dezentralisierung und der Stärkung interner Markt- und Wettbewerbskräfte wieder einheitliche Produktions- und Rationalisierungskonzepte zu etablieren, stellen sich vor diesem Hintergrund als der Versuch dar, wieder Ordnung in ein zunehmend unübersichtlicheres, internes Konzept-Angebot zu bringen und die eigene Unternehmensidentität zu wahren, bzw. wieder herzustellen. Häufig sind sie allerdings nicht die identitätsstiftenden und handlungsbestimmenden Leitlinien, als die sie nach außen in Erscheinung tre-

ten, sondern kaschieren nur notdürftig das interne Gegeneinander in den Unternehmen.

III.

Mit der Stärkung interner Markt- und Wettbewerbsmechanismen verschärft sich die erstmals von Wiedemann (1971) soziologisch beschriebene, innerbetriebliche 'Konzeptions-Konkurrenz'. Als konstitutives Funktionsprinzip manageriellen Handelns ist sie die zentrale Ausprägung des allgemeinen und daher an keine spezifischen Inhalte gebundenen, innerbetrieblichen Wettbewerbs, dem Manager und deren Mitarbeiter in jedem Unternehmen zu allen Zeiten ausgesetzt sind. Wenn daher bislang vom Wettbewerb um Rationalisierungskonzepte die Rede gewesen ist, dann handelt es sich hier um nichts anderes als ein spezifisches Feld, auf dem ein allgemeines managerielles Handlungsprinzip, vielleicht in besonders zugespitzter Form, zur Anwendung kommt.

Grundsätzlich gilt in Unternehmen, daß bestehende Strukturen und Abläufe keinen Bestand auf Dauer haben müssen, sondern dem beständigen Wandel unterliegen. Da dieser Wandel sich aber keineswegs von alleine vollzieht, sondern aktiv betrieben werden muß, bedarf es betrieblicher Promotoren der Veränderung. Diese bilden sich am ehesten dann heraus, wenn mit dem Infragestellen etablierter und dem Entwerfen und Durchsetzen neuer managerieller Praktiken Macht- und Karrierechancen verbunden sind. Individuelle Managerkarrieren sind in starkem Maße daran gebunden, daß die jeweiligen Akteure neue Konzepte entwickelt und gegen etablierte Praktiken durchgesetzt haben. Entsprechend verbreitet und ausgeprägt ist die 'Konzeptions-Konkurrenz' auf allen Feldern und Ebenen des manageriellen Handelns, nicht zuletzt natürlich dem der Rationalisierung.

Der Wettbewerb vollzieht sich dabei in unterschiedlichsten Formen und Varianten, individuell wie kollektiv, zwischen ganzen Bereichen und Abteilungen wie auch innerhalb solcher Einheiten. Er wird manchmal gezielt geschürt, ergibt sich in den meisten Fällen aber quasi automatisch aus dem Umstand, daß Aufgaben und Befugnisse keineswegs immer eindeutig und schon gar nicht auf Dauer festgelegt sind, und von daher verschiedene Bereiche und Personen für sich in Anspruch nehmen können, z.B. für die Rationalisierung der Produktionsbereiche zuständig zu sein. Diese Aufgabe kann sowohl von den Produktionsbereichen selbst, dann aber auch von technischen Planungsbereichen oder selbst von Personalbereichen beansprucht werden.

Innerhalb dieser Bereiche gilt dasselbe. Jede organisatorische Subeinheit, aber auch jede Einzelperson oder Personengruppe kann im Prinzip versuchen, die Konzeptions- und Veränderungskompetenz für eine bestimmte Aufgaben-

stellung an sich zu reißen und bestehende Praktiken außer Kraft zu setzen. Selbstverständlich wird dies nicht immer gelingen, da die etablierten Praktiken natürlich ihre Verteidiger haben. Möglich ist aber alles, wenn die Angreifer die Schwachstellen und Nachteile der bestehenden Praktiken treffend charakterisieren, überzeugende Alternativen entwickeln und durchsetzungsfähige Bündnispartner, am besten auf den oberen Führungsebenen finden.

Sich als Angreifer in der betrieblichen 'Konzeptions-Konkurrenz' zu betätigen und in dieser Rolle erfolgreich zu sein, wird zunehmend zu einer Grundvoraussetzung nicht mehr allein von persönlichem Machtgewinn und von Karriere, sondern der Vermeidung von Machtverlust und beruflichem Abstieg. Es ist insofern keineswegs allein dem intensiveren Wettbewerb zwischen Standorten geschuldet, wenn der unternehmensinterne Kampf um Rationalisierung heute schärfere Formen als früher annimmt; stil- und problemprägend wirkt auch die allgemeine Verschärfung des innerbetrieblichen Konkurrenzklimas im Management (Kotthoff 1997). Sie trägt mit dazu bei, daß aus Wettbewerbern um die besten Lösungen immer häufiger Konkurrenten um knapper werdende Stellen und Positionen werden.

Es wäre allerdings ein folgenreicher Fehlschluß, zu glauben, aufgrund der 'Konzeptions-Konkurrenz' und der innerbetrieblichen Machtspiele unterliege das Rationalisierungsgeschehen einer weitgehenden Beliebigkeit und sei nicht von objektiven Zwängen und Erfordernissen, sondern z.B. von den Vorstellungen der mächtigsten und daher durchsetzungsfähigsten Topmanager bestimmt. Das Gegenteil ist richtig. Im betrieblichen Alltagsgeschehen zeigt sich immer wieder, daß Vorstellungen und selbst Vorgaben des Topmanagements keineswegs so in die Praxis umgesetzt werden, wie man sich das von außen betrachtet meist vorstellt. Die Vorstellungen und Vorgaben des Topmanagements sind häufig äußerst vage und daher in der Regel in hohem Maße interpretationsbedürftig. Und genau mit der Auseinandersetzung um die richtige Interpretation der Vorstellung und Vorgaben der Geschäftsführung beginnt typischerweise der innerbetriebliche Konkurrenzkampf um Aufgaben und Aufträge sowie um Karrieremöglichkeiten.

Dies ist aber nur die eine Seite des betrieblichen Rationalisierungskampfes. Bei der anderen geht es um die Bedingungen, unter denen die Menschen in den Unternehmen arbeiten müssen. Der industrielle Rationalisierungsprozeß ist seit seinen Anfängen von immer wiederkehrenden Konflikten um die Arbeitsbedingungen geprägt. Diese Konflikte sind zum einen Ausdruck und Folge der ständigen Bestrebungen um eine kostengünstigere und produktivere Nutzung des Faktors Arbeit, die für die Beschäftigten immer auch Risiken der Vernutzung beinhaltet. Zum anderen hängen sie ganz maßgeblich jedoch auch vom Nachfrage-/Angebot-Verhältnis des Faktors Arbeit am Arbeitsmarkt ab. In Zeiten starker Arbeitskräftenachfrage, aber knappen Angebots müssen die Arbeitsbe-

dingungen hinreichend attraktiv gestaltet sein, daß ausreichend viele Arbeitskräfte rekrutiert und gehalten werden können. In Zeiten geringer Arbeitskraftnachfrage und eines überschüssigen Arbeitskräfteangebots müssen die Beschäftigten Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen, die sie unter anderen Arbeitsmarktbedingungen womöglich nicht akzeptieren würden. Im einen Fall sitzen die Beschäftigten, im anderen Fall die Unternehmen am längeren Hebel. In beiden Fällen wird jedoch um die Arbeitsbedingungen gerungen.

In Zeiten der Vollbeschäftigung geht die Initiative meist von den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen aus. Sie versuchen, Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, Leistungsanforderungen, Belastungen) durchzusetzen, die ihren Interessen entgegenkommen und ggf. auch zu Lasten der Produktivität gehen. Ihre Durchsetzungschancen sind vergleichsweise günstig, da sie mit kollektiven Aktionen (z.B. Arbeitsniederlegungen), aber auch mit individuellen Kündigungen drohen können. Den Unternehmen entstünden in diesen Fällen zusätzliche Kosten, die sich vermeiden lassen, wenn man den Forderungen nachgibt. In Zeiten von Unterbeschäftigung sind die Kräfteverhältnisse andere. Hier ergreifen meist die Unternehmen die Initiative, um von den Beschäftigten Zugeständnisse z.B. bei der Leistungserbringung, den Arbeitszeiten oder auch den Arbeitsbelastungen zu erwirken. Den Beschäftigten bleibt, im Interesse der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, meist keine andere Wahl, als entsprechende Zugeständnisse zu machen (Bergmann et al. 1997).

In beiden Fällen trifft die Durchsetzung der jeweils durchsetzungsfähigeren Interessen natürlich auf den Widerstand der anderen Seite. Auch sie versucht, ihr Druckpotential, und sei es auch noch so gering, ins Spiel zu bringen und eigene Interessen zu schützen. Hieraus können sich erhebliche betriebliche Konflikte ergeben. Sie zeigen, daß nicht nur die Produktivität, sondern natürlich auch die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen ein umstrittenes Feld sind und bleiben. Der Kampf um Arbeitsbedingungen (Kern 1979) ist daher ebenso konstitutives Element des betrieblichen Rationalisierungsgeschehens wie der Kampf um die Verbesserung der Produktivität.

Beide stehen im praktischen Rationalisierungsgeschehen ohnehin in einer engen Wechselbeziehung zueinander und konstituieren nur gemeinsam die komplexe Dialektik des betrieblichen Kampfes um Rationalisierung. Bei diesem Kampf geht es nicht nur um die Frage, welche Folgen die Rationalisierung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils haben; die betrieblichen Auseinandersetzungen setzen vielmehr schon bei der Frage ein, mit welchen Methoden Rationalisierung überhaupt betrieben werden soll und wer für sich die Erschließung von Produktivitätspotentialen in Anspruch nehmen darf.

IV.

Der seit Beginn der 90er Jahre sich in der Automobilproduktion vollziehende Rationalisierungsprozeß ist von einem eigentümlichen Widerspruch geprägt: partizipative, auf die Einbeziehung und das Erfahrungswissen der Beschäftigten hin ausgerichtete Rationalisierungsansätze koexistieren mit Ansätzen, die in der Hauptsache auf die Erfahrung und das Wissen von Rationalisierungsexperten setzen, die einem von den Beschäftigten selbst getragenen Rationalisierungsprozeß eher skeptisch gegenüberstehen. Im einen Fall wird in den Unternehmen selbst häufig von einem 'mitarbeiterorientierten' (partizipativen), im anderen Fall von einem 'expertenorientierten' (nicht-partizipativen) Rationalisierungskonzept gesprochen. Das partizipative Konzept wurde dabei meist mit Unterstützung der Betriebsräte als konsensorientierter Weg der Produktivitätssteigerung, mit Zugeständnissen an die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, in entsprechenden Betriebsvereinbarungen verankert (Springer 1993).

Die beiden Konzepte lassen sich in ihrem jeweiligen Vorgehen vor allem dadurch voneinander unterscheiden, daß im Fall des partizipativen Ansatzes den Beschäftigten selbst die Aufgabe der Produktivitätssteigerung mitübertragen wird und die Experten eher die Rolle von Unterstützern übernehmen, während beim nicht-partizipativen Vorgehen das Rationalisierungsmonopol der Planer weitestgehend unangetastet bleibt. Adler und Borys (1996) sprechen in diesem Zusammenhang von zwei Typen der Bürokratie: *enabling* (ermöglichend) und *coercive* (erzwingend), die heute in einem Wettstreit miteinander liegen.

Beide Ansätze unterscheiden sich indes nicht nur hinsichtlich ihrer jeweiligen Vorgehensweisen und Methoden; sie zielen auch auf unterschiedliche Rationalisierungspotentiale. Während mit dem 'mitarbeiterorientierten' Ansatz u.a. auch planerische Funktionen (z.B. der Arbeitswirtschaft) infrage gestellt werden, zielt der 'expertenorientierte' Ansatz in erster Linie auf Einsparungen in den direkt produktiven Bereichen. Indirekte Funktionen werden für Einsparungen nur insoweit ins Visier genommen, als es sich um blue-collar-, nicht aber um white-collar-Tätigkeiten handelt. Die potentiellen Opfer der Rationalisierung sind daher bei beiden Ansätzen nur zum Teil deckungsgleich. Hinzu kommt, daß mit dem partizipativen Ansatz traditionelle Aufstiegswege in das betriebliche Rationalisierungsmanagement (REFA-Ingenieure, MTM-Experten, Zeitstudienfachleute ...) tendenziell geschlossen werden, während der nicht-partizipative Ansatz solche Wege und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten weiterhin eher offenhält.

Dies dürfte, wie Lutz (1987) schon im Zusammenhang der Diskussion um 'Neue Produktionskonzepte' betont hat, mit ein Grund dafür sein, daß der partizipative Weg gerade bei qualifizierten Facharbeitern mit beruflichen Aufstiegs-

ambitionen z.T. auf deutliche Reserven stößt, ganz zu schweigen von denjenigen Facharbeitern, die den Aufstieg in untere oder mittlere Fach- und Führungsfunktionen schon hinter sich haben und sich nun fragen müssen, ob ihre Anstrengungen angesichts einer Delegation von Planungs- und Entscheidungsbefugnissen nach unten umsonst gewesen sind.

In den meisten Automobilunternehmen werden in einer Art Doppelstrategie (Weltz 1997) seit einiger Zeit beide Konzepte gleichzeitig angewendet. Das spiegelt in zugespitzter Form den Umstand wider, daß sich Industrieunternehmen offenkundig genötigt sehen, die Beschäftigten in das Rationalisierungsgeschehen zugleich einzubinden und von diesem auszuschließen (Wolf 1994). Darüber hinaus kommt in dem Nebeneinander von partizipativer und nicht-partizipativer Rationalisierung aber auch zum Ausdruck, daß in den Unternehmen alte und neue Rationalisierungsbündnisse zwischen unterschiedlichen Rationalisierungsakteuren koexistieren, die das betriebliche Rationalisierungsgeschehen nicht unerheblich verkomplizieren. So setzen sich die Protagonisten des partizipativen Weges ebenso aus Vertretern beider 'Lager' zusammen, wie die Protagonisten des nicht-partizipativen Weges. Nicht nur im Management, sondern auch unter den Betriebsräten gibt es nicht wenige Gegner einer partizipativen Rationalisierung. Sie fürchten, wie z.B. auch das untere und mittlere Management, um ihre bisherigen Aufgaben (z.B. die Kontrolle und Festlegung von Vorgabezeiten), wenn die Beschäftigten 'Rationalisierung in Eigenregie' (Schumann 1996) betreiben.

Im vorliegenden Fall wird in der industriellen Praxis gerne vordergründig unterstellt, daß sich beide Ansätze ergänzen, während die Beteiligten jedoch häufig die Erfahrung machen, daß hier durchaus divergente Vorgehensweisen miteinander in einem Wettstreit liegen, bei dem es laufend um die Frage geht, welche Vorgehensweise sich zuungunsten der anderen durchsetzt. Selbstverständlich zeigt die Koexistenz beider Ansätze, daß ein Miteinander nicht völlig ausgeschlossen ist. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich die beiden Ansätze in einigen Punkten, insbesondere der Steuerung und Optimierung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen, auch diametral widersprechen. Daß sie dennoch koexistieren, ist zunächst weniger ihrer sachlichen Übereinstimmung als eben dem Umstand geschuldet, daß unterschiedliche, aber in etwa gleichstarke, betriebliche Akteure ihre Interessen mit dem einen oder dem anderen Ansatz verknüpfen.

So gesehen ist die in der Automobilindustrie heute vielfach zu beobachtende Koexistenz partizipativer und nicht-partizipativer Rationalisierungskonzepte Ausdruck und Ergebnis eines prekären Machtgleichgewichts zwischen den verschiedenen, am Rationalisierungsgeschehen beteiligten, betrieblichen Interessengruppen. Mit anderen Worten: in der praktischen Koexistenz beider Konzepte kommt – nach wie vor – die Krise des bisherigen, tayloristisch-fordisti-

schen Rationalisierungskonzepts und der relative Machtverlust seiner Promotoren gegenüber den Verfechtern einer partizipativen Rationalisierung zum Ausdruck, die – anders als noch in den 70er und 80er Jahren – heute zum offiziellen Kanon betrieblicher Arbeitspolitik zählt. Wie kam es zu dieser Kräfteverschiebung und wie hat sie sich in den letzten Jahren entwickelt?

V.

Der in der deutschen Automobilindustrie in den 80er Jahren ingang gesetzte und dann vor allem durch die Krise 1992/93 stark forcierte organisatorische Transformationsprozeß ist nicht das Ergebnis weitsichtiger Rationalisierungsstrategien, sondern Folge eines mehrstufigen, reaktiven Anpassungsprozesses an veränderte Rahmenbedingungen automobiler Produktion. Auslöser für diesen Prozeß war in den 80er Jahren zunächst der damalige Automatisierungsschub in einzelnen Fertigungsbereichen (insbesondere Karosserierohbau, Lackierung und Mechanische Fertigung) mit seinen Auswirkungen auf die damalige Arbeitsteilung, die eine kostengünstige Inbetriebnahme und Nutzung der neuen, kapitalintensiven Anlagen behinderte.

Das vorsichtige Experimentieren mit neuen Produktionskonzepten (Kern/Schumann 1984; Schumann et al. 1994) in den kapitalintensiven (automatisierten) Produktionsbereichen war im wesentlichen eine Reaktion auf den Umstand, daß un- und angelernte Arbeiter, die zuvor z.B. manuell die Rohkarossen zusammengeschweißt und lackiert hatten, kaum in der Lage waren, die nun installierten High-Tech-Anlagen sachkundig und effizient zu betreiben. Hinzu kam, daß der Arbeitsmarkt inzwischen eine ausreichende Anzahl qualifizierter Facharbeiter zur Verfügung stellte, für die z.B. die Reintegration von Qualitäts- und Instandhaltungsaufgaben in das Aufgabenspektrum von Produktionsarbeitern kein größeres Problem darstellte (Springer 1991). Um die besten Kräfte zu bekommen, war es außerdem ratsam, nicht nur hohe Löhne und gute Sozialleistungen zu bieten, sondern die Arbeit auch für Facharbeiter inhaltlich hinreichend attraktiv zu gestalten. Der erste Anpassungsschritt diente insofern in der Hauptsache der Bewältigung eines technisch-ökonomischen Umstellungsproblems in Verbindung mit einer veränderten Arbeitsmarktsituation.

Unter dem Eindruck der für die nicht-japanische Automobilindustrie wenig schmeichelhaften Produktivitäts- und Qualitätsergebnisse der MIT-Studie (Womack et al. 1990) setzte dann der zweite Anpassungsschritt ein. Bei ihm ging es im wesentlichen um die Frage, wie ein Produktivitätsrückstand von um die 50% aufgeholt werden kann, ohne erneut zum Mittel der weiteren Technisierung und Automatisierung der Produktion greifen zu müssen. Denn trotz des kurzfristigen Vereinigungsbooms ab 1989 war allen Fachleuten schon seit längerem klar, daß

die weltweiten Produktionsüberkapazitäten zwangsläufig zu Unterauslastungen bestehender Fabriken führen mußten. Diese Fabriken z.B. durch eine weiterführende Automatisierung der Fahrzeugmontagen noch kapitalintensiver als ohnehin schon geschehen auszustatten, wäre einem betriebswirtschaftlichen Vabanque-Spiel mit höchstem Risiko gleichgekommen. Den Unternehmen blieb daher gar nichts anderes übrig, als auf die Karte der organisatorischen Straffung aller Strukturen und Abläufe zu setzen.

Hierfür boten die etablierten Organisationsmethoden allerdings wenig Vielversprechendes an. Denn die mit ihrer Hilfe geschaffenen Organisationsstrukturen und Abläufe waren es ja gerade, die offenkundig mit zu dem Produktivitätsrückstand beigetragen hatten. Von daher blieb gar nichts anderes übrig, als die ziemlich ausgetretenen Pfade der funktionalen Aufbauorganisation, der Trennung von Planung und Ausführung, der vielstufigen Hierarchisierung und der feingliedrigen Arbeitsteilung in der Produktion zu verlassen, um zu neuen organisatorischen Ufern aufzubrechen. Die Frage war nur, wo diese lagen.

Der überwältigende Erfolg der MIT-Studie gerade in der deutschen Automobilindustrie ist wahrscheinlich dem Umstand geschuldet, daß die Autoren dieser Studie ihren neuen One Best Way der Automobilfertigung zu einem Zeitpunkt auf den Markt brachten, als das deutsche Automobilmanagement nicht so recht wußte, in welche Richtung es jetzt eigentlich marschieren soll. In solchen Situationen werden Orientierungshilfen, zumal wenn sie im Gewand der Wissenschaft daherkommen und verständlich aufbereitet sind, natürlich dankend angenommen. Bei der zunächst noch rein theoretischen Beschäftigung mit Lean Production wurde den veränderungsbereiten Rationalisierungsexperten allerdings sehr schnell klar, daß ein Rationalisierungsansatz, der in erster Linie auf eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Abläufen setzt und bei Erfolg überdies eine große Menge überschüssigen Personals in allen Bereichen und auf allen Ebenen erzeugt, am Standort Deutschland nur zu realisieren sein dürfte, wenn nicht nur das Management, sondern auch die Belegschaften und deren Interessenvertretungen von dem neuen Weg überzeugt werden können.

Deswegen die insbesondere im konzeptionellen Anspruch so starke Beteiligungsorientierung in der deutschen Adaption von Lean Production. Sie ist im wesentlichen dem Umstand geschuldet, daß die Veränderungsmaßnahmen gewissermaßen direkt am Faktor Arbeit ansetzen und daher darauf angewiesen sind, die Menschen, die diesen Faktor ausmachen, dazu zu bewegen, sich den Veränderungen nicht zu widersetzen, sondern sie mitzutragen. Daher spielen partizipative Momente heute in allen Automobilunternehmen, in denen Lean Production in irgendeiner Weise adaptiert wird, auch außerhalb Deutschlands eine Rolle (Adler 1993; Heidenreich 1994; Zink 1996). Da am Standort Deutschland der Faktor Arbeit jedoch besonders stark gewerkschaftlich organisiert und der Professionalisierungs- und Mitwirkungsgrad der betrieblichen

Interessenvertretungen hochgradig entwickelt ist, hat die Frage der Partizipation in den deutschen Automobilunternehmen ein erkennbar größeres Gewicht als z.B. in den französischen (Frieling 1997; Kißler 1992 und 1996). Die Frage ist allerdings, wie weit dem partizipativen Anspruch auch praktische Wirkung verliehen wird, da sich aus ihm ja nicht unerhebliche Verschiebungen im innerbetrieblichen Machtgefüge ergeben können.

Aus der Krise der Jahre 1992/93 und der seit daher weiter verschärften Wettbewerbssituation hat sich schließlich der dritte Anpassungsschritt ergeben. Er besteht in der Revitalisierung eher traditioneller, vorwiegend 'expertenorientierter' Rationalisierungskonzepte, wie z.B. Zeitstudien, die in einem engen Zusammenhang mit Globalisierungsmaßnahmen und Outsourcing-Aktivitäten stehen (Bahn Müller 1996; Roth 1996; Kern/Schumann 1996; Schumann 1997; Weber 1996). Meist im Kontext von Standortentscheidungen werden interne und externe Fachleute (Berater) damit beauftragt, die Strukturen und Abläufe nach weiteren Einsparpotentialen zu durchforsten. Dabei wird darauf abgestellt, daß die durch die Partizipation entstehenden, laufenden Kosten – z.B. für Gruppengespräche während der Arbeitszeit – weit höher seien als diejenigen Kosten, die interne oder externe Rationalisierungsexperten verursachen. Außerdem ließen sich mit partizipativen Ansätzen, die auf einen Verhaltenswandel der Beschäftigten abzielen, keine kurzfristigen, sondern nur mittel- und langfristige wirtschaftliche Effekte erzielen, denn Organisationsentwicklung benötige Zeit.

Die Gegner einer partizipativen Rationalisierung greifen damit ein gängiges Argument der Befürworter der Partizipation auf – und wenden es im betrieblichen Rationalisierungskampf gegen sie. Denn wenn mit 'expertenorientierten' Ansätzen, wie z.B. Zeitstudien durch externe Unternehmensberater, das jeweilige Rationalisierungspotential kurzfristig immer schon abgeschöpft ist, gibt es auf partizipativem Wege mittel- und langfristig gar nichts mehr einzusparen. Der Rasen ist, wie die betrieblichen Praktiker der Rationalisierung gerne sagen, meist schon gemäht, bevor die partizipativen Ansätze zur Anwendung kommen. Diese verursachen dann in der Tat nur noch Kosten, denen keine entsprechenden Einsparungen mehr gegenüberstehen (Springer 1996). Für das partizipative Vorgehen spricht aus Unternehmenssicht dann bestenfalls noch, daß die Beschäftigten eine solche Form der Rationalisierung vielleicht eher akzeptieren als ein rein expertenorientiertes Vorgehen; ein in Zeiten geringer Arbeitskraft-Nachfrage und überschüssigem Arbeitskraft-Angebot kein sehr zugkräftiges Argument.

VI.

Diesem Hase- und Igel-Spiel können die Protagonisten einer partizipativen Rationalisierung entrinnen, wenn auch sie Ansprüche auf kurzfristige wirtschaftliche Effekte ihrer Ansätze anmelden und diese im praktischen Rationalisierungsgeschehen durchsetzen. Rationalisierungseffekte sind einzelnen Rationalisierungsmaßnahmen nämlich nicht per se zu eigen, sondern müssen betrieblich erkämpft und zugeschrieben werden; eine in Industrieunternehmen völlig normale Begleiterscheinung des innerbetrieblichen Rationalisierungsgeschehens. Sie spielt eine um so größere Rolle, je stärker der jeweilige Kostendruck und je ausgeprägter der innerbetriebliche Wettbewerb um die Rationalisierungspotentiale ist. Oder um nochmals die Rasenmetapher zu bemühen: Wer zuerst kommt, mäht zuerst.

Die partizipative Rationalisierung gerät, wenn sie sich auf die Erwirtschaftung kurzfristiger Rationalisierungseffekte einläßt, allerdings in Gefahr, genau denjenigen längerfristigen Atem zu verlieren, den sie zur dauerhaften Mobilisierung der Human Resources im Sinne einer 'Rationalisierung in Eigenregie' der Beschäftigten eigentlich benötigt. Insofern stellt sich die Frage, ob sich ihre Protagonisten auf dieses Spiel überhaupt einlassen und das Feld der Rationalisierung nicht wieder besser den betrieblichen und außerbetrieblichen Experten einer nicht-partizipativen Rationalisierung überlassen sollten. Dies würde aller Voraussicht nach das vorläufige Ende der partizipativen Rationalisierung nach sich ziehen, und die alte Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung mit all ihren Konsequenzen für die hinlänglich bekannten Frontstellungen zwischen Planenden und Ausführenden sowie die Rationalisierungsgegnerschaft und Leistungszurückhaltung der Beschäftigten wieder stärken – mit all ihren Risiken für den Arbeitsfrieden und damit den Rationalisierungsfortschritt selbst.

Wer daher im Interesse eines stabilen und konsensorientierten Produktivitätsfortschritts diesen arbeitspolitischen Schritt zurück nicht will, muß nach einer neuen Synthese suchen, mit der auf partizipativem Wege auch kurzfristige wirtschaftliche Erfolge erzielt werden können. Daß dies möglich ist, zeigen die Untersuchungen, die Paul S. Adler in der joint-venture-Fabrik von Toyota und General Motors (NUMMI) in Californien durchgeführt hat. Der Produktivitätserfolg dieses Unternehmens beruht gemäß seiner Untersuchungen u.a. darin, daß die Arbeiter in hohem Maße an der laufenden Standardisierung und Optimierung ihrer Arbeitsabläufe unmittelbar beteiligt sind und z.B. selbst Zeitstudien mit kurzfristigen Rationalisierungseffekten durchführen.

Obwohl die Arbeit weitgehend standardisiert und auch formalisiert ist, hat sich kein nur instrumentelles Verhältnis zur Arbeit herausgebildet, wie man es üblicherweise von kurzzyklisch organisierten, repetitiven Arbeitsprozessen kennt, die ohne Beteiligung der Beschäftigten von Experten geplant und opti-

miert worden sind. Im Gegenteil, Adler (1993) berichtet selbst in der Linienmontage von einer unerwartet hohen Identifikation mit der Arbeit, die sich im wesentlichen aus dem Umstand speist, daß die Beschäftigten – unterstützt, aber nicht kontrolliert durch die Experten (Industrial Engineering) – kurzfristige Rationalisierung in eigener Regie betreiben. Dies schließt Zeitstudien durch die Arbeitsgruppenmitglieder mit ein. Er spricht daher von einer ‘lernenden Bürokratie’, die zwei gemeinhin als sich widersprechend geltende Prinzipien integriert: Standardisierung/Formalisierung und Entwicklung der menschlichen Motivationspotentiale.

Jürgens weist in diesem Zusammenhang ebenfalls darauf hin, daß repetitive Arbeit von den Beschäftigten dann akzeptiert wird,

„as compensatory mechanisms exist. The importance of involving workers in problem solving activities for motivation has been emphasized by Adler as an explanation for the NUMMI success. ... Further possibilities of enriching jobs by giving workers off-line responsibilities and involving them in activities have been particularly developed by american companies in recent times. These include the involvement of work groups in the product and process development for new cars as well as taking up responsibilities with suppliers and dealers.“
(Jürgens 1997a, 271)

Dieser Weg wird inzwischen auch am neuen Daimler-Benz-Standort in Alabama praktiziert, wo die Festlegung und laufende Optimierung der Zeitstandards und Arbeitsabläufe in den Fertigungslinien durch die Arbeitsteams selbst erfolgt. Ein Industrial Engineering im traditionellen Sinne gibt es in dieser Fabrik nicht mehr, wohl aber ein Process Engineering, dessen Aufgabe darin besteht, die Arbeitsabläufe mit Hilfe von MTM grob vorzuplanen und die Teams dann bei der laufenden Optimierung zu unterstützen. Die Process Engineers verzichten damit von vornherein auf jeglichen Anspruch auf eine sogenannte ‘Bestplanung’ und gehen davon aus, daß diese – wenn überhaupt – dann nur von den Beschäftigten selbst geleistet werden kann.

Auf die Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe und die Einhaltung der festgelegten und an den einzelnen Arbeitssituationen visualisierten Abläufe wird deswegen so großer Wert gelegt, weil jede Abweichung vom festgelegten Standard sofort offengelegt und – sofern damit eine Verbesserung verbunden ist – möglichst umgehend in einen neuen Standard umgesetzt wird. Dieser Ansatz zielt auf die möglichst schnelle Transformation informeller in formelle Arbeitsregeln und toleriert die Selbstorganisation der Beschäftigten insoweit, wie sie von diesen dem Unternehmen gegenüber offengelegt und zur Grundlage verbesserter Standards gemacht wird.

Wir haben es hier zweifellos mit einer Arbeitsform zu tun, die nur wenig individuellen Handlungsspielraum zuläßt, die Standardisierung der Arbeitsab-

läufe aber weitgehend den Beschäftigten selbst überträgt. Das 'bürokratische Gehäuse' selbst wird damit – im Unterschied zur sogenannten teilautonomen oder strukturinnovativen Gruppenarbeit – nicht in Frage gestellt, dafür aber das Verfahren seiner Erzeugung und ständigen Reproduzierung, in dem die Beschäftigten eine zentrale Rolle einnehmen. Dies setzt voraus, daß sie die Standardisierung und Formalisierung ihrer Arbeitsabläufe als notwendig und sinnvoll erachten und daß die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit so gestaltet sind, daß eine Standardisierung überhaupt Sinn macht.

Es wird nicht nur eine Aufgabe der betrieblichen Praxis, sondern auch der Industriosozologie und verwandter Disziplinen sein, zu überprüfen, ob und wie ein solcher Weg auch in deutschen Automobilunternehmen mit ihren qualifizierten Facharbeiterbelegschaften gangbar ist (Jürgens 1997b). Ihn allein aufgrund der ausgeprägten Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe als 'neo-tayloristisch' oder 'strukturkonservativ' und daher als perspektivlos zu kritisieren (Kuhlmann/Schumann 1997, 301f.), unterschätzt nicht nur das wirtschaftliche Potential dieses Weges, sondern übersieht möglicherweise auch die Motivationspotentiale, die in ihm stecken. Vieles spricht dafür, daß er im Opel Werk in Eisenach, das sich am NUMMI-Modell orientiert, im Unterschied zu NUMMI aber einen hohen Facharbeiteranteil aufweist, inzwischen auch am Standort Deutschland mit einigem Erfolg praktiziert wird. So schreiben Mickler et.al. nach Untersuchungen in der ostdeutschen Automobilindustrie über Opel in Eisenach: „Es ist hier dem Management offensichtlich gelungen, eine innerbetriebliche Wettbewerbssituation zu schaffen, in der die gestalterische Kreativität der Beschäftigten mobilisiert und auf produktivitätssteigernde und qualitätsverbessernde Innovationen gelenkt wird.“ (Mickler et al. 1996, 118)

Gleichgültig wo, immer geht es u.a. um die Frage, in welchem Ausmaß, mit welcher Motivation, unter welchen Bedingungen und mit welchen Ergebnissen und Folgen die Beschäftigten selbst Rationalisierung betreiben wollen, können und dürfen (Springer 1997a). Eine Fragestellung, auf die die Industriosozologie Antworten geben muß, wenn sie das derzeitige Rationalisierungsgeschehen mitbeeinflussen möchte. Darüber hinaus stellen sich aber immer auch Fragen wie: Wie wirken sich die verschärften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf das betriebliche Rationalisierungsgeschehen aus? Um welche Probleme wird in den Unternehmen konkret gerungen? Wer ist an den Auseinandersetzungen beteiligt? Wie kommen durchsetzungsfähige Koalitionen zugunsten eines Rationalisierungsansatzes zustande, der am Konzept der Partizipation festhält? Wie kann die Bildung solcher Koalitionen gefördert werden? Wie ist mit den Protagonisten der nicht-partizipativen Rationalisierung umzugehen? Alles Fragen, die das arbeitspolitische Rationalisierungsgeschehen bestimmen, und von

deren Beantwortung es u.a. abhängt, welche Konzepte sich letztlich durchsetzen werden.

Es ist von verschiedener Seite (Fricke 1992; Minssen 1993; Howaldt 1997; Springer 1997; Weltz 1982) mehrfach darauf hingewiesen worden, daß derlei Fragen von der (Industrie-)Soziologie nur dann zuverlässig beantwortet werden können, wenn sie in das betriebliche Rationalisierungsgeschehen selbst mit eingreift. Bollinger und Weltz (1989) fordern in diesem Zusammenhang mehr 'beobachtende Teilnahme' und bringen damit zum Ausdruck, daß eine praktisch orientierte Industriesoziologie ihre Akzente von der Beobachtung zur Teilnahme verschieben muß. Teilnahme bedeutet in diesem Zusammenhang beratende Intervention in das Rationalisierungsgeschehen. Auf Beobachtung und Analyse kann dabei nicht verzichtet werden. Die Arbeit des (Industrie-)Soziologen bleibt hier aber nicht stehen, sondern setzt sich im betrieblichen Rationalisierungsgeschehen selbst fort.

Dies führt ihn zwangsläufig zu den betrieblichen Handlungskonstellationen, die das Rationalisierungsgeschehen bestimmen und zwingt ihn, sich mit der Logik, den Mechanismen und der Rationalität dieses Geschehens selbst auseinanderzusetzen. Von den Konzepten, Inhalten und Folgen der Rationalisierung bringt ihn dies zunächst einmal einen Schritt weg hin zu dem, was von der Organisationsberatung gemeinhin 'Prozeß' genannt wird. Gemeint ist damit das betriebliche Geschehen, unabhängig von seinen Zielen und Inhalten. Denn gleichgültig, um was es geht, alle sozialen Veränderungen vollziehen sich natürlich als 'Prozeß'.

Gerade die Industriesoziologie hat sich aber immer mit den Zielen, Inhalten und Folgen der Rationalisierung auseinandergesetzt und hierzu selbst Position bezogen. Hierin liegt zweifellos eine ihrer Stärken. Einem Großteil der heutigen Organisationsberatung geht dieser inhaltliche Bezug weitgehend ab. Von ihren Vertretern wird – unter Berufung auf die soziologische Systemtheorie – nicht selten der industrielle Wandel schlechthin, nach dem Motto 'Nichts ist so wichtig und beständig wie Veränderungen', regelrecht vergöttert (Grossmann/Krainz/Oswald 1995).. Dies mag u.a. damit zu tun haben, daß es der Soziologie zunehmend schwerer fällt, in unübersichtlichen Zeiten inhaltliche Orientierung zu vermitteln. Unter solchen Umständen liegt es natürlich nahe, sich auf die Mechanismen und Formen des sozialen Wandels zu konzentrieren und seine Richtung eher zu vernachlässigen.

Methodisch schlägt sich diese Abstraktion und Reduktion in einer Trennung von Prozeßberatung und Fachberatung nieder. Eine Trennung, die in den Unternehmen häufig zu dem Problem führt, daß in den 'Prozeß' keine Ordnung gebracht werden kann, weil inhaltlich unklar bleibt, wohin die Reise am besten gehen sollte. Mit anderen Worten: die dargestellte Rationalisierungskonstellation in der Automobilindustrie läßt sich keineswegs nur dadurch auflösen, daß

den beteiligten Akteuren die Regeln ihres eigenen Spiels transparent gemacht werden. Beantwortet werden muß auch die Frage, mit welchem Rationalisierungskonzept sich die gegenwärtigen Probleme der Automobilindustrie unter den gegebenen internen und externen Bedingungen am besten bewältigen lassen.

Es wird daher die Aufgabe und die Besonderheit eines industriesoziologischen Forschungs- und Beratungsansatzes sein, Ziele, Inhalte, Folgen und soziale Form (Prozeß) der Rationalisierung gleichermaßen zu ihrem Gegenstand zu machen, und Prozeß- und Fachberatung methodisch zu integrieren. Ein nicht einfaches Unterfangen, für das die Industriesoziologie jedoch aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrungen mit den Zielen, Inhalten und Folgen der Rationalisierung zumindest von der einen Seite her schon recht gute Voraussetzungen mitbringt.

Literatur

- Adler, Paul S. (1993): The 'Learning Bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc.. In: *Research in Organizational Behaviour*, 15, S. 111-194
- Adler, Paul S./Borys, Bryan (1996): Two types of bureaucracy: enabling and coercive. In: *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 61-89
- Bahn Müller, Reinhard (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hg.): *Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik*. Hamburg, S. 9-30
- Bergmann, Joachim/Bürckmann, Erwin/Dabrowski, Hartmut (1997): *Reform des Flächentarifvertrags? Berichte aus den Betrieben*. unveröff. Manuskript
- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt/M., S. 248-275
- Braczyk, Hans-Joachim (1992): *Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem*. Berlin
- Crozier, Michel (1964): *Le phénomène bureaucratique*. Paris
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- Deutschmann, Christoph (1996): Rationalisierung als Sisyphusarbeit. In: Hoß, Dietrich/Schrack, Gerhard (Hg.): *Wie rational ist Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs*. Stuttgart et al., S. 155-164
- Enderle, Peter (1997): The Opel Production System. In: Shimokawa, Koichi/Jürgens, Ulrich/Fujimoto, Takahiro (Eds.). *Berlin et al.*, S. 133-145

- Endres, Egon/Wehner, Theo (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München
- Fricke, Werner/Wiedenhofer, Harald (1985): Beteiligung im Industriebetrieb. Probleme des mittleren Managements. Frankfurt/M., New York
- Fricke, Werner (1992): Technikgestaltung und industriesoziologische Forschung. In: Daheim, Hansjürgen/Heid, Helmut/Krahn, Karl (Hg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/M., New York, S. 277-310
- Frieling, Ekkehard (1997): Internationaler Vergleich von Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie. In: Universität Kassel/Institut für Arbeitswissenschaft/Volkswagen AG Werk Kassel (Veranstalter): Potentiale und Perspektiven neuer Arbeitsstrukturen im Betrieb, unveröff. Workshop-Dokumentation
- Fürstenberg, Friedrich (1991): Sozialwissenschaftliche Perspektiven zur Arbeitsgestaltung: In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 44, S. 209ff.
- Grossmann, Ralph/Krainz, Ewald E./Oswald, Margit (Hg.) (1995): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden
- Heidenreich, Martin (1994): Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive. In: Soziale Welt 45,1, S. 60-81
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 24, 6, S. 422-435
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York
- Howaldt, Jürgen (1997): Der Industriesoziologe als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 1, S. 50-64
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 58-91
- Jürgens, Ulrich (1997a): Rolling back cycle times: The renaissance of the classic assembly line in final assembly. In: Shimokawa et al., S. 255-273
- Jürgens, Ulrich (1997b): Implanting Change: The Role of Indigenous Transplants in Transforming the German Productive Model. unveröff. Manuskript
- Kern, Horst (1979): Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur 'Humanisierung der Arbeit'. Frankfurt/M.
- Kern, Horst (1982): Empirische Sozialforschung. Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien. München
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11 u. 12, S. 715-724

- Kißler, Leo (Hg.) (1992): Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/M., New York
- Kißler, Leo (Hg.) (1996): Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie. Frankfurt/M., New York
- Kotthoff, Herrmann (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Soziale Welt, 4, S. 435-449
- Kühl, Stefan (1996): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/M., New York
- Kuhlmann, Martin/Schumann Michael (1997): Patterns of Work Organization in the German Automobile Industry. In: Shimokawa et al., S. 289-304
- Luczak, Holger/Volpert, Walter (1987): Arbeitswissenschaft. Kerndefinition – Gegenstandskatalog – Forschungsgebiete. Edingen-Neckarhausen
- Lutz, Burkart (1987): Wie neu sind die 'neuen Produktionskonzepte'? In: Malsch, Thomas/Seltz, Rüdiger (Hg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin, S. 195-208
- Mertins, Kai/Kempf, Stefan (1996): Benchmarking – Praxis in deutschen Unternehmen. Berlin et al.
- Mickler, Otfried/Engelhard, Norbert/Lungwitz, Ralph/Walker, Bettina (1996): Nach der Trabi-Ära. Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin
- Minssen, Heiner (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart
- Minssen, Heiner (1993): Beraten(d)e Akteure – Industriesoziologie wird praktisch. In: Howaldt, Jürgen/Minssen, Heiner (Hg.): Lean, Leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, S. 185-199
- Naschold, Frieder (1984): Arbeitspolitik – Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliches Bezugsproblem und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft 5, S. 11-57
- Nomura, Masami/Jürgens, Ulrich (1995): Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolgs. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen. Berlin
- Ohno, Taichi (1993): Das Toyota- Produktionssystem. Frankfurt/M., New York
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Roth, Siegfried (1996): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Stand und Perspektiven. In: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg, S. 140-152
- Sauer, Dieter (1992): Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, Manfred/Döhl, Volker (Hg.): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie. Frankfurt/M., New York, S. 49-80

- Schmidt, Gerd (1990): Anmerkungen zur industriesoziologischen Rede von 'Systemische Rationalisierung'. In: Bergstermann, Jörg/Brandherm-Böhmker, Ruth (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn, S. 17-22
- Schmidt, Gert (1996): Industriesoziologie in Deutschland am Ende des 20. Jahrhunderts – zwischen starker Tradition und neuen Herausforderungen. In: Flecker, Jörg/Hofbauer, Johanna (Hg.): Vernetzung und Vereinnahmung. Arbeit zwischen Internationalisierung und neuen Managementkonzepten. Opladen
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering, S. 169-202
- Schultz-Wild, Lore/Lutz, Burkart (1997): Industrie vor dem Quantensprung. Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland. Berlin, Heidelberg
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin
- Schumann, Michael (1996): Rationalisierung und Humanisierung heute. In: Hoß, Dietrich/Schrick, Gerhard (Hg.): Wie rational ist Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart et al.
- Schumann, Michael (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. In: WSI-Mitteilungen 50, 4, S. 217-227
- Seitz, Dieter (1993): „Per Order de Mufti läuft nichts“. Betriebliche Gestaltungsprozesse als Problem sozialer Steuerung. Berlin
- Shimokawa, Koichi/Jürgens, Ulrich/Fujimoto, Takahiro (Eds.) (1997): Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization. Berlin et al.
- Springer, Roland (1991): Auf dem Weg zur Facharbeiterbranche? Strukturwandel der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie. In: Automobilindustrie. Forschung, Konstruktion, Fertigung 36, 1, S. 47-56
- Springer, Roland (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 137, S. 19-37
- Springer, Roland (1996): Effektivität von unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit. In: Antoni, Conny H./Eyer, Eckart/Kutscher, Jan (Hg.): Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltssysteme. Wiesbaden
- Springer, Roland (1997a): Rationalization also Involves workers – Teamwork in the Mercedes-Benz Lean Concept. In: Shimokawa et al., S. 274-288
- Springer, Roland (1997b): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 6,1, S. 33-49
- Weber, Hajo (1996): Globalisierung als Herausforderung für Unternehmen und Wirtschaft. In: Braczyk, Hans-Joachim/Schienstock, Gerd (Hg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 110-122
- Weltz, Friedrich (1982): Begleitforschung zwischen Aktionismus und Berührungsangst. Einige Anmerkungen zum Verhältnis der Industriesoziologie zum Programm 'Humanisierung des Arbeitslebens'. In: Soziale Welt, 3 u. 4, S. 294-302

- Weltz, Friedrich/Lullies, Veronika (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 155-170
- Weltz, Friedrich (1996): Reengineering oder Evolution – Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen. In: Braczyk, Hans-Joachim/Ganter, Hans-Dieter/Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart, Berlin, Köln
- Weltz, Friedrich (1997): Anspruch und Wirklichkeit flexibler Organisationsstrukturen. In: Universität Kassel/Institut für Arbeitswissenschaft/Volkswagen AG Werk Kassel (Veranstalter): Potentiale und Perspektiven neuer Arbeitstrukturen im Betrieb; unveröff. Workshop-Dokumentation
- Wiedemann, Herbert (1971): Das Unternehmen in der Evolution. Neuwied, Berlin
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft 22, 2, S. 243-259
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1990): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt/M., New York
- Zink, Klaus J. (1996): Gruppenarbeit als Baustein innovativer Managementkonzepte. In: Zink, Klaus (Hg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit – aus Erfahrungen lernen. Neuwied, Krefeld, Berlin, S. 3-22

"Lieber den Spatz in der Hand ..."? – Industriesoziologen und Organisationsberatung

Spätestens mit der Sektionssitzung der Industriesoziologen in der DGS im April 1996 ist eine eigenartige Debatte losgetreten worden, in der sich manches vermischt, was nicht unbedingt zusammengehört: Rechtfertigungen organisationsberatender Soziologen gehen mit der verdeckten Begleichung alter Rechnungen aus HdA-Zeiten einher, die Artikulation betrieblicher Nachfrage kreuzt sich mit methodischen Überlegungen zur Industriesoziologie. Überraschend die scheinbar einhellige Begeisterung über die Rolle des Industriesoziologen als Organisationsberater. Ohne die besondere Eignung unserer Zunft, zu Veränderungsprozessen einen substantiellen Beitrag leisten zu können, infrage stellen zu wollen, möchte ich doch für größere Zurückhaltung und vor allem ein reflektierteres Vorgehen plädieren. Insbesondere, weil sich in der allgemeinen Euphorie noch Ungereimtheiten einschleichen, die die Vermutung nahelegen, daß weiterhin sowohl zwischen Angebot und Nachfrage, als auch zwischen Beratung und Forschung erhebliche Spannungen und Unverträglichkeiten bestehen. So ohne weiteres läßt sich die alte Skepsis gegenüber der Organisationsberatung jedenfalls nicht vom Tisch wischen.¹

Deshalb möchte ich im folgenden zunächst das Verhältnis von Nachfrage und Angebot beleuchten, um herauszufinden, von welchem gemeinsamen Produkt beide Seiten eigentlich sprechen. In der Annahme, daß es wahrscheinlich kein allgemeines Modell der industriesoziologischen Organisationsberatung geben wird, sollen die daraus gewonnenen Fragestellungen anschließend auf ein Begleitforschungskonzept bezogen werden, um daran zu prüfen, ob sich unter bestimmten Bedingungen Prozeßevaluation und industriesoziologische Forschung miteinander verbinden lassen.

1. Betriebliche Akteure als Nachfrager von industriesoziologischem Wissen

Aus der Perspektive betrieblicher Akteure artikuliert Springer (1997) einen Bedarf an die Adresse der Industriesoziologie, der sich aus dem Charakter der

1 Für Anmerkungen und Kritik danke ich besonders meinem Kollegen *Jürgen Kädtler*.

aktuellen Rationalisierung als „partizipative Arbeitspolitik“ (ebd., 39) zum Zwecke der Produktivitätssteigerung ergebe. Als spezifisches Produkt wünscht er die „industriesoziologische Reflexionsfunktion“, denn es sei gerade das „kritische Analyse- und Reflexionspotential“, das die besondere Leistungsfähigkeit der Soziologie ausmache, die deshalb in besonderer Weise geeignet sei, „Transformationskritik“ zu leisten. Betrieblicherseits nehme die Nachfrage um so mehr zu, wie die Betriebe „einen Zustand permanenter Transformation anstreben“ (ebd., 40f.). Da der Veränderungsprozeß unterschiedliche Interessenlagen berühre und die Akteure in den politischen Auseinandersetzungen dazu neigten, die mittel- und langfristigen Folgen der Reorganisation auszublenden, seien sie allein nicht in der Lage, die Bedingungen des Veränderungsprozesses herzustellen, die Ausblendungen würden zum Problem:

„Um dem entgegenzuwirken, bietet es sich an, daß neutrale Beobachter sie offen thematisieren, der Organisation damit gewissermaßen einen Spiegel vorhalten und auf diese Weise in der Organisation als Berater reflexives Verhalten stimulieren und unterstützen.“ (ebd., 41)

Der soziologische Organisationsberater soll die kritischen Aspekte der angestrebten Zielzustände rechtzeitig erkennen und die Akteure durch Bereitstellung „reflexiven Wissens“ Hilfestellung zur Gestaltung des Veränderungsprozesses geben. Springer thematisiert im wesentlichen zwei Dimensionen dieser Reflexionsfunktion, zum einen die Funktion des Wissens, zum anderen das Verhältnis zwischen Organisationsberater und betrieblichem Akteur.

„Man muß wissen, wann der betrieblichen Praxis der Spiegel so vorgehalten werden kann, daß daraus auch Konsequenzen gezogen werden. Und man muß wissen, wie man dies tut. Das Gespür für das richtige Thema zum richtigen Zeitpunkt und der richtige Ton reichen aber noch nicht aus. Der soziologische Berater braucht Bündnispartner, die bereit sind, kritische Expertisen ins Spiel zu bringen und dies auch gegenüber Widerständen im Unternehmen durchzusetzen.“ (ebd., 42)

Wir werden später noch einmal auf diese Passage zu sprechen kommen und dabei genauer klären, wer „man“ eigentlich ist, der Berater oder der Bündnispartner.

Für einen organisationsberatenden Industriesoziologen erweist sich diese Rolle als Gratwanderung in beiden Dimensionen: Erstens kann er als unabhängiger Dritter mittels soziologischer Professionalität durchaus Voraussetzungen und Folgen des Veränderungsprozesses aufnehmen und präsentieren, jedoch sollte er nicht dazu übergehen, Umsetzungsmaßnahmen vorzuschlagen (selbst dann, wenn sie konsensfähig wären). Andernfalls würde er sich in die Rolle eines Akteurs begeben, der Maßnahmen zu rechtfertigen hätte – woraus not-

wendigerweise „Ausblendungen“ folgen, die die Reflexionsfunktion beschädigen. Es handelt sich somit um eine sehr spezifische Beratungsleistung, die den betrieblichen Akteuren oder (externen) Beratern die Konzeptionierung und Realisierung von Maßnahmen überläßt. Dabei ist natürlich nicht zu leugnen, daß eine gute Problemdiagnose oft die halbe Lösung darstellt, und letztlich auch die Einspeisung von Informationen, die auf Recherchen im Betrieb oder aus verwandten Praxisbeispielen zurückgehen, praktische Konsequenzen haben soll.

Zweitens braucht der Organisationsberater den Kontakt zu betrieblichen Akteuren, die das Wissen ins betriebliche Spiel bringen und zur Wirkung kommen lassen. Ein gewisses Maß an Instrumentalisierung der Begleitforschung durch betriebliche Interessengruppen oder Machtpromotoren ist deshalb nicht nur unvermeidlich, sondern geradezu erforderlich, wenn das Wissen Konsequenzen haben soll, andererseits findet sie ihre Grenze dort, wo die Unabhängigkeit der Begleiter in Zweifel gezogen werden könnte. Die Voraussetzungen dafür, daß die betrieblichen Akteure diese Unabhängigkeit der Sozialforscher erhalten, um die Reflexionsfunktion zu nutzen, werden dort besonders günstig sein, wo es sich bei der Reorganisation um einen tatsächlich offenen Suchprozeß handelt.

In beiden Dimensionen erfordert das Produkt „Reflexionsfunktion“ ein sorgsames Austarieren bei der Funktion des Wissens und der Rolle des Organisationsberaters. Springer tendiert zur einseitigen Auflösung der beiden Spannungsverhältnisse, statt einer Gradwanderung kritischer Begleitung des Veränderungsprozesses würde der Organisationsberater dann in die Nähe der Auftragsforschung geraten.

Die Ambivalenz zeigt sich auf der Seite der Funktion des Wissens: Springer konstatiert einerseits einen Bedarf nach systematischer Begleitung der Umsetzung und als Folge der Politisierung der Veränderungsprozesse nach der Moderation der Transformation und einem damit verbundenen „Interessenmanagement“ (ebd., 44) – dafür fordert er eine sozialwissenschaftliche Intervention, die keinesfalls Rezeptvermittlung darstellt.

„Intervention heißt vielmehr, *reflexives Wissen* in den Transformationsprozeß einzubringen und den Akteuren Hilfestellung bei der Verarbeitung und praktischen Nutzen dieses Wissens zu geben. Der Soziologe wird damit zwar *Mitakteur*, nicht aber *Hauptakteur* der Transformation. Die Hauptakteure sind aus strukturellen Gründen meist nicht von sich aus in der Lage, das für eine erfolgreiche Transformation notwendige Maß an Reflexivität aufzubringen. Hierfür sind sie zu sehr an ihre jeweiligen Interessen und Rollen gebunden.“ (ebd., 44)

Andererseits steht diese Einsicht recht unverbunden neben der Argumentation, die aus der kulturellen Dimension des Wandels einen andere Bedarf der Unternehmen nach soziologischem Wissen ableitet: Weil Betriebe Einstellungen und

Verhalten gezielt verändern wollen, wollten sie erkennen, welche Voraussetzungen und Folgen der organisatorische Wandel habe, wie die Denk- und Verhaltensweisen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen seien und wie sich der Zusammenhang von strukturellen und kulturellen Dimensionen der Transformation darstellte (ebd., 34). Diese Nachfrage zielt auf Expertise, die sich instrumentell in den Händen zentraler betrieblicher Akteure einsetzen läßt, eine systematische Bevorzugung „kritischer Industriosozologie“ gegenüber „angewandter Industrieforschung“ – um eine Unterscheidung von Kern (1979) aufzugreifen – ist hieraus zumindest nicht erkennbar.

Der innere Widerspruch manifestiert sich noch deutlicher bei der Rolle, die dem Sozialforscher zukommen soll: Zwar erkennt Springer Nutzen und Bedeutung der Reflexionsfunktion und offener Lernprozesse, doch möchte er andererseits sozialwissenschaftliche Erkenntnisse einkaufen, die sich als Instrument eignen zur Durchsetzung eines für richtig erkannten Transformationskonzepts gegenüber denen, die weiterhin in alten Leitbildern verharren. Grund ist seine Überzeugung, daß der Transformationsprozeß „praktische Taylorismuskritik zum Zwecke der Produktivitätssteigerung“ (ebd., 38) ist, wobei die intensivere Nutzung des Einsatzfaktors Arbeit mit „einer Rücknahme von Arbeitsteilung und Fremdbestimmung“ verbunden ist“ (ebd., 39). Für die kritischen Sozialforscher heißt das, sie können in Springers Augen sich auf seiner Seite in den Kampf gegen die Traditionalisten begeben. Damit wird nicht nur die „Reflexion“ strategisch begrenzt und instrumentell auf die Punkte gelenkt, die in den Augen des Akteurs in der innerbetrieblichen Auseinandersetzung als wichtig erscheinen, bei so viel Klarheit drohen auch die Forschungsergebnisse weitgehend überraschungsfrei zu bleiben.

Dieses Manko könnten betriebliche Akteure verschmerzen, wenn sich nicht Zweifel hinsichtlich der betrieblichen Wirksamkeit solcher Bündnisse einstellen würden. Denn durch die Anbindung der soziologischen Expertise an den internen Akteur wird sie von vornherein zum Instrument der politischen Auseinandersetzung und entsprechend als Stichwortgeber einer Fraktion verortet. Der Akteur gibt das Einsatzzeichen für die Stichwortgeber, damit sie wissen, wann sie vor den Problemen noch die Augen verschließen müssen und wann sich die betrieblichen Neuerer so sicher fühlen, daß sie auch über die negativen Folgen der Transformation aufgeklärt zu werden wünschen, denn

„die Promotoren des Wandels können das Neue nicht schon kritisieren bevor das Alte beiseite geräumt ist. Denn damit würden sie nur jene Kräfte stärken, die den Wandel ohnehin nicht wollen.“ (ebd., 41)

Auch an anderer Stelle nimmt Springer seine Einsicht in die Reflexionsfunktion zurück, denn der Kontext macht deutlich, daß es der betriebliche Bündnispartner sein soll („man“ in der oben zitierten Stelle von S. 42), der Zeitpunkt,

Gegenstand und Reichweite der Reflexion bestimmt. Der Organisationsberater darf halt nicht allen betrieblichen Parteien gleichermaßen den Spiegel vorhalten und Offenheit und Reflexion gehen nicht so weit, die Annahme in Frage zu stellen, daß man selbst bereits auf „der richtigen Seite“ stände, bzw. daß diese Seite völlig richtig liege.

Ein Nutzen soziologischer Intervention entsteht dort, wo der politische Charakter des Reorganisationsprozesses für die betrieblichen Akteure eine Unsicherheitszone erzeugt, die sie selbst nicht kontrollieren können, weil die entsprechende Informationsbeschaffung Interessenunabhängigkeit voraussetzt. Deshalb verspielt Springer (denn er weiß um die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse) aus taktischer Vorsicht eines kurzfristigen Nutzens wegen einen möglichen, sich erst mittelfristig einstellenden Gewinn, der aus einer unabhängigen Position der Organisationsberater zu ziehen wäre. Er bekommt nicht mehr als einen Spatz in die Hand, wenn sein Kontrollbedürfnis den Organisationsberatern ihre Arbeitsgrundlage allzusehr verengt. Solange diese Ambivalenz in der Nachfrage nicht aufgehoben wird, auf der einen Seite genau diese „Reflexionsfunktion“ zu wollen, auf der anderen Seite sie doch lieber zu kontrollieren, kann die wirklich produktive Funktion der Industriesoziologie für das Organisationslernen nicht zur Wirkung kommen.

2. Industriesoziologen als Anbieter relevanten Wissens

Minssen (1993) hat die Nachfrage nach Unternehmensberatung registriert und insbesondere die durch Lean Production veränderte Situation zum Anlaß genommen, sich als Fürsprecher entsprechender soziologischer Angebote zu erkennen zu geben. Dabei bemüht er sich darum, die Vorteile einer unternehmensfinanzierten Beratung gegenüber der öffentlich geförderten Begleitforschung herauszustreichen. Schließlich sei letztere lediglich der saure Apfel gewesen, den Betriebe hätten schlucken müssen, um an die öffentliche Förderung zu kommen (vgl. Minssen, 1995, 14). Beratung sei jedoch etwas, was Betriebe wirklich wollten, was von ihnen eingefordert werde und was den Forschern – bei allen Risiken – vertiefte Einblicke in den Reorganisationsprozeß gewähre, die anders nicht zu gewinnen seien.

Bei diesem Beitrag verstimmt, daß er aus der Not eine Tugend zu machen sucht. Ohne Zweifel erfordert der Zwang unzureichender Forschungsförderung eine ernsthafte Prüfung dessen, was an Forschungserträgen im Zuge unternehmensfinanzierter Beratung gewonnen werden kann. Mag zwar sein, daß damit eine größere Nähe zum Forschungsfeld zu erreichen ist als bei Begleitforschung, doch zweifelsohne handelt es sich um eine exklusive Auswahl, die da als zahlungskräftige Nachfrage auf den Markt tritt, die keineswegs immer auch

einen wissenschaftlich relevanten Forschungsgegenstand abgeben wird.² Gibt sich Minssen nicht vielleicht all zu früh mit dem Spatzen zufrieden?

Was der Soziologe als Organisationsberater nun laut Minssen im Angebot hat, sind „Deutungsangebote“. Sie verdeutlichen „Handlungsvoraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten“, analysieren „soziale Probleme und Entwicklungstendenzen“ und erarbeiten „bedingte Prognosen“ (ebd., 16). Aber, „die Auftraggeber wollen mehr als bloße Expertise“ (ebd., 17), sie wollen die Moderation der Gestaltungsprozesse, die Konzeptionierung und Realisierung des Veränderungsprozesses sowie die Evaluation der Ergebnisse. Genau das breite Leistungsspektrum, das bereits die HdA-Begleitforschung in Schwierigkeiten brachte (vgl. Braczyk/Schmidt 1982, 468), nur daß jene noch auf öffentliche Institutionalisierung und staatliche Mittel zurückgreifen konnte. In verkürzter Rezeption dieser Erfahrungen betont Minssen:

„Nicht durch die Propagierung von Konzepten, sondern durch die Mischung von soziologischer Deutung und Information erst können organisationale Lernprozesse angestoßen werden.“ (1995, 19)

In krassem Gegensatz zur Euphorie des sozialwissenschaftlichen Beraters, der ungeprüft das ganze sozialwissenschaftliche Leistungsspektrum anbietet, bindet der betriebliche Akteur seine Nachfrage an einen spezifischen „beteiligungsorientierten Rationalisierungstyp“ (Springer 1997, 46), mit der einleuchtenden Begründung:

„In dem Maße, wie die bestehenden Kosten- und Produktivitätsprobleme nicht auf partizipativem Wege, sondern allein durch den Druck von Beschäftigungsabbau gelöst werden, kann auf sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung eher verzichtet werden.“ (ebd., 46)

Die zwischenzeitlich geäußerten Zweifel an der „anhaltende(n) Bedeutung einer konsensorientierten Transformationsstrategie, die nicht nur kurzfristige wirtschaftliche Interessen“ verfolgt (Kern/Schumann 1996, 46), verdeutlichen, daß sich die Nachfrageseite auf wenige Einsatzfelder konzentrieren wird. Und dafür bedarf es eines besonderen Beratungskonzeptes.

Unter Bezugnahme auf die grundlegende Erkenntnis systemischer Unternehmensberatung, daß ein System sich nur selbst verändern könne, betont Howaldt, daß ein Berater „mit seinem fremden Blick auf die Organisation eingespielte Prozesse und Strukturen diagnostizieren und Veränderungen anstoßen kann.“ (1997, 55) Sehr viel zurückhaltender als Minssen besteht sein Angebot an Organisationsberatung darin, einen Prozeß zu unterstützen,

2 Einen gelungenen Forschungsansatz, der durch Unternehmen finanziert wurde, stellen Gerst/Kuhlmann in diesem Band vor.

„in dem die entstandenen Probleme bearbeitet, eingespielte betriebliche Routinen und Regelsysteme den neuen Konzepten und Zielen angepaßt und für den Betrieb kompatible Lösungen entwickelt werden konnten.“ (ebd., 57)

Seine Rolle reduziert sich darauf, durch die Diagnose betrieblicher Prozesse sowie durch die Einspeisung von Wissen aus anderen Kontexten „Anregungen“ (ebd., 58) für Lernprozesse zu geben. Gerade im Hinblick auf organisationale Lernprozesse erscheint mir sein Hinweis auf die „Wahrung einer Distanz zur Organisation“ von erheblicher Bedeutung.

„Je stärker es ihm gelingt, als neutraler 'Prozeßkatalysator' wahrgenommen zu werden, der innerhalb der Organisation keine eigenen Interessen verfolgt (...) – sie weder nach seinen Vorstellungen zu verändern sucht, noch sich bewußt zum Werkzeug einer Akteurskonstellation machen läßt, desto besser sind seine Interventionschancen.“ (ebd., 60)

Gerade mit Bezug auf Organisationslernen erscheint mir Howaldts Angebot in sich schlüssig, der im übrigen gar nicht versucht, weiß zu machen, seine Beratung intendiere eine Verbesserung der Forschung.

Die konzeptionell ungeklärte Kopplung von Forschung/Evaluierung mit Beratung/Intervention hielt Weltz (1982, 299) im übrigen für einen Faktor, der das Scheitern kritischer Industriesoziologie bei HdA bedingte. Insofern ist uns Minssen die Erklärung schuldig, welche Form von Forschung unter den Handlungsbedingungen der Organisationsberatung noch möglich sein. Die allzu umfassende Dienstleistungsorientierung wird es dem Berater schwer machen, als Akteur im Betrieb, als Gestalter der Umsetzungsprozesse und als „Mediator“ der Interessenaushandlung noch die notwendige Distanz zum Forschungsgegenstand zu gewinnen. Statt mit dem Übergang von Begleitforschung zur industrie-finanzierten Organisationsberatung die kritischen Einwände gegen HdA-Forschung aufzuheben, treibt Minssen die zentralen Problemdimensionen eher auf die Spitze. Das Konzept „Beratung als Vehikel der Forschung“ (Minssen 1995, 14) mag in einzelnen Fällen für bestimmte Fragestellungen unter günstigen Handlungskonstellationen vielleicht aufgehen, es ist keineswegs ein Konzept für die Industriesoziologie. Ich stimme auch nicht damit überein, „daß es für die inhaltliche Fortentwicklung der Disziplin geradezu erforderlich ist“ (Minssen 1993, 185) ins Beratungsgeschäft einzusteigen.

3. Organisationslernen – eine Chance für industriesoziologische Forschung?

Ohne jeden Zweifel kann ein Industriesoziologe ein guter Organisationsberater sein, aber hier geht es nicht um seine professionelle Kompetenz, sondern um die

weitreichendere Frage, ob sich für die Industriosozologie als Wissenschaft Perspektiven in der Organisationsberatung ergeben können. Ich komme zu einem vorsichtigen „ja“, denn sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite läßt sich – bei allen noch vorhandenen Ambivalenzen – ein Produkt erkennen, bei dem gerade Industriosozologen mit den Betrieben ins Geschäft kommen können, indem sie Forschung und Intervention in spezifischer Weise miteinander verknüpfen. Es handelt sich dabei um die Unterstützung bei Versuchen, Prozesse des Organisationslernen zu implementieren.

Der Grund für die aktuelle Prominenz des Konzeptes der lernenden Organisation liegt bekanntlich darin, daß die Handlungsbedingungen vieler Unternehmen ungewisser werden, künftige Marktsituationen kaum noch verläßlich prognostizierbar sind, heute nicht bekannt ist, welche Probleme morgen zu lösen sind. Ganz allgemein soll deshalb ein Unternehmen die Fähigkeit erwerben, sich organisatorisch auf Wandel einzustellen. Da man heute nicht wissen kann, was morgen sein wird, agieren Betriebe diesbezüglich in einer Situation grundlegender Ungewißheit.

Wenn es einen „one best way“ der Organisationsgestaltung gäbe, könnte es vielleicht noch darum gehen, eine einmal als richtig erkannte Lösung bloß noch effektiv durchzusetzen. Den gibt es jedoch nicht, statt dessen nimmt die betriebliche Reorganisation immer mehr den Charakter eines Prozesses kollektiver Problemdefinition und Problembearbeitung an; und nicht nur das: In Wahrnehmung, Definition und Bearbeitung des Problems gehen die Interessen aller betrieblichen Akteure ein, womit sich dies als zutiefst politischer Prozeß erweist, der die bisherigen Vertretungs- und Austauschformen im Betrieb überfordert. Reorganisationskonzepte solcher Art erzeugen also neue und wesentlich verschärfte Ungewißheitszonen. Denn sie setzen sich in der Regel sehr weitreichende Ziele, die tief in die gewachsenen Sozialbeziehungen und Verhaltensweisen eingreifen wollen: Die Beschäftigten sollen sich über das bisher übliche Maß hinaus für ihre Arbeit und den Betrieb einsetzen, sie sollen als Gruppe Verantwortung übernehmen, sich einem lebenslangen Lernprozeß unterziehen, vorausschauend Probleme lösen, ihre Arbeitsumgebung permanent optimieren usw.

Weitreichende Ziele, die den permanenten und offenen Austausch zwischen Betrieb und jeweiliger Beschäftigtengruppe über das Maß einer repräsentativen betrieblichen Interessenvertretung hinaus erforderlich machen. Grundlegende Bedingung für das Gewinnen der Beschäftigten ist deren Vertrauen in den Betrieb und auch das Empfinden von Angemessenheit des betrieblichen Vorgehens (vgl. Favereau 1994). Dazu sind Inhalte und Folgen des Veränderungsprozesses in einen offenen Aushandlungsprozeß zu überführen, was einer Institutionalisierung von betrieblicher Öffentlichkeit entspricht. Dabei geht es nicht darum, die Betroffenen lediglich davon zu überzeugen, daß sie die

betrieblichen Maßnahmen in Zukunft unterstützen sollen, sondern vielmehr um die substantielle Aufnahme ihrer Interessen in den Gestaltungsprozeß. Es geht also gleichermaßen um Kommunikation, Beteiligung und Interessenausgleich.

Eine Lernende Organisation wäre dann erreicht, wenn die Austauschprozesse ein so hohes Niveau annehmen, daß die Beschäftigten ihre Kompetenzen in den Betrieb geben, weil sie wissen, daß der soziale Tausch auch stimmt. Hohe Anforderungen, die die Betriebe heute nicht ohne weiteres erfüllen.

In solchen Reorganisationsprozessen ist es nicht die Aufgabe des Industrie-
soziologen, die Beschäftigteninteressen zu vertreten, dafür stehen geeignetere Institutionen zur Verfügung. Aber es kann die Aufgabe eines Industrie-
soziologen sein, den betrieblichen Akteuren den Spiegel vorzuhalten, um aufgrund interessenunabhängiger Informationsbeschaffung die Voraussetzungen für die Aushandlung von Ziel und Richtung des Reorganisationsprozesses im Betrieb zu verbessern. Dabei sehe ich die Chance, daß sich die in vielen Fällen unvereinbaren Praxen des Forschers und des Beraters (in einem spezifischen Sinne!) miteinander verbinden lassen.

„Der Analytiker/Berater muß nicht mehr vorhersagen, was geschehen wird, er muß auch nicht gute und schlechte Noten austeilen, schon gar nicht auf der Grundlage seiner ‘Wissenschaft’ das Modell der ‘guten’ Funktionsweise erarbeiten. Seine Rolle wird bescheidener, aber summa summarum auch schwieriger: Er muß nämlich das konkrete Wissen über die einem gegebenen Handlungsfeld zugrundeliegende menschliche Realität beschaffen, um den Akteuren dieses Feldes bei der Entwicklung und dem Erwerb der individuellen und kollektiven Fähigkeiten zu helfen, mit deren Hilfe sie ihre Interaktionen anders strukturieren und das Spiel ihrer konfliktträchtigen Kooperation anders – und hoffentlich besser – spielen können.“ (Friedberg 1995, 300)

Aus der bisherigen Diskussion läßt sich das Fazit ziehen, daß für ein solches Konzept Antworten auf drei wichtige Fragekomplexe gefunden werden müssen: In welcher Weise kann ein Industrie-
soziologe als Berater auf einen Betrieb einwirken? Welche relevanten Forschungsfelder lassen sich durch die beratende Forschung sinnvollerweise erschließen? Wie lassen sich die methodischen Probleme solcher Art Forschung bewältigen?

Ich möchte zumindest auf die ersten beiden Fragen anhand eines aktuell durchgeführten Begleitforschungsprojektes eingehen, das im Rahmen des von der Europäischen Union und dem Bundesministerium für Forschung und Technologie geförderten Programms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel“ Entwicklungsprozesse in 30 Betrieben unterstützt. Projektträger ist die Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung in Berlin, die das anspruchsvolle Programm koordiniert, das aus einer Verbindung betrieblichen Entwicklungsprojekte, entsprechender zugeordneter Begleitforschung

sowie Grundlagenforschungsprojekten besteht. Das SOFI beteiligt sich an der Begleitforschung für sechs Betriebe.

Der Beitrag der Begleitforschung zu den betrieblichen Umsetzungsprojekten kann unmittelbar Prozesse des Organisationslernens unterstützen. Voraussetzung ist, daß sie als für die Betriebe wenig kalkulierbare Impulsgeber für Lernprozesse fungieren kann. Dafür müssen auf seiten der Betriebe einige Voraussetzungen gegeben sein, um diese Funktion auch intern nutzen zu können.

Die Begleitforschung deckt die Paradoxien, Widersprüche und Blockaden im betrieblichen Veränderungsprozeß auf und ermöglicht es den Betrieben, ihre Reorganisationsmaßnahmen zu überdenken und neu zu bestimmen. Kernelemente der Begleitforschung sind dabei:

- Erstens arbeitet sie auf der Grundlage einer interessenneutralen Position als außenstehende Dritte. Dazu nutzt sie die vorhandene Grundkonstellation des Projektes: Die Betriebe erhalten eine finanzielle Förderung zur Durchführung und Unterstützung der betrieblichen Maßnahmen mit der Auflage an der Begleitforschung durch ein Forschungsinstitut teilzunehmen, das seinerseits durch den Projektträger finanziert wird. Die Begleitforschung steht also in keinerlei Auftragsverhältnis gegenüber dem Betrieb. Wesentlicher als das: Die Begleitforschung muß diese Unabhängigkeit im interessenunabhängigen Agieren und durch ihre Unbestechlichkeit während des gesamten Projektverlaufes immer wieder unter Beweis stellen – und dies kann auch bei einer Finanzierung durch Unternehmen durchaus gelingen.
- Zweitens steht die Begleitforschung nicht in der Verantwortung für die Durchführung der Maßnahmen, sondern für die unabhängige Beschaffung von Informationen quer zu den Interessengruppen und Hierarchieebenen: Sichtweisen, Meinungen und Sachverhalte. Sie unterstützt und moderiert den betrieblichen Veränderungsprozeß, indem sie von Konzepten und Maßnahmen deren Voraussetzungen, Hindernisse, Blockaden und auftretende Konflikte analysiert und offenlegt. Im Zeitablauf tritt die Bewertung des Prozeßverlaufes und seiner erreichten Ergebnisse dann hinzu.

„Man muß aber auch sehen, daß der Soziologe in seiner Beziehung zu dem zu verändernden System wohl ein Akteur ist, daß er aber nur ausnahmsweise, um nicht zu sagen niemals selbst der ‘Veränderungsunternehmer’ ist oder sein kann. Wollte man noch ein wenig weitergehen, könnte man sogar sagen, daß diese beiden Rollen unvereinbar sind. Denn wenn er zum Unternehmer der Veränderung wird, steigt er voll in das Handlungsfeld ein und wird dadurch zu einem Schlüsselement dessen Strukturierung, was ihn ipso facto seine Fähigkeit verlieren läßt, die Art von Wissen zu erzeugen, die seinen Beitrag als Soziologe ausmacht. In diesem Sinne und in dieser Perspektive gibt es somit eindeutig einen Dualismus: Wenn der eine auch den anderen braucht und ohne ihn nichts

kann, ist der soziologische Wissen erzeugende Akteur nicht derselbe (und kann es nicht sein) wie der, der als 'Veränderungsunternehmer' oder 'sozialer Unternehmer' agiert.“ (Friedberg 1995, 395)

- Drittens wird die Informationssammlung betriebliche Veränderungsprozesse anstoßen, wenn eine transparente und möglichst öffentliche Diskussion der Ergebnisse der Begleitforschung erfolgt. Wenn in Form der Prozeßorganisation betriebliche Institutionen entstehen, in denen eine Reflexion der betrieblichen Veränderungsprozesse stattfinden kann, ist eine erste Voraussetzung für Organisationslernen erfüllt. Über diese Reflexion des Erreichten und des Nicht-Erreichten können betriebliche Klärungsprozesse angestoßen, Entscheidungsgrundlagen für Konzepte und Maßnahmen verbessert, der Prozeß des Organisationswandels gesteuert werden.

Je nachdem, wie die betriebliche Handlungskonstellation beschaffen ist, kann durch eine solche Begleitforschung durchaus unterschiedliches erreicht werden: In einem Fall werden im Betrieb „nur“ offene Geheimnisse gelüftet und ausgesprochen, daß etwa hinter den geplanten Qualifizierungsvorhaben sich verborgene Organisationsdefizite oder Leistungskonflikte stehen, daß die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen von falschen Prämissen ausgehen. Solch ein Wissen liegt oft auf der Hand, ist aber für die Organisation nicht verfügbar, weil strukturelle Hürden und organisatorische Tabus deren Nutzung verhindern. Wer es weiß, ist oft gar nicht zuständig, den Stellenwert der Information zu bestimmen, wer aber zuständig ist, hat dann keine Ahnung von den realen Anforderungen vor Ort.

In einem anderen Fall kann Begleitforschung auch mal den Doppelcharakter einer Maßnahme und ihre Problemhaltigkeit offenlegen oder einer bisher nicht gehörten Zielgruppe Stimme verleihen. Wichtig ist dabei, daß dieses Wissen eben nicht als Expertise lediglich dem höheren Management und vielleicht noch der betrieblichen Interessenvertretung präsentiert wird, sondern in einer Form, die zu einer organisationsöffentlichen Diskussion führen kann. Der Erfolg des betrieblichen Projektes wird unter anderem davon abhängig sein, ob eine Institutionalisierung projektbezogener Öffentlichkeit gelingt. Natürlich kann grundsätzlich der Grenzfall eintreten, daß Betriebe für die Ergebnisse der Begleitforschung nicht aufnahmefähig werden, daß sie dieses externe Wissens-Potential nicht zu nutzen verstehen. Aber ein Scheitern des betrieblichen Projektes müßte nicht einmal ein Mißerfolg der Begleitforschung bedeuten, solange es ihr gelingt, die Gründe und Ursachen des Scheiterns zu dokumentieren und zu analysieren.

Ich glaube, daß diese Art der Begleitforschung nicht nur eine überaus fruchtbare Rolle im betrieblichen Veränderungsprozeß spielen, sondern auch rele-

vante wissenschaftliche Aussagen über bestimmte Aspekte betrieblicher Reorganisation und Sozialbeziehungen treffen kann. Wahrscheinlich gilt aber auch hier, wenn auch in geringerem Maße, was Braczyk/Schmidt (1982, 465) über die HdA-Begleitforschung sagten, daß sich eine Erweiterung des Aktionsfeldes mit einer spezifischen Verengung des Forschungsfeldes verbindet. In jedem Fall sind auf beiden Seiten Grundbedingungen zu erfüllen: Die Begleitforschung darf nicht auf der Seite eines zentralen Akteurs in den Betrieb eintreten (was z.B. durch öffentliche Förderung erleichtert wird) und die Betriebe müssen Informationen nicht bloß bereitstellen, sondern auch für jeweiligen Rückmeldung aufnahmefähig werden, was in der Regel institutionelle Veränderungen ebenso umfaßt, wie die Bereitschaft, eine betriebsöffentliche Aushandlung der zentralen Reorganisationsgegenstände tatsächlich zuzulassen. Dabei geht es um Kommunikation, Beteiligung und Interessenausgleich.

Bezogen auf Bergmanns Unterscheidung, daß Wissenschaft sich auf der Basis von Herrschaft oder auf der Basis von Konsens nutzen lasse, registriere ich eine spezifische Verschiebung:

„Konsensstrategien zielen darauf, mit Hilfe der Wissenschaft praktische Problemlösungen zu entwickeln, denen alle betroffenen Interessengruppen zustimmen können, die also innerhalb der Zone der Interessenparallelitäten sich bewegen oder mögliche Interessenkompromisse vorwegnehmen. [...] Jedoch sind gerade in dem gesellschaftlichen Problemfeld der Industriesoziologie die Chancen, neue Konsenslösungen präsentieren zu können, ungemein gering.“ (1982, 403)

Verändert hat sich – ohne damit über die Erfolgsaussichten urteilen zu wollen – im Zuge aktueller Formen der Reorganisation der Gegenstand, über den Konsens zu erzielen wäre: die partizipative Steuerung der Reorganisation durch die betrieblichen Interessengruppen. Dafür benötigen diese eine Prozeßbegleitung, bei der es keineswegs die Rolle der Wissenschaft ist, Rezepte, also Lösungen zu präsentieren, sondern Wissen über Bedingungen und Folgen in den Prozeß einzuspeisen. Voraussetzung dafür ist eine spezifische Wissensproduktion, die verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse ermöglicht.

Keineswegs wird damit ein neuer Königsweg industriesoziologischer Erkenntnis erschlossen, es handelt sich lediglich um ein angemessenes Arrangement, um bestimmte Fragen betrieblicher Veränderungsprojekte und der Voraussetzungen und Bedingungen von Prozessen organisationalen Lernens erforschen zu können – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Literatur

- Bergmann, Joachim (1982): Industriesoziologie – eine unpraktische Wissenschaft? In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Soziale Welt Sonderband 1. Göttingen, S. 397-416
- Braczyk, Hans-Joachim/Schmidt, Gert (1982): Industriesoziologie in Anwendung. Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung. In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Soziale Welt Sonderband 1. Göttingen, S. 443-473
- Favereau, Olivier (1994): Règles, organisation et apprentissage collectif: Un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes. In: Orléan, André (Hg.): Analyse économique des conventions. Paris, S. 113-138
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/M., New York
- Howaldt, Jürgen (1997): Der Industriesoziologe als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit. In: Arbeit, 6. Jg., Heft 1, S. 50-64
- Kern, Horst (1979): Kritische Industriesoziologie. In: Kern, Horst (Hg.): Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur „Humanisierung der Arbeit“. Frankfurt/M., S. 231-245
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 47. Jg., Heft 11-12, S. 715-724
- Minssen, Heiner (1993): Beraten(d)e Akteure. Industriesoziologie wird praktisch. In: Howaldt, Jürgen/Minssen, Heiner (Hg.): Lean, leaner ...? Die Veränderungen des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, S. 185-199
- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. In: Diskussionspapier der Fakultät für Sozialwissenschaft, Heft 95-06, S. 1-25
- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit, 6. Jg., Heft 1, S. 33-49
- Weltz, Friedrich (1982): Begleitforschung zwischen Aktionismus und Berührungsangst. Einige Anmerkungen zum Verhältnis des Industriesoziologie zum Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“. In: Soziale Welt, 33. Jg., Heft 3/4, S. 294-302

Wissen wirken lassen

Ein Essay zur Diskussion um richtige Beratung im Feld Arbeit und Wirtschaft.

I.

„Wissen ist Macht!“. Dieser von Francis Bacon hergeleitete Satz bringt z.B. über die marxistische Lehre zwei Kategorien, nämlich Wissen und Macht, derart zusammen, daß sie in der Folgezeit wesentliche Leitbegriffe der Arbeiterbewegung werden sollten. Arbeiterbildung, gewerkschaftliche Interessenvertretung und politischer Kampf, zumeist vor dem Hintergrund einer „gesetzmäßigen“ Evolutionsdialektik, bildeten einen unauflösbaren Zusammenhang. Sie wurden auch grundlegende Motivation von Wissenschaft und Wissensproduktion, die ihre Entstehung im weitesten Sinne der Behandlung der sozialen Frage im Rahmen der industriellen Entwicklung verdanken. Dies wirkt bis heute nach. Die Industriesoziologie seit den sechziger Jahren gehört sicherlich dieser Denkrichtung zugeordnet, das „Aktionsprogramm Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“ von 1974 in seinem politischen Gehalt ebenfalls (vgl. Matthöfer 1977; Pöhler 1979).

Von dieser Denkungsart setzen sich seit einigen Jahren Vertreter der jüngeren Generation von Arbeitspsychologen und Industriesoziologen deutlich ab. Vor dem theoretischen Hintergrund eines Verständnisses offener Systemevolution, auf der Grundlage von Kommunikation als basalem Prozeß, relativieren sie in einem konstruktivistischen Verständnis nicht nur deutlicher als zuvor die Annahme eines größeren Sachverständes von Wissenschaft (als spezifische Form externen Wissens) gegenüber dem „Alltagswissen“ der Praxis, sondern ziehen daraus auch die weitergehende methodische und praktische Konsequenzen, als es vorhergehend z.B. die Wissenssoziologie getan hat (vgl. v. Ferber 1994).

Der Arbeitspsychologe C. Baitsch (1997) formuliert es kurz und bündig unter der Überschrift: „Von der ‘Beteiligung an Arbeits-/Technikgestaltung’ zur ‘Stimulation von organisationaler Selbstentwicklung’“ :

„Externe treffen auf Systeme, die sich in einem bestimmten Diskurs befinden, welcher ihnen nicht ohne weiteres zugänglich ist. Umgekehrt ist das Wissen des Externen innerhalb des Systems nicht notwendigerweise anschlussfähig. Und schließlich entscheidet das System, in welcher Weise es mit externem Wissen umgehen will“ (Baitsch 1997).

Und J. Howaldt unterstreicht aus industriesoziologischer Perspektive:

„Ich möchte aufzeigen, daß Organisationsberatung als Versuch betrachtet werden kann, einen Kommunikationsprozeß zwischen zwei funktional getrennten gesellschaftlichen Teilsystemen sicherzustellen, der die jeweilige Autonomie respektiert und im Einklang mit einem modernen Verständnis des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis steht“ (Howaldt 1996, 117).

Selbstverständlich ist die ältere Generation von wissenschaftlichen Gestaltungsberatern hierüber nicht nur leicht irritiert, sondern reagiert teilweise mit ablehnendem Ideologieverdacht. Dies ist nicht gerade neu. Fruchtbarer erscheint es deshalb, und dies soll in diesem Essay versucht werden, herauszuarbeiten, daß man die Unterschiede auch als einen kumulativen Lernprozeß begreifen kann, der noch lange nicht an sein Ende oder besser zur Reife gelangt ist. Ein kurzer Blick über den Wissenschaftszaun sei gestattet: Wenn N. Servos (1996) über Pina Bauschs Wuppertaler Tanztheater schreibt, sie nutze „das in jedem Körper aufgehobene Wissen und bringt es ans Licht“ (ebd., 287), so ist angedeutet, wo es lang geht. Daß nach Joseph Beuys „Jeder Mensch ein Künstler“ ist, gehört in diesen Zusammenhang (Gieseke/Markert 1996). Aber ebenso Roland Barthes: „Über die Lust am Text ist keine ‘These’ möglich“ (Barthes 1974, 51). Dazu die weiteren Ausführungen.

II.

Wir hatten oben das Humanisierungsprogramm dem Denkmuster „Wissen-Strategie-Macht“ zugeordnet. Dies ist sicherlich richtig und läßt sich durch vielfache Quellen belegen. Unter diesem Anspruch muß das Programm als ein solches der Gesellschaftsreform als wenig erfolgreich, als gescheitert angesehen werden. Diese Einschätzung übersieht aber den faktischen Pluralismus, die Offenheit des HdA-Programmes. Dieser war nicht nur erzwungener Maßen der Fall durch die Integration von primär technokratisch orientierten zeitlich vorhergehenden Förderschwerpunkten des Forschungs- und Technologieministeriums (z.B. lärmarm konstruieren, neue Fertigungstechnik, Sicherheitstechnik im Bergbau) (vgl. Pöhler/Peter 1982), dieser ergab sich auch durch die Teilnahme von Grenzgängern des vorherrschenden Wissenschaftsbetriebs, die dem Neuen, Sozial-Experimentellen zugewandt waren und lange schon nicht mehr in

geschlossenen Weltbildern dachten. Personen wie u.a. E. Ulich (dynamisch – differentielle Arbeitsgestaltung), W. Fricke (innovatorische Qualifikationen und Beteiligung), F. Wetz (innerbetriebliche Handlungskonstellationen und Intervention), C. von Ferber (Betriebsepidemiologie und Gesundheitszirkel) seien hier stellvertretend genannt, hinzugerechnet werden können hierzu weiter noch so unterschiedliche Wissenschaftler/innen wie M. Boris, L. Klein, K. Krahn, H. Mayer, F. Naschold, T. Pirker, V. Volkholz, aber auch W. Pöhler und seine Mannschaft vom Programmmanagement HdA (u.a. H.H. Herzog, G. Peter, H. Rose, C. Skarpelis).

Ihnen gemeinsam war die Einsicht der Bedeutung der subjektiven Perspektive der arbeitenden Menschen, die notwendigerweise mit eigenständigem Gewicht bei Organisationsänderungen angemessen einbezogen werden müssen. Ihnen gemeinsam waren deshalb die Entwicklung von Methoden und Verfahren der Erhebung und Umsetzung, die dies gewährleisten sollten. Die jeweiligen Lösungen waren unterschiedlich, disziplinäre Schranken verhinderten eine zügige Integration. Trotzdem bleibt festzuhalten, daß wesentliche Elemente der offenen Herangehensweise an Organisationen durch die im weitesten Sinne Sozialwissenschaft bei starker Betonung der endogenen Potentiale und Eigenlogik dieser Organisationen im Rahmen des Humanisierungsprogrammes formuliert und erprobt worden sind. Trotzdem wurde dies alles nicht so auf den Punkt gebracht, als daß man von einem gemeinsamen Bezugsrahmen oder gar einer Theorie mittlerer Reichweite sprechen könnte. Zu oft standen auch noch Versatzstücke einer marxistischen Theorie (z.B. systemische Rationalisierung) dem Versuch einer neuen innovativen Theoriebildung im Wege.

Hier hat in den Folgejahren die soziologische Systemtheorie in der epistemologischen Form des Konstruktivismus ein Angebot unterbreitet (Luhmann 1984), das für viele diese theoretische Lücke ausfüllen half. Zumal die Systemtheorie als Kommunikationstheorie nicht nur in der Soziologie, sondern teilweise vorgängig in der Psychologie (Watzlawik: Double Bind) und Biologie (Maturana/Varela: Autopoiesis) Anerkennung fand. Die hieraus abgeleitete systemische Beratung wurde zunächst in der Familientherapie und psychologischen Organisationsberatung zur Reife gebracht, ehe sie in der Arbeitspsychologie und Industriesoziologie vordringen konnte und so heute eine interessante interdisziplinäre Klammer bildet. Von daher hat in jüngster Zeit die systemtheoretische Verortung junger Arbeitspsychologen und -soziologen eine Leistung hervorgebracht, die lange Zeit von Wissenssoziologen folgenlos eingefordert worden war: die Herstellung von Interdisziplinarität und Kumulation (vgl. von Ferber 1994).

Ist deshalb die kritische Distanz vieler zur systemischen Beratung unbegründet und überholt weil nachtragend? Bevor wir hierzu eine Antwort formulieren wollen, muß auf einen zweiten Kritikpunkt an der HdA-Konzeption eingegan-

gen werden, den ihrer scheinbaren Erfolglosigkeit. Aus seiner Behandlung werden wir nämlich Kategorien gewinnen, die zur Ergänzung systemischer Vorgehensweise dienen und damit den gewünschten Erkenntnisfortschritt auf integrative Weise ermöglichen sollen.

III.

Der Übergang arbeitspsychologischer und industriesoziologischer Beratungskonzepte von „Beteiligung an Gestaltung“ zu „Stimulation von Entwicklung“ (s.o. Baitsch) war maßgeblich begründet von dem für viele so gesehene Scheitern des Humanisierungsprogrammes. Dieser Sicht soll hier widersprochen werden unter der Prämisse, daß man bei der Beurteilung des HdA-Programmes und seiner Wirkungen gerade die instrumentell-strategische Brille absetzt und die offene Programmentwicklung und die davon angestoßenen Lernprozesse in den Blick nimmt.

Fast eine ganze Generation von Betriebsforschern der verschiedensten Fachdisziplinen und Einrichtungen hat sich in HdA-Projekten der siebziger und beginnenden achtziger Jahre die ersten Sporen verdient oder auch eine blutige Nase geholt. Ihre Zahl geht in die -zigtausende, hieran sei vorweg erinnert. Ebenso an die internationale Ausstrahlung des Programms und einzelner Projekte, die bis heute dauert. Dies kann hier im einzelnen nicht nachgezeichnet werden, vielfach fehlen entsprechende Untersuchungen.

Deshalb seien mögliche Zusammenhänge am Beispiel des Leitprojektes zur Gruppenarbeit in der Volkswagen AG aufgezeigt. Sie sollen das in der alltäglichen Praxis wirkende Wissen, Experten- wie Erfahrungswissen der Laien, erahnen lassen, ein Wissen, das Pina Bausch wie Joseph Beuys gleichmaßen ans Licht zu heben bemüht waren. Ein Wissen, das dauert, auch wenn die Zeiten vergehen.

Im Rahmen des Humanisierungsprogrammes wurde von 1975-1977 in dem Volkswagenwerk Salzgitter ein Modellversuch zu neuen Arbeitsstrukturen in der Produktion, im Mittelpunkt die Einführung von Gruppenarbeit in der Motorenmontage, durchgeführt (Ulich 1992, 378ff.). Neben der Beurteilung der Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen (und die ganze Branche) standen tarifpolitische Ziele der IG Metall im Vordergrund. Obwohl das Vorhaben nach Beendigung weder bei Volkswagen noch in der Branche umgesetzt wurde und die Wirtschaftlichkeit noch lange Zankapfel blieb, muß der Umsetzungserfolg aus heutiger Sicht als groß angesehen werden, ohne daß dies öffentlich als solches erkannt wurde. So wechselte z.B. einer der zentralen arbeitswissenschaftlichen Begleitforscher des VW-Projektes nach Projektende in das IG Metall HdA-Beratungsprojekt. Er war in den folgenden Jahren für die

Automobilindustrie zuständig, formulierte die gewerkschaftlichen Eckpunkte für die Gruppenarbeit in der Automobilindustrie und wurde später 1. Bevollmächtigter der IGM in einer automobilerlevanten Verwaltungsstelle. Der für das HdA-Modellverhaben bei VW zuständige Gewerkschaftssekretär der Tarifabteilung der Frankfurter Zentrale, der gleichermaßen im Automobilzuliefererbe reich Projekte zu neuen Arbeitsstrukturen in der Produktion unterhalb des Niveaus von Gruppenarbeit initiierte und begleitete, wurde später als Bezirksleiter zuständiger Verhandlungspartner für den Haustarif von Volkswagen. Als solcher schloß er mit Unterstützung der VW-Betriebsräte 1979 den LODI-Tarifvertrag zu Arbeitssystemen ab, der die Kompromißlinie der IG Metall zwischen teilautonomen Arbeitsgruppen und tayloristischer Arbeitsorganisation für die nächsten Jahre bildete und noch heute Gültigkeit hat. In den achtziger Jahren begann durch Vermittlung des o.g. (arbeitspsychologischen) Gewerkschaftssekretärs der IG Metall die Sozialforschungsstelle mit der Beratung des Betriebsrates von Opel Bochum zur Einführung von Gruppenarbeit, jetzt im Rahmen der lean-production-Diskussion. Die Sozialforschungsstelle konnte dabei über die Erfahrungen bei VW hinaus auf eigene Erfahrungen aus HdA-Projekten in den Hoesch-Hüttenwerken zurückgreifen, die sich um neue Arbeitsstrukturen und Beteiligung drehten, bis hin zu Gruppenarbeit im Kaltwalzwerk und der hochmodernen Durchlaufglühe. Der Projektleiter des sfs-Opel-Projektes hatte seine berufliche Erfahrungen vor allem im HdA-Branchenprojekt „Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie“ gemacht, der Institutsleiter der sfs war vorhergehend im Bereich des HdA-Managements tätig usw. usw..

Was hier deutlich wird, ist zugleich eine institutionelle und personale Vernetzung, die nicht nur Wissensbestände sichert, sondern sie auch fortschreibt, lernend weiterentwickelt und unter günstigen Bedingungen mit neuer Frische aktualisiert. Dies meint möglicherweise auch systemische Organisationsberatung, wenn sie von Stimulation zu Selbstentwicklung spricht. Nur fehlt im systemischen Konzept die personale Seite des Dialogs als wesentlicher Bestand von Innovation (Innovationskerne oder -zellen), was zum obigen VW-Beispiel durch vielfache Episoden beschrieben werden könnte. Und es fehlt die organisationsübergreifende institutionelle Verschränkung oder Vernetzung, die im vorliegenden Beispiel über die Wissenschafts- und Tarifvertragssysteme gut nachgewiesen werden könnten. Es überrascht nach dieser kurzen Skizze sicherlich nicht, daß Volkswagen in Wolfsburg ab 1995 die Produktion des neuen Polo in Form der Gruppenarbeit vornimmt, wobei sich die Elastizität hinsichtlich Erhöhung der Stückzahl dieser neuen Arbeitssysteme sogar noch als viel höher herausstellt, als vorher angenommen. Die zu Gruppenarbeit konkurrierende Entwicklungslinie der flexiblen Fertigungssysteme und des CIM stagniert indessen, einer ihrer Hauptvertreter hat sich inzwischen zum Paulus gewandelt

und vertritt Konzepte der fraktalen Fabrik, die weitgehende organisatorische Innovationen, nicht so sehr technische Verkettungen, verlangen.

Wissen wirken lassen im Sinne des Titels dieser Abhandlung meint somit, systemische Entwicklung und organisatorisches Lernen verbinden mit dialogischen, gemeinschaftsnahen Verknüpfungen sowie institutionellen Absicherungen, was man auch mit Netzwerkbildung ganz gut umschreiben kann. Systemische Beratung ist somit zu erweitern um dialogische Beratung und Netzwerkbildung in institutionellen Geflechten oder auch gegen diese (vgl. Peter 1997a). Organisation und Assoziation als zwei sehr unterschiedliche Entwicklungsprinzipien könnten somit in einen neuen, fruchtbareren Zusammenhang gebracht werden, als es historisch der Fall gewesen ist (vgl. Buber 1985).

IV.

Die vorhergehenden Ausführungen gehen also vom folgenden aus: das System (die Organisation, der Betrieb, das Unternehmen) wird in seiner internen Kommunikation, in seinem systemischen Diskurs (Baitsch) durch systemische Beratung zunächst angemessen bedient. Systemische Beratung arbeitet die Differenz von Selbst- und Fremdbeschreibung des Systems heraus und verursacht hierdurch Irritation und Systemevolution in angemessener Weise. Unter Rückgriff auf vorhandene Kommunikationsmuster führt der Suchprozeß die Organisation zu neuen Strukturen, die extern gestützt und evaluiert werden können. Eine wesentliche Rolle spielen dabei externe Stützstrukturen institutionellen Charakters. Sind diese so nicht vorhanden oder verfügbar, können äquivalente Netzwerkbildungen als intermediäre Einrichtungen an ihre Stelle treten oder mit ihnen verschränkt werden. Derartige Netzwerke eröffnen einen organisationsübergreifenden Kommunikationsraum, der auch quer zu den gesellschaftlichen Teilsystemen liegen kann. Seine Stabilität im Vorfeld von Institutionalisierung hängt in erheblichem Umfange von personalen Beziehungen ab, persönlich-fachlichen Dialogen, die lange Zeiträume überdauern und nicht mehr wirksam geglaubte Potentiale in überraschender Weise aktualisieren können. Kommunikationspotentialanalysen, wie von der Sozialforschungsstelle entwickelt und erprobt (Ammon et al. 1997), stellen somit einen wesentlichen Schritt der Verknüpfung systemischer mit dialogischer Beratung dar, wie er für übergreifende Fragestellungen zum Beispiel der Umweltverträglichkeit entlang der Wertschöpfungskette unverzichtbar ist.

Folgt man diesem Gedankengang, wird leicht einsichtig, weshalb die Entgegensetzung von systemischer Beratung und Gestaltungsberatung so nicht weiter haltbar ist. Auch systemische Beratung bewegt sich in organisationsübergreifenden institutionellen Wissens- und Deutungsstrukturen, die sie reflektiert oder

unreflektiert, diskursiv oder stillschweigend mittransportiert, in denen sie verfangen ist. Jede Systementwicklung, will sie sich nicht im Uferlosen verlieren, setzt sich Ziele, die einen bestimmten Kontext mit transportieren. Dieser Kontext ist einer der Institutionen und einer der Personen und ihrer Netzwerken. Sie müssen im Prozeß systemischer Beratung so oder so mitbearbeitet werden. Coaching ist bereits eine Form der Erweiterung von Organisationsberatung auf das personale System hin. Methoden der institutionellen Analyse sind zumeist nicht gleichgewichtig entwickelt, oft helfen hier aber verschiedene Verfahren der hermeneutischen Analyse und der Beteiligung von internen und externen Experten aus.

Wenn Zimmerli (1997) definiert: „in der Lage zu sein anzuerkennen, daß andere etwas besser können. Das ist die gute Führungspersönlichkeit (ebd., 159), so kann man dies durchaus analog auf den Organisationsberater (und die Organisationsberaterin) im Sinne des Verständnisses der Systemtheorie anwenden. Führung durch Führungsverzicht bringt jedoch noch keine Ordnung ins Chaos. Ziele erkennen und verbindlich setzen wird von der Führungspersönlichkeit zumeist und zurecht erwartet, hierfür wird sie in der Regel gut bezahlt. Wie auch der Organisationsberater, der nicht nur den „fremden Blick“ in das Unternehmen tragen soll, sondern von dem, sofern er sich als WissenschaftlerIn versteht und einer öffentlich unterstützen Einrichtung angehört, erwartet werden kann, das er auch übergeordnete Gesichtspunkte der verantwortlichen Gesellschaftsgestaltung mit einbringt und dies nicht dem Kollegen Zufall oder der „Bootstrapping-Reform“ (Sabel 1997) überläßt.

Wie aber Ordnung in dies übergreifende Evolutionschaos bringen, nachdem all die schönen Gewißheiten und Utopien wie Seifenblasen zerplatzt sind? Karl Ganser hat als Direktor der Internationalen Bauausstellung Emscher Park, der Zone des nördlichen Ruhrgebiets, wo bis vor kurzem Kohle und Stahl den Tonangaben und wo sich jetzt Öde breit zu machen droht, ein realistisches Konzept der punktuellen Sanierung und Vernetzung formuliert. „Vorrangig auf Projektebene“ angesiedelt,

„weit unterhalb eines Plans. Das ist die Stärke und Schwäche der IBA Emscher Park zugleich. Die Stärke ist, daß man für Innovationen und Projekte im Einzelfall eher einen Konsens bekommt. Die Beteiligten mit unterschiedlichen Vorstellungen und politischen Strategien haben auf diese Weise die Möglichkeit, nur eine Ausnahme zuzulassen, können aber ihre Grundhaltung weiter beibehalten, Wenn es dann gelingt, genügend Einzelfälle zu realisieren, dann wird die Ausnahme allmählich zur Regel, es hat ein Lernprozeß stattgefunden. Auf die Dauer wird aber ein Plan dadurch nicht unentbehrlich sein... Die IBA Emscher Park arbeitet mit ihren beschränkten Möglichkeiten daran, daß sich eine solche politische Kraft heranbildet. Dazu gehört, daß die Vielzahl der Projekte auch eine Ausstrahlungskraft haben, ihre Qualitäten für sich sprechen und auch kommuni-

ziert werden. Ein wesentlicher Teil der Kommunikationsprozesses ist die Gestaltqualität. Der erste Zugang zur Innovation ist immer die Gestaltqualität, also die Frage, wie ein Projekt aussieht... Damit ist die Frage nach der zugehörigen Organisation im Prinzip beantwortet. Auf der einen Seite braucht man eine stabile, politisch gefestigte regionale Organisation... Auf der anderen Seite braucht man Agenturen, die für Innovationsprojekte mit hoher ökologischer und ästhetischer Qualität und beträchtlichem Innovationsgehalt sorgen“ (Ganser 1996, 19).

In diesem angedeuteten Rahmen aus (stark dialogischen) Innovationszellen, Netzwerken und institutionellen Verflechtungen sowie Projekten mit Gestaltqualität wird die Theorie und Methode systemischer Organisationsberatung einen hervorragenden Stellenwert bekommen oder behalten können, ohne in eine falsche Frontsstellung zu Gestaltungs- und Beteiligungsanforderungen oder Qualitätsdiskussionen zu geraten, wenn sie diese Zusammenhänge sieht und nachvollzieht. Ein Blick wieder über den Zaun, zu Architektur und Landschaftsplanung, sollte zunächst diese Empfehlung stützen.

Ob für die Systemtheorie stattdessen eine stärkere Einbeziehung von Machtfragen und Mikropolitik zu empfehlen ist, wie es Howaldt (in Anlehnung an Minssen) vorschwebt (Howaldt 1996, 103), muß von unserem Standpunkt aus bezweifelt werden. Macht scheint uns im mikropolitischen Verständnis mehr ein Spezialfall systemischer Kommunikation und institutioneller Struktur, der im konkreten Einzelfall nicht vernachlässigt werden darf, zu der Beantwortung der organisationsübergreifenden Fragen aber wenig beiträgt.

Wissen ist Macht? Na klar, aber wofür und wohin und wogegen? Wissen ist Ohnmacht, auch das stimmt. Zum Aufbau von Vertrauensstrukturen, wie sie Innovationsnetzwerke wie auch solidarische Netzwerke gleichermaßen erfordern, trägt Macht jedoch wenig bei. Und als Mittel sozialer Integration sollte sie auch nicht gerade einen oberen Rangplatz unserer Anstrengungen einnehmen. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Systemevolution, Gestaltung und Mikropolitik (vgl. Ortman 1995) soll jedoch hier nicht im Vorbeigehen, sondern in einem nächsten Schritt an anderer Stelle geleistet werden. Sie wird von den grundlegenden Kategorien von Dialog und System, Institution und Netzwerk, Evolution und Gestaltung ausgehen (vgl. Peter 1997).

Literatur

- Ammon, Ursula/Becke, Guido/ Peter, Gerd (1997): Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung. Münster
- Baitsch, Christof/Beelitz, Nicola (1997): Von der „Beteiligung an Arbeits-/Technikgestaltung zur „Stimulation von organisationaler Selbstentwicklung“. Thesenpapier zum 10. Zür-

- cher Symposium Arbeitspsychologie vom 24.-26.März 1997. masch. verf. TU Chemnitz-Zwickau
- Barthes, Roland (1974): Die Lust am Text. Frankfurt/M.
- Buber, Martin (1985): Pfade in Utopia. Über Gemeinschaft und deren Verwirklichung. Heidelberg
- Ferber, Christian v. (1994): „... damit die Arbeit menschlicher wird“. In: Krahn, Karl/Peter, Gerd/Skrotzki, Rainer (Hg.): Immer auf den Punkt. Dortmund
- Ganser, Karl (o.J.): Zum Stand der DingeIn: Wachten, Kunibert (Hg.): Wandel ohne Wachstum? Stadt-Bau-Kultur im 21. Jahrhundert. Katalog zur VI. Architektur-Biennale in Venedig 199. Braunschweig, Wiesbaden
- Gieseke, Frank/Markert, Albert (1996): Flieger, Filz und Vaterland. Eine erweiterte Beuys Biografie. Berlin
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Frankfurt/M., New York
- Matthöfer, Hans (1977): Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. Köln
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt/M.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Opladen
- Peter, Gerd (1997): Theorie und Praxis der Arbeitsforschung. Frankfurt/M., New York
- Peter, Gerd (1997a): Gestaltung durch Sozialwissenschaft in einem dialogisch-evolutionären Praxisverständnis. In: Lange, Hellmuth/Senghaas-Knobloch, Eva (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster
- Pöhler, Willi (Hg.) (1979): ... damit die Arbeit menschlicher wird. Fünf Jahre Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens. Bonn-Bad Godesberg
- Pöhler, Willi/Peter, Gerd (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Köln
- Sabel, Charles F. (1997): Bootstrapping-Reform“ oder: Revolutionärer Reformismus und die Erneuerung von Firmen. Gewerkschaften und Wohlfahrtsstaat im regionalen Kontext. In: Bullmann, Udo/Heinze, Rolf G. (Hg.) (1997): Regionale Modernisierungspolitik. Opladen
- Servos, Nobert (1996): Pina Bausch – Wuppertaler Tanztheater oder Die Kunst, einen Goldfisch zu dressieren. Seelze-Velber
- Ulich, Eberhard (1992): Arbeitspsychologie. Zürich, Stuttgart
- Zimmerli, Walther CH. (1997): Vergangenheit und Zukunft der Arbeit – Ethische Perspektiven -. In: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hg.): Dokumentation Zukunft der Arbeit. Sankt Augustin, S. 143-153

Ansätze einer Methode soziologischer Beratung

Es ist unsere Absicht, den besonderen Zusammenhang anzusprechen, der zwischen einer anwendungsbezogenen Vermittlung wissenschaftlich fundierter Beratung und soziologischem Fachanspruch besteht. Das scheint uns wichtig, weil die erfreuliche Vielfalt der Beteiligungen verschiedenster Fachvertreter/innen keine Ausformungen spezifischer Kompetenzen zuzulassen scheint. Sie aber sind wichtig, weil nur die Interdisziplinarität der Einzelwissenschaften alle jeweiligen komplexen Ergebnisse im Sinne erfolgreicher Interventionen zum Vorteil der beschäftigten Menschen zur Geltung zu bringen vermag.

Die Bedeutung von Anwendungen soziologischer Forschungen und Entwicklungen (FuE) betrachtend drängt sich der Eindruck auf, daß seit dem HdA-Programm in den 70er Jahren¹ und der SOTECH-Konzeption in NRW² die Methodendiskussion eine neue Richtung und zugleich erweiterte Resonanz im Wissenschaftsdiskurs gefunden hat. Sie schloß an traditionelle Soziologievorstellungen an, die u.E. mehr waren als Kopien früherer Entwicklungsstufen. Die Bezüge auf aktuelle Diskussionen verleiten dabei in ihren Anforderungen zu einem Verlust an Erinnerung über die eigene Geschichte. Es bleibt nicht aus, daß in den Aufdeckungen praxisrelevanter Forschungsvermittlungen heute Wege als Neuland erscheinen, die vor nicht wenigen Jahrzehnten schon einmal gegangen worden sind. Auch in der gegenwärtigen Phase zunehmender allgemeiner Verunsicherungen über die Entwicklungen konzeptioneller Möglichkeiten der kommerziellen und staatlichen Organisations- und Handlungsberatung, die sich in Anfragen an soziologische Kompetenz vermitteln, ist der Druck auf neuerliche Beschäftigung mit der Methodenfrage zu registrieren. Darüber hinaus ist von Bedeutung, daß das Spektrum der wissenschaftlich be-

-
- 1 Paradigmatisch ruhte das 'HdA-Modell' auf der Annahme, die Berücksichtigung neuer technischer und technologischer Forschungsergebnisse in Abstimmung zwischen den tariflichen Konfliktparteien umzusetzen. Die Vermittlung zwischen ihnen wurde durch finanzielle Leistungen des Programmes unterstützt, eine Beteiligung der Arbeitnehmervertreter und damit ihre qualifikatorische Einbindung ebenfalls gefördert.
 - 2 Das vom 'Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales, MAGS' des Landes NRW initiierte Programm „Mensch und Technik – Sozialverträgliche Technikgestaltung“ war ein Teil der „Initiative Zukunftstechnologien“. Seit 1984 wurden Forschungen und soziale Gestaltungskonzepte von Zukunftstechnologien gefördert (vgl. Danckwerts 1991).

gründeten Diplomqualifikationen – die zwischenzeitlich auf die meisten Disziplinen zutreffen – für die Professionalisierungschancen eine Klärung darüber erforderlich macht, inwieweit die einzelnen Fächer jeweils ihre besonderen methodologischen Ansätze mit Anwendungsbezügen entwickeln und aufgrund welcher Kriterien sie spezifischen ‘Nachfragen’ entsprechen.

Unser Beitrag greift die Frage auf, ob es eine originäre soziologische Methode der Beratung gibt, also der wissenschaftliche Anspruch im Praxisbezug in besonderer Form erhalten bleibt.³

1. Die These

Methodisch ist Soziologie nicht nur durch die entwickelten Forschungsentwürfe als anwendungsrelevante Wissenschaft auf das soziale Gefüge der Menschen begründet. Nach ihrer Genese, den historisch-theoretischen Ansätzen und ihrem Aufklärungsanspruch scheint uns der Wissenschaftszusammenhang selbst unmittelbar so ausgerichtet. Damit stellt sich die Frage nach den spezifischen Modalitäten, den entsprechenden Wirkungsbezügen auf die Praxisfelder, der Umsetzung und schließlich der Evaluation der Projekte.

Die lebensweltlichen Einbindungen der Wissenschaftler/innen als eigener und eigenwilliger Praxisbezug spielen hier ebenso eine Rolle, wie die ihrem Aufklärungsursprung verbundenen ethischen und moralischen Begründungen von Gerechtigkeit, Gleichheit, Freiheit und Demokratie. Letztere sind als historisch gebildete Setzungen für ‘vertretbare’ Vergesellschaftungsformen, damit zugleich als akzeptierte Kontexte sozialen Wandels zu verstehen. Wenn jede Art der Wissensentwicklung über das Gesellschaftliche und Individuelle (als vermittelter Zusammenhang) immer auch unmittelbar oder abgeleitet auf den Gegenstandsbereich wirkt, tun sich Probleme mit den *sozialen Folgen* auf. Das bedingt eine Reflexion auf das Verhältnis von Empirie und Theorie. Das ist nicht neu, daran zu erinnern vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion jedoch wichtig.⁴ Hiermit entsteht ein Klärungsbedarf darüber, wie das Wechsel-

3 Der aktuelle Anlaß zur Beschäftigung mit diesem Thema, dem wir in unseren Forschungstätigkeiten und -reflexionen seit Beginn der 60er Jahre verbunden sind, war eine Tagung der Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund am 13. und 14. März 1997. Ihr Thema lautete: ‘Organisationsberatung und Sozialwissenschaften’. In der unter reger Teilnahme von Soziologinnen und Soziologen geführten Diskussion war der Einführungsbeitrag, „Der Industriosoziologe als Organisationsberater“ wesentlich (Howaldt 1997, 50).

4 erinnert sei daran, daß im Vollzug des Engagements der radikaldemokratischen Reformbewegung in den 60er Jahren wissenschaftliche Interdisziplinarität viele der klas-

verhältnis zwischen Erkenntnisfindung, -verfügung sowie -verarbeitung und -anwendung als Wissenschaft akzeptiert werden kann. Wenn Praxiswirkung beabsichtigt ist und methodisch gesichert erzielt werden soll, unterliegen die Entscheidungen immer auf irgend eine Weise 'parteilichen Optionen'. Diese spielen eine gewichtige Rolle, wenngleich ihre Intentionen regelmäßig verschleiert werden und in den Auslegungen der Ergebnisse verschwinden.

2. Zum soziologischen Kontext

In einer wissenschafts-soziologischen Stringenz, die ihren Ansatz mit der „Krise der bürgerlichen Gesellschaft“ oder der Frage nach dem „Vierten Stand“ (Jantke 1959, 127) verbindet, wird das zentrale Thema in den Bedingungen, Möglichkeiten und Etappen des Prozesses des *Sozialen Wandels* gesehen. In allen seinen lebensweltlichen Bezügen (den wirtschaftlichen, materiell-naturhaften, ideellen, glaubensmäßigen, abstrakt-reflektorischen, künstlerischen, kontemplativen und sonstigen Ausformungen) treten die Menschen als handelnde Akteure auf der Grundlage vorgefundener Bedingungen auf, geben sie ihrem Leben Sinn, den Umständen Begriffe und den Prozessen Richtungen.

In der Selbstdeutung der Wissenschaft wird dieser Problemkomplex als diesem Kontext immanent thematisiert. Das meint die 'unendliche Geschichte' der Werturteilsdiskussion (Weber 1956, 363).

Sie betrifft die Frage einer Begründung und Rechtfertigung von Legitimation im Spannungsverhältnis von bewertenden Urteilen über gesellschaftliche Seinsbedingungen und der Freiheit in den konkreten Zugriffen auf die Praxis. Es hat sich bis heute darin eine Position erhalten, die Soziologie genealogisch als anwendungsbezogen versteht und damit ihre Wirkungen insofern wertend begründet, als sie eine Prozeßentwicklung vom Niederen zum Höheren unterstellt. In diesem Zusammenhang scheint von ausschlaggebender Bedeutung, daß Wissenschaftler/innen der Soziologie bekanntlich selbst in ihre Forschungszusammenhänge eingebunden sind. In dieser lebensweltlichen und professionellen Verkettung unterliegen sie den Ergebnissen ihrer Arbeiten, die gesellschaftlich transformiert ihnen in doppelter Gestalt entgegentreten:

sich gewordenen einzelwissenschaftlichen Besetzungen aufzulösen versuchte. Daraus entstanden wichtige, Bornierungen sprengende Ergebnisse.

Zugleich aber ergaben sich auch Unschärfen in den theoretischen Ansätzen und Analysen, die erreichte Standards der einzelwissenschaftlichen Forschungen in unstatthafter Egalisierung zu negieren drohten. Methodenpluralität gewinnt dann eine eigenständige Erkenntnisrelevanz, wenn die fachspezifischen Ansätze sich in ihren Ergebnissen interdisziplinär vermitteln und so die jeweiligen Kompetenzen dialektisch gegeneinander ausgetragen werden.

1. als Verhältnisse, denen sie im ganzen existenziellen Umfang ausgesetzt sind und
2. in genuinen Relationen zu den Wirkungen ihrer Forschungen und Umsetzungen insofern, als sie auf deren Verwertung nur Einfluß haben, wenn sie über einen Aufklärungsimpuls die Menschen nach ihren Vorstellungen zu beeinflussen vermögen.

Danach drängen sich – mehr oder weniger ungebrochen – Ziele und Ergebnisse soziologischer Forschung in die methodologischen Zusammenhänge der Wissenschaftler/innen ein, womit ihr Arbeiten auf die Formen, Prozesse und Inhalte des sozialen Wandels wirkt. Zugleich entwickelt die Wissenschaft sich als Wissenssystem über die begriffliche Besetzung ihres Gegenstandsbereiches, in den Methoden und über die Formen der Informationsverarbeitung weiter zu einer relativ stabilen Struktur der Wirklichkeitsreflexion.

In der Nachkriegszeit, also der Phase einer schrittweisen Institutionalisierung dieser Zusammenhänge, wirkten die Erfahrungen des deutschen Faschismus auf das Selbstverständnis der Wissenschaftler/innen. Das individuelle Erleben aus dieser Zeit prägte ein besonderes Verantwortungsverhältnis gegenüber dem Paradigma der Humanität. Gleichzeitig stimulierte die Geschichte der Systemkonkurrenz mit dem Realsozialismus die wissenschaftliche Begründung einer Vernunftvorstellung, deren Negation unmittelbar zur Verantwortlichkeit beitrug. Diese erkannte in jeder Praxis eine schuldhafte Verstrickung, was nicht unerhebliche Sanktionen nach sich ziehen konnte, womit die 'Zunft', – ab 1989 heftig mit Abwicklung beschäftigt, – bislang wenig Aufklärungsinteresse verbunden hat.

Aus diesen engen Einbindungen in den Gegenstandszusammenhang, also der Schwäche des distanzierenden Hiatus, ergibt sich eine permanente, der Wissenschaft eigentümliche Reflexion des Praxisverhältnisses. Die Einheit von Erhebung/Erlebnis, Ergebnisverarbeitung und Umsetzung führt darin nicht nur zu punktuellen, prononcierten Seinsfeststellungen, sondern mit ihr begründen sich Interventionen als permanente Steuerungsempfehlungen an die Adressaten beiderseits aller gesellschaftlichen Konfliktlinien.

So ging Karl Marx mit seinem 'Fragebogen für Arbeiter'(Weiß 1959, 127) davon aus, daß die Ansprache der Themen, der Ablauf der Fragen einen Erkenntnisprozeß initiieren würde, der die angesprochenen Personen zu einer tieferen Einsicht in ihre sozialen Konfliktfelder (Klassenlagen) zu befähigen vermöchte. Er wurde von ihm in einer Abfolge konzipiert, nach der sich von Frage zu Frage der Einblick in die Strukturen der sozialen Gebilde erweiterte, in denen die arbeitenden Menschen ihr Leben austragen, um schließlich die eigene Stellung darin (Gesellschaft, Familie, Unternehmen, Partei, Kommune, usw.) und (tendenziell) die Möglichkeiten der Einwirkungen auf sie (Veränderungen)

zu erschließen. Die Absicht, französische Arbeiter auf diesem Wege zum Aufbau einer sozialistischen Partei zu motivieren, bediente sich derselben Methode, wie die Befragungen, deren Anliegen die Feststellung der 'Stimmung des Volkes' ist. Sie maßen sich an, eine Objektivierung (als Trennung) über qualitative Wahrheitsvermutungen im Hinblick auf die in den Menschen gewachsenen Lebenserfahrungen zu erreichen, ohne deren interpretierende Stellungnahmen einzubeziehen. Der Marx'sche Ansatz ist im Unterschied dazu jedoch offen insoweit, als er Einsicht über Reflexion anstrebt, also die Handlungspotentiale der Menschen zu erweitern versucht.

Für eine 'vermittelte Interventionsstrategie' ist die Programmatik des 'Vereins für Socialpolitik' ein Beispiel. Im Kontext der Bemühungen, einen Entwurf zur Überwindung der 'sozialen Frage' zu unterstützen, setzten namhafte Wissenschaftler (und auch die ersten Wissenschaftlerinnen der Frauenbewegung) um die Jahrhundertwende auf die Fortentwicklung und Intensivierung der staatlichen Sozialpolitik. Ihre prinzipielle Anerkennung von 'Zuckerbrot und Peitsche' als durchsetzungsfähige Methode hatte die Meinung eines begrenzten Konsens mit der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung geschaffen. Er wurde begründet durch die Sozialgesetzgebung Bismarcks, zu der Bebel im Reichstag ausführte, daß die Grundlage des

„Gesetzes vom 21. Oktober 1878, betreffend die gemeingefährlichen Bestrebungen der Sozialdemokratie, die abgegebenen Versprechen (bildeten), (...) auch für positive Maßregeln zum Wohl der Arbeiter zu sorgen (...). Meine Herren (schließt Bebel an), das freut uns ganz außerordentlich, denn damit ist jetzt ja bewiesen, daß wir eigentlich die Urheber dieses Gesetzentwurfes sind“ (zitiert nach Danckwerts 1981, 61).

Das Ziel des 'Vereins' war es, die sozialen Folgen der sich ausformenden großkapitalistischen Wirtschaftseinheiten in den industriellen Ballungsräumen zu bekämpfen. Dies auch in Hinsicht der revolutionären Bedrohungen durch die organisierten Arbeiter, die aufgrund der ungebändigten Wirtschaftskrisen nur noch durch staatliche Regulationen unterhalb militärischer Konfliktinterventionen kanalisierbar schienen. Wie wenig letztendlich dieser Ansatz Wirkung zeigte, demonstrierte die Klassenseinwanderung durch das ganze 20. Jahrhundert hindurch.

Nach dem zweiten Weltkrieg, im Zusammenhang der 'Reeducation'-Bewegung der westlichen Alliierten, trat mit der 'Action research'-Methode (Cremer/Klehm 1978; Krüger et al. 1975 sowie Karl 1977) ein in den 20er und 30er Jahren in England und den USA entwickeltes Praxiskonzept in der Anwendungsdebatte der Soziologie in den Vordergrund. Seine Bedeutung lag vor allem in der Verzahnung praxisgerichteter soziologischer Forschungsansätze und -methoden mit lerntheoretischen Konzepten, angeregt auch durch die Übernah-

me von Ergebnissen der deutschen Reformpädagogik der 20er Jahren. Entwickelt wurde ein Modell der Selbstregulation von Entscheidungsprozessen in Gruppen durch basisdemokratische Formen direkter Einbindung der jeweiligen Menschen unter Mithilfe von 'opinion-leaders' als sog. 'Katalysatoren'. Sein Wissenschafts-Praxis-Verhältnis führte bekanntlich insbesondere im Übergang der 60er zu den 70er Jahren zu heftigen Kontroversen mit politischen Folgen für die Stadtanierungskonzepte und Raumentwicklungsvorstellungen. Das Städtebauförderungsgesetz gab dem Ansatz eine rechtliche Absicherung, in der Praxis hat es sehr schnell an Bedeutung verloren und scheint heute – wenngleich noch gültig – aus dem Bewußtsein verschwunden. Entwickelt in den Slums englischer und amerikanischer Großstädte zielten die Vorhaben des 'Action research' darauf, überfamiliäre Lebenseinheiten (Stadtteile, Gemeinden, Vereine, Verbände usw.) so zu strukturieren, daß die in ihnen und durch sie lebenden Menschen über Beteiligungen integriert und durch die Verbesserung ihrer Lebensumstände auch sozialer abgesichert wurden. Eine Ausweitung dieser Methode und Anwendung dort, wo in wirtschaftlichen Organisationseinheiten ebenfalls wesentliche lebensweltliche Bereiche der Menschen tangiert sind, hat ernsthaft nie stattgefunden. Insofern scheint das Konzept heute auf Organisationen zugeschnitten, die wie Bürgerinitiativen oder NGO's zu wirken versuchen.

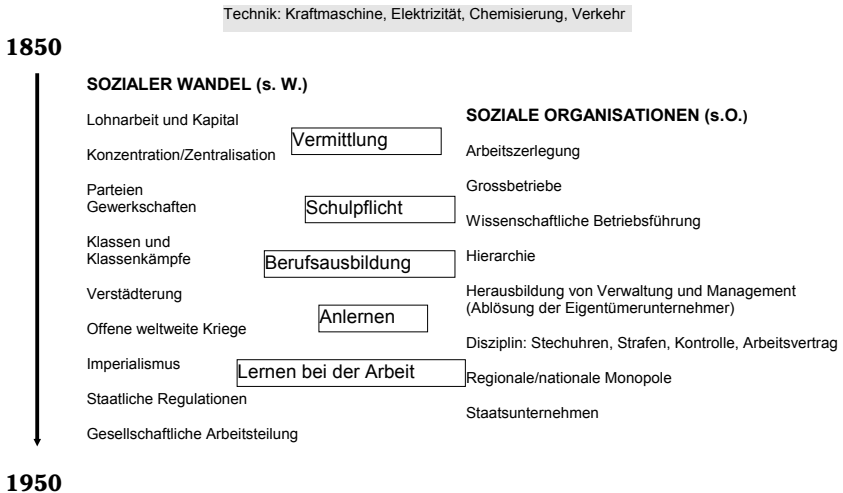
3. Methode⁵

Beratung thematisiert einen Zusammenhang, der Auswirkungen sozialen Wandels auf soziale Organisationen, ihre Innenstrukturen und Formen. Im soziologischen Verständnis ist Beratung darauf gerichtet, unter Berücksichtigung der jeweiligen Strukturen, Abläufe, Hierarchien, Geschichte, Voraussetzungen, Zielen usw. dieses Vergesellschaftungstypes systematisch gestaltend zu verändern. Damit verweist sie auf planvolle Neuzuschneide, Alternativen und wirkt ein auf nicht zu Ende ausgetragene Prozesse. Die Absicht von Beratung schafft erweiterte Beteiligungen zur Gestaltung. Ihre Voraussetzung basiert auf Wissen, integriert neue Informationen über die objektbezogenen Veränderungsprozesse und intendiert in unserem Falle Wandlungen in der Praxis. Als Moment der Weiterbildung/Qualifikation fördert Beratung die Handlungskompetenzen bei den Akteuren der unterschiedlichen Betroffenenengruppen in den Organisationseinheiten. Beratung zielt seit einigen Jahren verstärkt darauf, den Zusammen-

5 Methode soll der Versuch genannt werden, in aufeinander abgestimmten Teilschritten Abläufe auf ein erklärtes Ziel hin zu steuern. Sie setzt Zuversicht in eine wenigstens begrenzte Verlässlichkeit theoretischer Sätze voraus und überprüft permanent deren Signifikanz. Methoden sind Instrumente der Wissenserweiterung, insoweit sie Informationen aufdecken und Sammeln und dem Erkenntnisssystem zur Einordnung zufügen.

hang von innerorganisatorischen Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen mit strukturellen Neuzuschnitten über Beteiligungsformen der betroffenen Menschen zu verbinden. Erweiterte Qualifikationen und – insbesondere – offene Informationssysteme begünstigen wirksam entsprechende Lernprozesse (Danckwerts 1995a; Danckwerts 1995b).

Abb. 1: Sozialer Wandel und Soziale Organisation 1850-1950



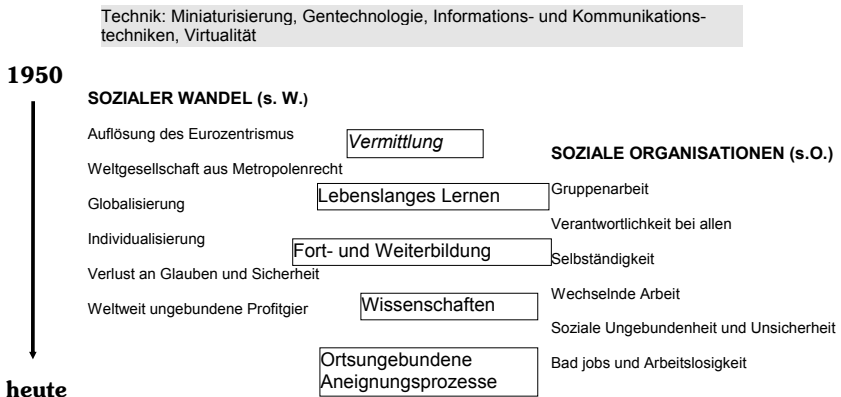
In den wesentlichen Komponenten ist Beratung als Gestaltung darauf ausgerichtet, komplexe (Arbeits)organisationen zu verstehen, formelle wie informelle Gruppen als relativ eigenständige Teile größerer Einheiten auf gegenseitige Kooperationen vorzubereiten, Veränderungen von Hierarchien (Abbau) zu begründen und zu unterstützen, die Kompetenzen aller Beteiligten durch Kenntnisvermittlung und Handlungsvermögen zu erweitern, erhöhte Beteiligungsmöglichkeiten zu begründen und bei der Umsetzung eventuell begleitend mitzuwirken.

Die Chancen für angestrebte Gestaltungen werden durch die soziologische Beratung oft erst geschaffen bzw. erweitert. Ihr Ziel ist als Abbau von innerorganisatorischen Konflikten zu verstehen. Dies geschieht:

- indem die angesprochenen Zusammenhänge von sozialem Wandel und sozialer Organisation im Mikrobereich der Organisationen von den beteiligten Akteuren aufgedeckt werden,

- durch Transparenz von Konflikten, damit sie zur Sprache kommen um ihre Grundlagen veränderbar zu machen,
- um so Lösungen zu entwickeln, die unter Beteiligung aller betroffenen Akteure und in konsensualer Abstimmung über die Ziele zu allseits verstandenen neuen Regelungen führen.

Abb. 2: Sozialer Wandel und Soziale Organisation 1950 bis heute



4. Weiterbildung/Qualifikation

Grundlage soziologischer Beratung ist das stets unfertige System von Wissen über Entwicklungsabläufe, ihre Begründungen und Folgen. Ausgewiesen in soziologischen Regelsätzen, die als Abstraktionen Theorien darstellen, die praxisrelevant stets der jeweiligen *Empirie in ihrer Geschichte*⁶ unterliegen.

⁶ Das im soziologischen Wissenschaftssystem in der Theoriebildung immer im hohen Grad Abstraktionen von der Empirie geleistet werden müssen, um systematische oder historische Entwicklungstrends aufdecken zu können, ist selbstverständlich. Im systematischen Ansatz stellt sich die Frage nach einer möglichen 'Grenzüberschreitung' dann, wenn der 'Boden' der soziologischen Empirie zugunsten von strukturierenden Modellen verlassen wird, die beispielsweise in anderen Wissenschaftskontexten (Naturwissenschaften) gelten, wie in der Kybernetik-Diskussion bekannt wurde.

Empirie bildet die Grundlage aller Versuche, Zusammenhänge im Leben der Menschen verallgemeinert zu entwickeln, um über sie verfügen zu können, gestaltend einzuwirken. Beteiligungskompetenz setzt dieses voraus, bildet damit die Basis interessengeleiteter Interventionen.

Sprach man früher davon, 'die Menschen dort abzuholen, wo sie sich befinden', gilt hier eher der Satz: 'den Druck wegnehmen, gedanklich sich in den eigenen Lebenszusammenhängen erkennen und Fragen stellen'.

Dieser Kontext konstituiert eine Beratungsform, die in angeleiteten Gruppengesprächen die Reflexion der Beteiligten über ihren gemeinsamen empirischen Hintergrund entwickelt. Der Prozeß basiert auf den individuellen Erfahrungen und stimuliert schrittweise durch Zuhören, Nachfrage und Provokationen das Bild, das zwischen der Wirklichkeit und ihrer spontanen Aufnahme die zugrundeliegenden Zusammenhänge in ihren Strukturen und Bedingtheiten aufdeckt. Die sogenannte 'Metaplanmethode' stellt sich zwischen die Wirklichkeit und ihre erfahrene Verarbeitung durch die Subjekte. Sie ist der didaktische Versuch, durch Verbalisierung, Visualisierung und direkt eingreifende Beteiligung die Komplexität der sinnlichen Wahrnehmung angenähert zu kopieren. Der Erkenntnisprozeß wird 'begreifbar' durch seine Darstellung zwischen gedanklicher Konstruktion und komplexer Wirklichkeit im abstrahierenden Bild auf der gemeinsam erarbeiteten Tafel.

Das *Hinzutreten von Wissen* aus dem Theoriesystem der Soziologie – hier vor allem jener Bereiche von Arbeit, ihrer Organisation und Vermittlung zu den beteiligten Beschäftigten – hebt die Praxis in der Theorie auf. Neue Informationen korrigieren, sind sie aus gemeinsamer Arbeit als verbindlich anerkannt, den jeweiligen empirischen Wissensbestand und ermöglichen gewandelte Vorstellungen.

Fachkompetente Berater/innen, müssen eingeübt sein, die Abstraktionen ihrer jeweiligen Wissenschaften didaktisch so darzustellen, daß die Gruppensituation emotional nicht abgetötet wird. Die Abläufe verschiedener Themen mit unterschiedlichen Personen, unterschiedlichen Zielrichtungen und eigenen soziologischen Forschungskontexten bilden eine brisante Arbeitssituation. Das soziologische Forschungsverfahren unterstützt diesen Prozeß durch systematische Ansätze erweiterter Einblicke (Erkenntnisse). Ein neues dialektisches Verhältnis im relativen Schutz von Seminaren (Hiatus zur Arbeitswirklichkeit und seiner organisatorischen Hierarchisierung, sowie den besonderen Zeitintervallen) ist der Prozeß mehr als Spiel. Er muß vor eigenen Erfahrungen, im Austausch mit den Kollegen/Kolleginnen und den Ansprüchen durchgehalten werden, die die Gruppe für sich verbindlich neu entwickelt. Die Beteiligung der Wissenschaft ist dabei nicht nur hilfreich, sondern als Forschung ein eminent neuer und wichtiger Erfahrungszusammenhang. In gewisser Weise wirkt er zwischen den angenommenen Gründen für die Veränderung (wissenschaftlich herbeigeführte

Modernisierung) und der Verarbeitung der Folgen übergreifend, fast systemisch. Anders formuliert: Die Leistung jeder Beratung mit dem ausgeführten Anspruch muß darauf hinwirken, sich außerhalb der Arbeit bezogen auf diese als kritischer Beobachter und Schiedsrichter zu etablieren. Der Beitrag der Soziologie folgt als spezifische Fachleistung dem Reflexionsmodell, das diese Wissenschaft aufgrund ihres Forschungsfokus im Verhältnis von Individuum und Gesellschaft etabliert hat. Für die Berater/innen bedeutet das:

- ein hohes und ständig auf die einzelnen Situationen angepaßtes Verantwortungsbewußtsein für die Folgen jedes Experimentes dieser Art;
- hohe Selbstdisziplin gegenüber den situativen Durchsetzungsansprüchen, also den Herausforderungen, unbedingt neue Informationen dem soziologischen Wissenssystem unterordnen zu wollen und
- der Anerkennung der eigenen Blindheit gegenüber der anderen Praxis.

Ohne über eine 'wissenschaftlich gesicherte Quelle' zu verfügen, die etwas aussage zu dem Profil der Kompetenz moderierender Soziologen/innen, scheinen uns abschließend aus langjährigen Erfahrungen einige Hinweise von Bedeutung.

So ist die Expertenfunktion der Beschäftigten eindeutig und ohne in Zweifel gezogen zu werden anzuerkennen. Das Besondere der eigenen Beiträge als 'wissenschaftliche' muß ebenso deutlich unterstrichen werden. Die Gegensätze, die damit programmiert sind, werden im Prozeß der Vermittlung aufgelöst, der Eindruck festigt sich, daß etwas zu lernen ist durch den Disput, wenn jeder seine Position offen, d.h. als veränderbar vermittelt.

Grundsätzlicher, womit auf den Schwierigkeitsgrad verwiesen sein soll, sind jene 'Selbstbeherrschungen' einzuschätzen, die aus dem erotischen Charme des 'teaching' erwachsen und in aller Regel gepaart sind mit sozial- und wissensbasierten Vorteilen, von den wirtschaftlichen gar nicht zu reden.

In dieser Situation sind die 'um den Tisch Sitzenden' wirklich erwachsene Menschen, ausgestattet mit allen Rechten, die sie vielleicht nicht umfassend kennen, weshalb sie zögern, sie einzufordern, die ihnen aber eigen sind und unser Handeln bestimmen.

Was uns dazu befähigt, ist die Einsicht qua Profession, daß Überblick die Chancen der Mitgestaltung vermittelt, was uns erlaubt, unsere Ansprüche auch zurückzunehmen. Das wissenschaftliche Anliegen ist in diesem Zusammenhang funktionalisiert dahingehend, daß es Teil der Aufklärung ist und deshalb sich selbst domestizieren kann, dem ungebändigten Drang nach neuen Erkenntnissen nur in Grenzen zu folgen.

Zuletzt: wir anerkennen die blinden Flecke unserer Erfahrung, des Wissens und der Zeit. Wie anders könnten wir ohne diese Forschende sein? Also schätzen wir sie bei diesem gesellschaftlichen Anliegen besonders hoch ein.

Literatur

- Cremer, Ch./Klehm, W. R. (1978): Aktionsforschung. Weinheim, Basel
- Danckwerts, D., (1981): Grundriß einer Soziologie sozialer Arbeit und Erziehung. Weinheim, Basel
- Danckwerts, D. (Hg.) (1991): Logistik und Arbeit im Gütertransportsystem. Opladen
- Danckwerts, D. (1995a): Strukturen einer intelligenten Arbeitsorganisation. In: Logistik und Arbeit, Heft 6, S. 6-11
- Danckwerts, D. (1995b): Arbeitsplätze als Lernorte. In: Dombrowsky/Pasero (Hg.): Wissenschaft, Literatur, Katastrophe. Opladen
- Howaldt, J. (1997): Der Industriosozologe als Organisationsberater. In: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Opladen, Jg.6, Heft 1, S. 50-64
- Jantke, C. (1955): Der Vierte Stand. Die gestaltenden Kräfte der deutschen Arbeiterbewegung. Freiburg
- Karl, F. (1977): Aktionsforschung. In: Das Argument 101, Berlin, S. 67-78
- Krüger, H. /Klüwer, J. /Haag, F. (1975): Aktionsforschung in der Diskussion. In: Soziale Welt, Heft 1, Göttingen
- Weber, M. (1956): Der Sinn der Wertfreiheit. Neuwied
- Weiß, H. (1959): Die Enquete ouvriere von Karl Marx. In: Fürstenberg, F.: Industriosozologie 1. Neuwied

II.

Tendenzen und Konzepte der Unternehmens- und Organisa- tionsberatung

Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung

1. Industriesoziologie und praktische Organisationsberatung

Industriesoziologische Forschungsinstitute beginnen ein zweites Standbein im Feld der Organisationsberatung aufzubauen. Beraterische Dienstleistungen bieten sie inzwischen nicht nur Betriebsräten an, sondern akquirieren auch Aufträge von Unternehmensleitungen. Einzelne Industriesoziologen machen sich als Organisations- und Personalberater selbständig. Ferner werden industriesoziologische Forschungsinstitute, die von Unternehmen Forschungsaufträge übernehmen, mit kaum hintergehbaren beraterischen Anforderungen konfrontiert. Und selbst gegenüber der öffentlich geförderten Forschung wird zunehmend als „Gegenleistung“ für Zugangsrechte zum Untersuchungsfeld gefordert, aus den Forschungsergebnissen unternehmensbezogene Schlußfolgerungen anzubieten, die ebenfalls beraterische Züge tragen. Schließlich werden Stimmen laut, die in der Organisations- oder Unternehmensberatung eine – wenn nicht *die* – Chance sehen, die „bedauerliche Marginalität einer Profession“ zu überwinden (Steinger 1991, 125).

Es ist das Verdienst der Dortmunder Sozialforschungsstelle, mit ihrer Tagung ein Forum geboten zu haben, auf dem die durch diese Entwicklung aufgeworfenen Fragen und Probleme erstmals breiter diskutiert werden konnten. Zweifellos besteht Diskussions- und Klärungsbedarf, den die Industriesoziologen in dieser Frage im übrigen mit anderen Fachvertretern teilen (vgl. Eiben et al. 1996). Auch die Befürworter einer Professionalisierung sind sich der offenen Fragen und Probleme bewußt, die durch die Hinwendung zur praktischen Organisationsberatung aufgeworfen werden.¹

Auf den breiten Fundus der industriesoziologischen Rationalisierungsforschung, vor allem im Bereich industrieller Produktion gründen die Erwartungen, Eigenständiges und Substantielles in Organisationsberatung einbringen zu können. Die Hinwendung zur praktischen Organisationsberatung erfolgt jedoch, ohne daß sich die Industriesoziologie systematisch mit Unternehmensberatung

1 Vgl. die Beiträge in diesem Band und frühere Beiträge verschiedener hier versammelter Autoren.

als Forschungsgegenstand beschäftigt hätte²: weder mit der Rolle von Unternehmensberatern im betrieblichen Rationalisierungsprozeß, noch mit der Unternehmensberatung als dynamisch wachsender Branche und als Arbeitstätigkeit des Dienstleistungssektors, geschweige denn mit ihrem Beitrag zur Entwicklung des Managementwissens.³

Verschiedene industriesoziologische Studien der 80er und 90er Jahre machen – allerdings eher am Rande und beiläufig – auf die orientierende Funktion von Unternehmensberatern bei der Neuformulierung des „Rationalisierungswissens“ (vgl. Kern/Schumann 1984, 15) und auf die betriebspolitische Rolle in Reorganisationsprozessen aufmerksam. „So war auffällig“, stellen zum Beispiel Behr et al. (1991, 137) fest,

„daß in den von uns untersuchten Firmen dem Einsatz neuer EDV-Systeme häufig Untersuchungen zur Reduktion von Overhead-Kosten vorangegangen waren, zumeist unter Nutzung des Know-hows spezieller Beratungsfirmen“,

und notieren in Klammern als Merkposten für die Forschung:

„Überhaupt dürfte der Einfluß von Unternehmensberatern auf Firmenentscheidungen gerade im Zusammenhang mit der Nutzung von Verwaltungs- oder Organisationstechnologien beträchtlich sein, auch wenn man in Rechnung stellt, daß externe Berater häufig als Katalysatoren und Lieferanten zusätzlicher Legitimation für bereits im Unternehmen ‘angedachte’ Entscheidungen fungieren“ (ebd.).

Auch in der „Transformationsforschung“ (vgl. Gilles et al. 1994, 593) finden sich Hinweise darauf, daß Unternehmensberater eine wichtige Rolle als Orientierungs- und Legitimationsinstanz spielen.

Die folgenden Ausführungen sollen dazu dienen, das Feld, in dem sich Industriosozologen bewegen, wenn sie sich der praktischen Organisationsberatung zuwenden, etwas genauer zu sondieren, ohne dies direkt auf in diesem Zusammenhang aufgeworfenen Fragen und Probleme zu beziehen.⁴ Einem Überblick über die wachsende Bedeutung der Unternehmensberatung schließen sich einige Befunde zum Beleg der These an, daß die Unternehmensberatung schon seit einiger Zeit und erst recht heute die Entstehung und den Wandel des Managementwissens in beträchtlichem Maße beeinflusst. Ferner sollen die Gründe,

2 Wenn wir von den neueren Beiträgen absehen, die sich mit „Organisationsberatung“ unter dem Blickwinkel der praktischen Beteiligung befassen.

3 An die Studie von Bendix (1960) über „Managementideologien“ wurde in der Industriosozologie kaum angeknüpft.

4 Ich beziehe mich auf Vorarbeiten und erste Untersuchungsschritte aus einem am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur angelaufenen DFG-Forschungsprojekt „Wachstum und sozialer Funktionswandel der Unternehmensberatung“. Dem Stand des Projekts entsprechend handelt es sich um eine Art „Feldvermessung“.

Motive und mehr oder weniger sanften Zwänge zur Einschaltung von Unternehmensberatern in den Blick genommen werden. Schließlich gehen wir der Frage nach, ob die mit dem Bedeutungszuwachs der Unternehmensberatung zugleich anwachsende Kritik an den sich immer rascher abwechselnden Managementmoden die Institutionalisierung der Unternehmensberatung untergräbt oder doch eher zu einer Ausdifferenzierung des Beratungsmarktes führt.

2. Bedeutungsgewinn der Unternehmensberatung – ein Überblick

Beobachter verschiedener Fachrichtungen stellen übereinstimmend ein überproportionales Wachstum und einen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Unternehmensberatung seit den 80er Jahren fest, während Studien aus den 60er Jahren vornehmlich noch den Nachholbedarf gegenüber dem amerikanischen Vorbild thematisierten. Diese Entwicklung erfolgt in einem Zeitraum, in dem ein wachsender „Bedarf an Beratung in nahezu allen Lebenslagen“ zu beobachten ist, der

„eine Veränderung der normativen Ansprüche an das, was als vernünftiger Umgang mit Problemen gelten darf, (spiegelt). Sich professionellen Helfern oder Wissensexperten anzuvertrauen, gilt heute als Hinweis auf einen instrumentell rationalen und ‘vernünftigen’ Umgang mit eigenen Ressourcen, Interessen und Zielen“ (Eiben et al. 1996, 224).

Nach Elfgen/Klaile (1987, 240f.) hatten Mitte der 80er Jahre rund die Hälfte aller Unternehmen Erfahrungen im Umgang mit Unternehmensberatern. Hofmann/Sertl (1987, 1) konstatieren, daß die Unternehmensberatung „als Bindeglied zwischen theoretischer Forschung und praktischer Anwendung (...) aus dem modernen Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken ist“ (vgl. auch Maas et al. 1992, 2).

„Allein in den letzten paar Jahren haben im deutschsprachigen Raum sicherlich mehrere tausend Berater und Beraterinnen neu in der Beratungsbranche Fuß gefaßt“,

stellt Wimmer (1992a, 5) fest und spricht von einer „enormen Expansionsdynamik“:

„Offensichtlich ist für viele Wirtschaftsunternehmen die Zusammenarbeit mit externen Beratern in der Zwischenzeit zu einer *Selbstverständlichkeit* geworden. Noch vor zwei, drei Jahrzehnten war dies keineswegs so. Heute ist die Inanspruchnahme von Beratung durch Organisationen kein außergewöhnliches Ereignis mehr. Sie zählt vielfach zu den *normalen Prozeduren* in der Bearbeitung bestimmter Problemfelder“ (Wimmer 1992b, 59).

Unternehmensberatung wird „selbstverständlich“ und eine „normale Prozedur“, obwohl das unmittelbare Verhältnis Berater – Klient formal eine „freiwillige Beziehung“ (Fatzer 1992, 116) darstellt und durch „leichte Kündbarkeit“ (Wimmer 1992b, 60) gekennzeichnet ist.

Der steigende Einschaltungsgrad geht mit einem gewachsenen Ansehen und Gewicht der Empfehlungen der Unternehmensberatung einher, was sich in der öffentlichen Aufmerksamkeit der führenden, zumeist internationalen Unternehmensberatungsfirmen ebenso spiegelt⁵ wie in der medialen Präsenz von Autoren aus dem Lager der Unternehmensberater.

Empfehlungen der großen Unternehmensberatungen stoßen auch außerhalb des angestammten Adressatenkreises der privaten Wirtschaft auf Resonanz. Neben den schon immer zum Kundenkreis gehörenden administrativen Kernbereichen der öffentlichen Verwaltung interessieren sich nun auch Kultusministerien und Schulverwaltungen, ja sogar das Außenministerium für den Rat der führenden Unternehmensberater. Auch im weiten Feld der privaten bzw. halb-öffentlichen non-profit Organisationen – Krankenhäuser, Kultureinrichtungen, Umweltverbände bis hin zu Kirchen – sind die „Propheten der Effizienz“ (Kurbjuweit 1996) mittlerweile gern gesehene Ratgeber, obwohl (oder weil!) der Beratungsprozeß mit der Übertragung von Rationalitätsstandards aus anderen Kontexten einhergeht.⁶ Organisationen in jedwedem gesellschaftlichen Subsystem scheinen nach dem Modell des (stilisierten) Unternehmens formbar. In diesem Sinne wird „Unternehmens“beratung zur „Organisations“beratung.

Ferner differenziert sich die thematische Bandbreite der Unternehmensberatung aus. Mit der Hinwendung zu „ganzheitlich“ ausgerichteten Beratungsansätzen erweitern sich auch die wissenschaftlichen Hintergrundkonzepte (vgl. u.a. Hofmann 1991; Sertl/Zapotoczky 1989; Wimmer 1992a), deren Vertreter um die Interpretationshoheit und damit auch um einen entsprechenden Anteil am Beratungsmarkt wetteifern.

Als Indiz für die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmensberater – auch hier wieder repräsentiert durch einige große, bekannte Namen – kann fer-

5 So stützt sich die populäre Kritik Oggers (1992) an den „Nieten in Nadelstreifen“ ebenso wie die positiv formulierte Marschrichtung überwiegend auf Befunde und Empfehlungen einiger weniger großer Unternehmensberatungsfirmen.

6 Dies geht mit einer sprachlichen Umcodierung einher. Das Außenministerium verfügt nun über die „Ressource Kinkel“ und muß das „Produkt“ Außenpolitik in einzelne handhabbare Projekte herunterbrechen, die dann nach den Methoden des Projektmanagements bearbeitet werden können (vgl. Buchsteiner 1996). Die evangelische Kirche in München verfügt mit der Botschaft Jesu Christi über ein „zeitlos gutes Produkt“, ihre irdischen „Hirten“ haben statt „Schäfchen“ nunmehr „Kunden“, mutieren auf dem Markt der Sinnstiftung zum Anbieter unter vielen und sollten „wieder in den Wettbewerb gehen und ihr Eigentliches herausstellen“ (Brockert 1996) - back to core business!

ner gelten, daß ihr Rat – forciert durch die „Standort-Debatte“ – auch in Fragen staatlicher Ordnungs-, über die Finanz- und Wirtschaftspolitik bis hin zur Bildungspolitik nicht nur bereitwillig zur Verfügung gestellt, sondern offenbar auch von politischen Instanzen gesucht wird. Ihren Wirklichkeitsdeutungen über Standortprobleme und die Herausforderungen der „Globalisierung“ wird in den Medien für ein breiteres Publikum Platz eingeräumt (vgl. z.B. Hentzler 1996).

Etablieren sich die Unternehmensberater auf diesem Wege als gesellschaftliche „Reflexionselite“, deren Macht zur Wirklichkeitsdefinition weit über den Herrschaftsbereich der „nüchternen Sachlogik von Wirtschaft, Technik und Verwaltung“ (Deutschmann 1993, 79) hinausreicht? Befinden wir uns gar auf dem Wege in die „McKinsey-Gesellschaft“ wie einer der journalistischen Beobachter (Kurbjuweit 1996) vermutet? Die vorgetragenen Befunde sprechen auf alle Fälle für die *Institutionalisierung* der Unternehmensberatung. Unternehmensberater werden wie selbstverständlich eingeschaltet und ihre Orientierungsangebote werden zu einer wichtigen Legitimationsquelle für Akteure aus Wirtschaft und Politik. Ein genauerer Blick auf die Beiträge der Unternehmensberatung zur Entwicklung des Managementwissens und auf die Einschaltungsgründe soll dies im folgenden verdeutlichen. Mit dem Bedeutungsgewinn der Unternehmensberatung macht sich aber auch vermehrt Kritik an Richtung und Ausmaß ihres Einflusses bemerkbar, so daß offen bleiben muß, ob sie sich als kompakte neue gesellschaftliche Reflexionselite etablieren kann.

3. Der Beitrag der Unternehmensberatung zur Genese des Managementwissens

Die Unternehmensberatung trägt in erheblichem Maße und mit wachsendem Einfluß zur Entwicklung des Managementwissens bei. Über welche Wege dies geschieht soll im folgenden umrissen und exemplarisch verdeutlicht werden.⁷

Zum Managementwissen gehören einerseits institutionalisierte Rationalitätsvorstellungen über Strukturen, Verfahren und Strategien, an denen sich Manager unabhängig von ihrer praktischen Überprüfung und Überprüfbarkeit orientieren und die in bestimmten raum-zeitlich definierten Kontexten Gültigkeit beanspruchen können. Solche institutionalisierten Rationalitätsvorstellungen werden als Rationalisierungslitbilder, Rationalitätsmythen im Sinne Meyer/

7 Die ist ein Teilaspekt der größeren Aufgabe, Prozesse der Genese und des Wandels von Rationalisierungslitbildern besser zu verstehen, die noch weitgehend Forschungsprogramm darstellt (vgl. Scott 1995, 146f.; Deutschmann 1997; Faust/Bahnmüller 1996), wenn wir von Ortmanns (1995) Analyse der „Genese und Viabilität“ der „Lean Production“ absehen.

Rowans (1977) oder – wenn auf ihre Schnellebigkeit abgehoben wird – auch als Managementmoden (Kieser 1996) bezeichnet.⁸

In das Managementwissen gehen andererseits auch in einer bestimmten Situation weithin geteilte Auffassungen darüber ein, „was Sache ist“: Wirklichkeitsdeutungen und Problemwahrnehmungen, die es dann auch unvermeidlich erscheinen lassen, sich an den jeweiligen Rationalisierungsleitbildern zu orientieren (vgl. auch Kieser 1996, 23). Wenn sich zum Beispiel die Auffassung durchgesetzt hat, daß die Wettbewerbsprobleme von Großunternehmen auf die ausgeprägte hierarchische und funktionale Arbeitsteilung und auf Überbürokratisierung zurückzuführen sind, dann liegt die Schlußfolgerung gewissermaßen auf der Hand, auf Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien, dezentralisierten Kompetenzen und selbstorganisierten, funktionsintegrierten Organisationseinheiten zu setzen. Sie ergibt sich wie von selbst. Die unvermeidliche Selektivität der Rationalisierungleitbilder geht immer auch mit einer Selektivität in den Deutungen und Problemwahrnehmungen der alten, zu überwindenden Strukturen einher (vgl. Deutschmann et al. 1995).⁹

Am Prozeß der Entstehung und des Wandels des Managementwissens sind die Unternehmensberater komplementär und konkurrierend zu anderen Akteuren beteiligt. Zu nennen sind verschiedene Disziplinen der Wissenschaft, die Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft (z.B. Refa-Verband, RKW) und Vertreter der „Praxis“ aus großen und renommierten Unternehmen.

Es ist mit unterschiedlichen Rollen der Akteure bei der Neuformulierung und Validierung des jeweils gültigen Managementwissens zu rechnen. Unternehmensberater vor allem aus den großen und international tätigen Gesell-

8 Sie können in einem ganzen Land oder sogar weltweit, für längere Zeiträume für die Grundstrukturen der Industrie gelten und werden dann - wie die Massenproduktion - als „technologisches Paradigma“ (vgl. Piore/Sabel 1985) bezeichnet. Sie können aber auch einen engeren Bezug zu einem Funktionsbereich des Managements haben, oder nur für bestimmte Branchen oder „organizational fields“ (DiMaggio/Powell 1983) gelten und sind nur locker mit dem übergreifenden Rationalisierungsparadigma verknüpft, in dem sie sich bewegen. Manche Gebiete des Managementwissens unterliegen einem häufigen Wandel, andere sind relativ stabil und gehören seit Jahrzehnten zum Ausbildungskanon des Managementnachwuchses (vgl. Faust/Bahn Müller 1996). Vollständig institutionalisiertes Wissen kommt in den Rang von „Standardwissen“. Es geht in Ausbildungsprogramme und Lehrbücher ein und wird „zur unbefragten Leitlinie praktischer Organisationsgestaltung und vergegenständlicht sich in Gestalt von Maschinen, Apparaten, technischen Systemen, organisatorischen Strukturen“ (Deutschmann 1997, 17).

9 „Lean Production“ konnte als Konzept nur deswegen orientierend wirken, weil sich ein bestimmtes „interpretatives Schema“ als Wirklichkeitsdeutung durchsetzte, das den Erfolg der japanischen Unternehmen und vice versa den Rückstand der europäischen Konkurrenten über bestimmte, selektive Ursachen-Wirkungsketten erklärt (vgl. Ortman 1995, 360ff.).

schaften stellen das dynamische Element der Wissensproduktion dar. Sie sind die heutigen „Männer mit Ideen“ (Bendix 1960). Sie treten vor allem als „Neuerer“ des Managementwissens auf die Bühne und reklamieren einen besonderen Beitrag zur Weiterentwicklung des Wissens. Den Bezug zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt demonstrieren sie über die Rekrutierung der besten Absolventen aus den renommiertesten Ausbildungsstätten und verbinden ihn mit dem Nachweis der praktischen Feuertaufe des Wissens in den führenden Unternehmen des Landes und auf der ganzen Welt, nicht zuletzt bei den Pionieren des Wandels. Eine besondere Dynamik bringen sie in die Wissensproduktion vor allem deswegen, weil sie als „*merchants of meaning*“ (Czarniawska-Joerges 1990) selbst nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien arbeiten und untereinander in Konkurrenz stehen. Sie müssen sich in ihren Angeboten innerhalb des Mainstreams von den Konkurrenten unterscheidbar machen und den richtigen Zeitpunkt erkennen, zu dem „Produktinnovationen“ auf dem Markt der Orientierungs- und Sinnangebote eine Chance haben. So geht die „Dynamik“ des Beratungsmarktes mit einer permanenten „Neuigkeitsdramatisierung“ (Neuburger-Brosch 1994) einher.

Wissenschaftler tragen überwiegend Basiskonzepte und daraus abgeleitete und aus der systematischen Beobachtung der Praxis gewonnene generalisierte Handlungsempfehlungen bei. Wenn sie sich nicht selbst vor allem als Berater sehen und auch so tätig werden, kommt ihnen eher die Rolle zu, neue Wissensangebote vor dem Hintergrund des etablierten Fachwissens der Disziplin zu prüfen. Die Rolle der Unternehmensvertreter ist darin zu sehen, Deutungsmuster oder Handlungsempfehlungen mit dem Signum der Praktikabilität und Erfolgsträchtigkeit auszustatten. Der Beitrag der „Männer der Tat“ (Bendix 1960) scheint in der Hauptsache in der praktischen Validierung und Weiterentwicklung von neuen Konzepten zu bestehen (vgl. auch Neuburger-Brosch 1994, 117, 63f.), wenn auch einzelne Vertreter als Pioniere des Wandels auftreten können.¹⁰ In eine ähnliche Richtung geht voraussichtlich der Beitrag der Wei-

10 Das gilt zum Beispiel für den Geschäftsführer des als vorbildlich geltenden Unternehmens Mettler-Toledo (vgl. Tikart 1995), dessen „absatzgesteuerte Produktion“ auf große Aufmerksamkeit in Fachzeitschriften und auf Kongressen stößt. Die Vorbildfunktion solcher Manager ist aber an den nachweisbaren Erfolg des jeweiligen Unternehmens gebunden. In der Hauptsache erfolgt die Popularisierung von Konzepten „exzellenter Unternehmen“ nicht mehr - wie noch zu Zeiten eines Henry Ford oder Alfred Sloan - über die Praktiker der Unternehmensführung, sondern über Unternehmensberater (vgl. Peters/Waterman 1982). Viele Konzepte von Beratungsunternehmen werden unter Bezugnahme auf vorbildliche Unternehmen oder Unternehmensführer formuliert und beruhen im besten Fall auf der Interpretation und Verallgemeinerung dort gemachter Erfahrungen (vgl. Kieser 1996, 23f.). Vermutlich gibt es kein neues Managementwissen, das nicht auch auf neue, veränderte Praxen in den Unternehmen zurückgeht.

terbildungseinrichtungen der Wirtschaft, deren Vertreter prüfen, was als neues Wissensangebot ankommt und in das Repertoire des institutionalisierten Wissens aufgenommen werden soll.

Aufgrund der Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen und der damit einhergehenden wachsenden Bedeutung internationaler Vorbilder in der gesamten Managementdiskussion stellen internationale Verbindungen ein wichtiges „soziales“ und „kulturelles Kapital“ (Bourdieu 1983) dar, das Akteure in den Prozeß der (Neu)Formulierung des Rationalisierungswissens einbringen können. Akteure, die diese Verbindungen aufweisen, können mit gesteigerter Aufmerksamkeit rechnen. Dies gilt in besonderer Weise für die global operierenden Beratungsunternehmen. Sie tragen über die Verbreitung des Rationalisierungswissens zur weltweiten Homogenisierung von Konzepten, Strategien und Techniken des Managements bei (vgl. DiMaggio/Powell 1983). So wird wohl auch über den Einfluß dieser „fremden Gurus“ (vgl. Eglau 1996) die von Kern/Schumann (1996) beobachtete „Amerikanisierung“ der Managementorientierungen befördert.¹¹

Kleinere Unternehmensberatungsfirmen und Einzelberater, denen kaum Einfluß auf die Prozesse der Wissensproduktion zukommt, müssen sich im wesentlichen auf die Ergebnisse dieser Prozesse beziehen, aus denen sich auch die Legitimation ihrer Angebote und Interventionen speist, wenn sie nicht versu-

Aber veränderte lokale Praxen alleine bewirken kein neues Wissen. Sie müssen beobachtet, interpretiert, bewertet und beglaubigt werden.

- 11 Die in den USA viel früher als auf dem europäischen Kontinent entstehende Unternehmensberatung (vgl. McKenna 1996), hatte wie so manches Andere in Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Lutz 1984; Piore/Sabel 1985) für die deutsche Entwicklung Vorbildfunktion. Die Startvorteile des amerikanischen „management consulting“, die Vorbildwirkung der amerikanischen Wirtschaft und der von dort kommenden Managementkonzepte wirken bis heute fort und gehen Hand in Hand mit der Dominanz amerikanischer Unternehmensberatungsfirmen in Deutschland. Selbst die Orientierung an „japanischen“ Erfahrungen in den frühen 80er und dann erneut in den frühen 90er Jahren war weitgehend über amerikanische Quellen vermittelt (vgl. Deutschmann 1996; Ortman 1995). In den USA war schon immer die Grenze zwischen akademischer Wissenschaft und Managementberatung fließender als in Deutschland. Über die damit verbundene Kommerzialisierung des Managementwissens konnten aus den USA stammende Konzepte über die Kanäle der international tätigen Unternehmensberatungsfirmen und den internationalen Management-Buchmarkt viel schneller Verbreitung finden, als dies die vergleichsweise langsamen Verbreitungswege der internationalen wissenschaftlichen Diskurse je vermocht hätten (vgl. Eglau 1996). In Deutschland sind die Verbindungen der Unternehmensberatung zur Wissenschaft lockerer, da beide Sphären üblicherweise personell getrennt sind, wenn auch jüngst angesichts der wachsenden Bedeutung von Drittmitteln für die akademische (anwendungsnahe) Forschung Universitätsprofessoren zunehmend als Wettbewerber von Unternehmensberatern wahrgenommen werden (vgl. u.a. Kieser 1996).

chen, über fachliche Spezialisierung oder die Differenzierung ihres Beratungsangebots einen eigenen Platz auf dem Beratungsmarkt jenseits des Mainstreams zu finden. Dies kann auch die Marktnische des Kritikers der Managementmoden sein.

Darüber, was als neues Managementwissen Anerkennung findet, wird in bestimmten Arenen der kommunikativen Validierung des Wissens entschieden: persönliche und institutionalisierte Netzwerke von Managern¹², die Foren von Fachzeitschriften und einschlägigen Verlagsprogrammen, Kongresse und Tagungen. Alle Beiträge zur Wissensproduktion gelangen zu allgemeiner Anerkennung nur, indem sie in Prozessen kommunikativer Validierung erhärtet werden.¹³ Dies gilt natürlich auch für die Angebote aus den Reihen der Unternehmensberatung. Das setzt zum einen voraus, daß die Unternehmensberater ihre Angebote in diese Arenen einbringen, und zum anderen, daß sie dort mit Aufmerksamkeit rechnen können. Beides scheint gegeben, wie wir im folgenden zeigen wollen. Die praktische Beratungstätigkeit und die Teilnahme an der Produktion und Erneuerung des Managementwissens greifen hierbei ineinander und bestärken sich wechselseitig. In dem Maße, wie Unternehmensberater erkennbar und in einer an die Problemlagen des Managements anknüpfenden Form zum Rationalisierungswissen beitragen, werden sie für das Management als Akteur, der Orientierung und Legitimation verspricht, interessant. Und in dem Maße, in dem sie an der praktischen Veränderung der Strukturen, Strategien und Verfahren in wichtigen Bereichen der Wirtschaft beteiligt sind und dort Erfolge aufweisen können, werden sie in den Prozessen der Genese und des Wandels des Managementwissens zu einem gefragten Teilnehmer und wachsen in die Rolle des authentischen Interpreten und Beglaubigers der Wirklichkeit.

12 Diese entziehen sich zumeist einer genaueren Beobachtung. Zu denken ist an regelmäßige Gesprächskreise von Personalleitern größerer Firmen oder an stärker institutionalisierte Formen wie zum Beispiel als eingetragener Verein geführte regionale „Marketing-Clubs“, in denen sich Manager aus diesem Fachgebiet regelmäßig treffen und auch Referenten aus Wissenschaft und Beratung einladen.

13 Einsames Nachdenken verhilft „zu neuen Einsichten, zu Vertrauen in neue Einsichten verhilft es nicht“ (Siegenthaler 1987, 256, zit. nach Heintz 1993, 191). „Die zentrale Funktion der Seminar- und Kongreßrituale ist es, die Teilnehmer in dem Glauben zu bestätigen, daß sie auf dem richtigen Weg sind. (...) Der Teilnehmer, der ‘dafür’ ist, fühlt sich geborgen unter Gleichgesinnten und ermutigt. In seinem Unternehmen ist er vielleicht noch ein einsamer Rufer, hier kann er in Begeisterung für die Idee baden. Der Zweifler hingegen fühlt sich isoliert, ausgestoßen - und überlegt ernsthaft, ob er nicht konvertieren soll“ (Kieser 1996, 29).

□ Unternehmensberater als Autoren und zitierwürdige Experten in der Fachliteratur

Unternehmensberatungsfirmen sind in vielfältiger Form an der Genese des Managementwissens beteiligt. Große Unternehmensberatungsfirmen unterhalten eigene Forschungseinrichtungen (wie z.B. das „McKinsey Global Institute“ oder vergleichbare, weniger sichtbare Einrichtungen der Wissenssammlung und -sichtung) und verantworten eigene Publikationsreihen (wie die „A.T. Kearney Management Reports“ oder das „McKinsey Quarterly“). Deren Beiträge werden auch in deutschen Fachbüchern zur Kenntnis genommen. So rekurriert das im Wirtschaftsfachverlag „Schäffer-Poeschel“ erschienene Buch „Deutschland versus Weltklasse: Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg“ (Deger 1995) in beträchtlichem Umfang auf in Beratungszusammenhängen erworbenen Wissens. Zugleich macht diese Veröffentlichung, die auf ein Kooperationsprojekt („Excellence in Electronics“) zwischen McKinsey, einem betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl der Universität Augsburg und der Stanford University zurückgeht, darauf aufmerksam, daß prominente Beratungsgesellschaften wie McKinsey oder Anderson Consulting die unmittelbare Zusammenarbeit in Forschungsprojekten mit Universitäten suchen. Dies spricht dafür, daß der für die Betriebswirtschaftslehre als „Kunstlehre“ nicht untypische Weg, aus der systematischen Beobachtung der Praxis handlungspraktische Empfehlungen abzuleiten, stärker als in der Vergangenheit über Unternehmensberater als Interpreten der Praxiserfahrungen erfolgt.¹⁴

Wichtiger als diese unmittelbare Form der Beteiligung an der Produktion des Managementwissens über Forschungsk Kooperationen sind aber andere Einflußkanäle, wie der einschlägige Buchmarkt und die praxisnahe Zeitschriftenliteratur. So steigt der Anteil der Beiträge von Unternehmensberatern in der Zeitschriftenliteratur um so stärker an, je weiter die Publikationsorgane sich vom wissenschaftlichen Raum entfernen. Während in den Zeitschriften „Die Betriebswirtschaft“ oder „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, die wissenschaftlichen Standards verpflichtet sind, der Anteil von Unternehmensberatern an der Autorenschaft gering bleibt, wird er um so größer, je praxisnäher die Zeitschrift

14 Dadurch wird die Unterscheidung zwischen wissenschaftlich gewonnenem Wissen und Beraterwissen nicht eben erleichtert. Verstärkt wird dieser Effekt in dem Maße, wie akademisch bestellte Wissenschaftler selbst Berater werden (vgl. Kieser 1996, 34). Ähnliche Grauzonen der Wissenszuordnung können auch in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen einschließlich der Industriosozologie in dem Maße entstehen, wie Beiträge aus wissenschaftlichen und beraterischen Diskursen zu gleichen Themen aufeinandertreffen und kaum mehr auseinanderzuhalten sind, wie auf dem Gebiet der „Unternehmenskultur“ (vgl. Berger 1993).

wird.¹⁵ Dies zeigt die Zeitschriftenanalyse von Neuburger-Brosch (1994), die für den Zeitraum von 1985 bis 1989 die pragmatisch ausgerichtete Publikumszeitschrift „Management Wissen“ und die wissenschaftsnähere „Zeitschrift für Führung und Organisation“ danach ausgewertet hat, in welchem Maße Unternehmensberater als Experten des Managementwissens zitiert werden. Der Anteil der Unternehmensberater liegt in der kommerzieller ausgerichteten Zeitschrift bei 33 Prozent, in der eher wissenschaftlich ausgerichteten bei immerhin rund 20 Prozent der zitierten Experten oder Autoren aus der Praxis (ebd., 131f.).¹⁶

Ferner lehrt schon ein nur oberflächlicher Blick auf die Buchprogramme der großen Wirtschaftsfachverlage (zum Beispiel Campus, Schäffer-Poeschel, Gabler), daß der Anteil der aus der Beratung stammenden Autoren bedeutsam und insbesondere für die an Praktikern ausgerichteten (Teil)programme prägend ist (vgl. auch Kieser 1996), wie wir am Beispiel des Business Reengineering noch näher sehen werden.

□ Der Einfluß der Unternehmensberatung auf Managementkonzepte

Die Unternehmensberatung hat in der Vergangenheit und bis heute das Managementwissen beeinflusst:

„American management consulting firms served as the *institutional conduits* for the transfer of American organizational models to Europe in the 1960s and early 1970s“, wie der Wirtschaftshistoriker Christopher McKenna (1996, 2) zeigen konnte. Von den Vorteilen des „*decentralized organizational model*“, das seinen Siegeszug in den USA schon angetreten hatte, wurden die Vorstände der großen europäischen Unternehmen von einer Handvoll führender Beratungsgesellschaften, an der Spitze McKinsey, überzeugt, auf deren Beratung sie bei der Umsetzung zurückgriffen, „in response to widespread fears of the growing ‘American challenge’“ (ebd., 25).

Die in den 70er Jahren entstandenen Konzepte und Verfahren der *strategischen Unternehmensplanung* – Portfolio-Analyse und Normstrategien – wurden unter starker Beteiligung, wenn nicht Federführung großer amerikanischer Consulting-Unternehmen entwickelt, vor allem der Boston Consulting Group

-
- 15 Für die geringe Nutzung wissenschaftlicher Publikationsorgane durch Unternehmensberater spielt nicht nur die Hürde „wissenschaftlicher Standards“ eine Rolle, sondern auch und vermutlich noch mehr der Umstand, daß diese Zeitschriften kaum den Kreis von Lesern erreichen, die unter kommerziellen Gesichtspunkten für Unternehmensberater interessant sind.
- 16 Aus einem ersten Erhebungsschritt aus unserem laufenden Projekt wissen wir ferner, daß in der „zfo“ im Zeitraum von 1980 bis 1996 im Trend betrachtet die Beiträge von Unternehmensberatern in dem Maße zunehmen wie die Beiträge von Vertretern der Unternehmenspraxis abnehmen.

(1968; vgl. auch Staehle 1991, 603). Diese Konzepte sind inzwischen – zumeist sogar unter namentlichem Hinweis auf die Autorenschaft der Beratungsgesellschaft – Allgemeingut des betriebswirtschaftlichen Lehrbuchwissens geworden.¹⁷ Trotz großer praktischer Bedeutung waren die Konzepte und Verfahren in der Wissenschaft strittig (vgl. u.a. Perlitz 1993; Staehle 1991). Heute haben die ursprünglichen Konzepte und Verfahren nur noch eingeschränkte Bedeutung. An der Weiterentwicklung des Wissens waren wiederum große internationale Unternehmensberatungsfirmen zum Teil konzeptionell beteiligt (vgl. Staehle 1991, 606). Unternehmensberatungen haben auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensführung „Erfolgsrezepten“ zum Durchbruch verholfen und über die daran anknüpfende Beratung und Implementierungshilfen zu einer „Gleichförmigkeit der Strategien“ beigetragen (Perlitz 1993, 292).

Die „*Gemeinkostenwertanalyse*“, ein über längere Zeit populäres Konzept zur Reduzierung von Overhead-Kosten, wurde als „McKinsey-Methode“ fast vollständig mit einer der führenden Unternehmensberatungsfirmen verknüpft (vgl. Berger 1984).

„*Unternehmenskulturkonzepte*“ wurden durch die Bestseller Deal/Kennedy (1982) und Peters/Waterman (1982) popularisiert und in bedeutendem Ausmaß von Beratern verbreitet (vgl. Berger 1993; Neuburger-Brosch 1994). Auch das „*Intrapreneurship*“ geht auf Beraterliteratur (Pinchot 1985; Block 1992) zurück und wird in aktuellen Reorganisationsprozessen von Unternehmensberatern aufgegriffen (vgl. Regenhard 1995).

Business Reengineering, das in vielfältigen Namensvariationen angeboten wird, ist zum Managementkonzept der Stunde aufgestiegen.¹⁸ Es hat seinen Ursprung unmittelbar in einem Beratungskonzept der Autoren Hammer/Champy (1993/1994; Champy 1995), die es auch über eine eigene Beratungsgesellschaft vermarkten. Diese führt selbst Evaluationsuntersuchungen durch, über die nächste Runde unabdingbaren Beratungsbedarfs begründet werden kann. Das Original hatte eine große publizistische Resonanz; weltweit wurden nahezu zwei Millionen Exemplare des Buches verkauft.

Das Konzept hat eine große Bedeutung für den gesamten Beratungsmarkt erhalten; kaum eine der großen Beratungsgesellschaften kommt heute ohne ein

17 Vgl. u.a. Bea/Haas 1995. Daß Unternehmensberater vermehrt versuchen, „einen Beitrag zur Fortentwicklung wissenschaftlicher Theorie zu leisten“, wird nicht zuletzt auf diesem Feld beobachtet (Vogelsang 1992, 14f.).

18 Nach einer Analyse der einschlägigen Stichworte aus der WISO-Datenbank hat Business Reengineering die bislang dominierende „Managementmode“ Lean Production als Zitier-Highlight abgelöst (vgl. Kieser 1996).

entsprechendes Angebot aus.¹⁹ In dem Band „Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum“ (Nippa/Picot 1995) sind allein acht bedeutende Unternehmensberatungsfirmen mit eigenen Adaptionen vertreten, wenn wir die Herausgeber mitzählen, die ebenfalls als Berater tätig sind.²⁰ Das Originalkonzept umfaßt normative Vorstellungen über „richtige“ Unternehmenstrukturen und -abläufe und über den Veränderungsprozeß von Unternehmen. Veränderungen sind demnach nur im Ganzen und von Grund auf erfolgversprechend, als „Ideallösung auf der Grundlage eines Tabula-rasa-Ansatzes“ (Picot/Franck 1995, 20).

Ferner weist das Reengineering-Konzept der Informations- und Kommunikationstechnologie eine weit größere Rolle zu als die zuvor die Schlagzeilen beherrschende „Lean Production“, die überwiegend auf Organisation und Personaleinsatz abhob. Dies gibt dem Reengineering eine große Nähe zur Computerbranche und den EDV-Beratern und wird von diesen strategisch genutzt, so daß Beobachter argwöhnen, es könnte „zum Verkaufsförderprogramm“ der Computerbranche „verkommen“ (Nippa 1995, 65). Ferner kann Business Reengineering als Musterbeispiel für die „Amerikanisierung der Managementorientierungen“ gelten, was den einen schon als Erfolgsausweis ausreicht, bei den anderen aber die Frage nach „Anwendungshindernissen“ im Übertragungskontext aufwirft (vgl. ebd., 63f.).

Wie für „Lean Production“ und „Gruppenarbeit“ gilt auch für dieses Managementkonzept, daß der Streit um die wissenschaftliche „Originalitätsprämie“ müßig ist. Es geht eher um die jeweils spezifische Kombination und Zuschneidung von im Prinzip bekannten Wissens-elementen, die dann als „neues“ Konzept in Wissenschaft und Praxis um Anerkennung ringen muß.²¹ In den aktuellen Debatten geht es immer auch um die Marktpositionierung der konkurrierenden Beratungsgesellschaften. Während die einen die Notwendigkeit herausstellen, das „amerikanische“ Konzept an die deutschen Verhältnisse anzupassen, und gegenüber dem „radikalen“ Mainstream eher „pragmatische“

19 „Nahezu alle aktuellen angloamerikanischen Bücher zum Thema ‘Reengineering’ wurden von Beratern geschrieben (...). Bei Zeitschriftenveröffentlichungen sieht das Bild ähnlich aus (...)“ (Nippa 1995, 67).

20 Aufschlußreich ist auch, welche Rollen den verschiedenen Akteursgruppen zugewiesen werden: Im eher wissenschaftlichen Teil A („Bewertung prozeßorientierter Organisationsansätze“) treten die Herausgeber als Wissenschaftler auf, während der Teil B („Reengineering-Konzepte“) ausschließlich von den Beratungsunternehmen unter Einschluß der Herausgeber in der Beraterrolle bestritten wird. Im Teil C („Reorganisationsbeispiele aus der Praxis“) - und nur dort - finden sich die Praktiker aus Reengineering-erfahrenen Unternehmen.

21 Die Grundideen der Prozeßorganisation sind schon länger bekannt, spätestens seit Gaitanides (1983) auch systematisch beschrieben (vgl. Picot/Franck 1995, 16ff.; Drumh 1996).

Wege favorisieren, betonen andere, daß sie im Grunde schon immer – lange vor den neuen Trendsettern – ein Reengineeringkonzept vertreten haben. Insofern geht es dann schon um Originalitätsprämien.

Daß die wissenschaftliche Verankerung des Konzepts in Deutschland eher schwach ausgeprägt ist und die Debatte sich in einem „vortheoretischen Stadium“ (Picot/Franck 1995) bewegt, tut der orientierenden Wirkung des Reengineering für die Praxis (vgl. Picot/Böhme 1995) genausowenig Abbruch wie – bislang zumindest – kritische Stimmen aus Wissenschaft und Praxis zu konzeptionellen Schwächen, ausbleibenden Erfolgen oder dem praktischen Scheitern von Umsetzungsversuchen (vgl. u.a. Drumm 1996; Arbeitskreis Organisation 1996; Nippa 1995; Sauer/Döhl 1997). Umsetzungsschwierigkeiten scheinen gegenwärtig eher Modifikationen und Nachbesserungen des Konzepts (vgl. Champy 1995), und zum Teil auch konkurrierende Beratungskonzepte zu befördern (vgl. u.a. Shapiro 1996; Womack 1996). Auf alle Fälle ist die zuständige wissenschaftliche Disziplin, die Betriebswirtschaftslehre eher damit beschäftigt, die Debatte wieder einzuholen, die von den Beratungsgesellschaften initiiert wurde, als daß sie federführend wäre.²²

22 Wenn wir hier den Einfluß der Unternehmensberatung auf das Managementwissen am Beispiel von handlungsorientierten Konzepten illustrieren, bedeutet dies nicht, gering zu schätzen, daß Unternehmensberater Einfluß darauf nehmen, wie die wirtschaftliche Situation und die Wettbewerbsprobleme eines Landes oder einer Industrie gedeutet werden. Neue Rationalisierungskonzepte werden zwar zumeist mit einer bestimmten Krisendiagnose begründet, aber sie sind nicht einfach Ergebnis einer „Krise“, sondern sie entstehen in einem Zug und verschränkt mit der Krisendiagnose selbst. Die Definition des „Neuen“ impliziert eine veränderte Sichtweise auf die „alten“ Verhältnisse (vgl. Ortman 1995, 393ff.). „Nach sozialen Krisenphasen antwortet man auf eine andere Welt“ (Heintz 1993, 191). So liegt die Vermutung nahe, daß die „materielle Gewalt“ des Deutungsmusters „Globalisierung“ (Dörre 1997, 127) in Diskursen hergestellt wird, an denen die international agierenden Unternehmensberatungsgesellschaften einen nicht unbeträchtlichen Anteil haben, in den unternehmensübergreifenden Arenen der Produktion des Managementwissens (vgl. z.B. Hentzler 1996), wie als Beglaubiger der Wirklichkeit in den Beratungsprozessen in einzelnen Unternehmen. „Einmal ins Spiel gebracht, öffnet das Trumpf-As Globalisierung ‘Entscheidungskorridore’ (Ortmann 1995), deren lawinenartige Dynamik sich die betrieblichen Akteure kaum entziehen können“ (Dörre 1997, 127). Das Deutungsmuster Globalisierung schiebt sich als „zweite Realitätsebene“ über „die reale Erweiterung des Operationsfeldes multinationaler Unternehmen“. Wer und über welche Mechanismen an der Entstehung dieser "zweiten Realitätsebene" beteiligt ist und somit etwas „ins Spiel zu bringen“ in der Lage ist, ist noch kaum untersucht.

4. Gründe, Motive und mehr oder weniger sanfte Zwänge zur Einschaltung der Unternehmensberatung

„Our limited rationality gives rise to the cultural system of symbols, values, and beliefs about causation. This is a major option-setting context of interest groups, organizations and sectors.“

„A cultural approach is necessary, but it must be informed by an awareness of political and organizational power“ (Perrow 1986, 265, 283).

Warum schalten Unternehmen überhaupt und seit geraumer Zeit vermehrt Unternehmensberater ein? Vielleicht ist diese Frage ja schon falsch gestellt. Wenn 81% von 111 befragten Großunternehmen nach Angaben des „Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI)“ in Reorganisationsprozessen („Change Management“) externe Berater einschalten (vgl. Handelsblatt vom 5.9.1997), dann ist die Einschaltung von Beratern offenbar so selbstverständlich, daß womöglich die Frage näher liegt, warum die restlichen 19% keine Berater einschalteten? Und neben der geläufigen Frage, was die Berater in den Unternehmen, in denen sie zu Hilfe gerufen wurden, bewirkten, sollte man auch die Frage aufwerfen, was bewirkt der Umstand, daß sie keine Berater einschalteten, in den anderen Unternehmen, und warum konnten sie es ‘sich leisten’, keine Berater einzuschalten.

Mit dieser vielleicht erst einmal gewöhnungsbedürftigen Fragerichtung möchte ich die Aufmerksamkeit auf bedeutsame Faktoren lenken, die *Einschaltung*²³ von Unternehmensberatern fördern und „selbstverständlich“ machen: auf den (gesteigerten) Legitimationsbedarf des Managements insbesondere im Außenverhältnis der Unternehmen, auf Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse im erweiterten Organisationsumfeld, die diesen Legitimationsbedarf erzeugen und aufrechterhalten, und auf die Unternehmensberatung fördernde staatliche Interventionen.

□ „Managementmoden“ und der Orientierungs- und Legitimationsbedarf des Managements

„Weshalb aber greifen Manager Moden auf und machen Reorganisationsprojekte daraus?“, fragt Kieser (1996, 30), und beantwortet die selbstgestellte Frage ganz lapidar: „Zunächst: Weil es von ihnen erwartet wird“ (ebd.). „Organisa-

23 Es geht hier nur um die Einschaltungsgründe, die unabhängig von der Frage zum Tragen kommen, ob und inwieweit Beratung etwas von dem bewirkt, wofür sie beauftragt wurde oder sich erklärtermaßen einsetzt, oder ob sie eventuell auch andere, sogar gegenteilige Wirkungen hervorruft.

tionsmoden“, zu denen renommierte Unternehmensberater einen beträchtlichen Beitrag leisten,

„befördern in Managern die Angst, den Anschluß zu verpassen. Zugleich aber helfen sie ihnen auch, diese Angst zu überwinden, indem sie ihnen ‘Paketlösungen’ – Leitbilder – zur Verfügung stellen. Sie legitimieren, sie entheben die Manager, die sich auf sie berufen und entsprechende Aktivitäten im Unternehmen einleiten wollen, einer ausführlichen Begründung. Sie befreien ihn von dem Risiko, eine falsche Entscheidung zu fällen“ (Kieser 1996, ebd.).

Seit Mitte der 80er Jahre sind bis dahin unbezweifelte Grundüberzeugungen darüber, was eine rationale Unternehmens- und Arbeitsorganisation und erfolgreiche Strategien ausmachen, ins Wanken geraten und damit bisherige Bezugspunkte der Orientierung und Legitimation von Managerentscheidungen. Mehr noch: Wenn Selbstverständlichkeiten zum Beispiel der Fabrikorganisation fraglich werden, werden viele Handlungen überhaupt erst wieder zu Entscheidungen, wo vorher eben fraglos Routinen und Standards gefolgt werden konnte. Die Öffnung der Managementdiskurse und der praktischen Organisationsgestaltung für Alternativen zu dem bisher Selbstverständlichen führen in den Unternehmen zu einer erkennbaren Politisierung (vgl. Springer 1997; Deutschmann et al. 1995; Kühl 1994). Für das Management, das sich in dieser unübersichtlicher werdenden Lage zurecht finden muß, entsteht dadurch erst einmal ein Orientierungs- und in der Folge ein gesteigertes Legitimationsproblem, da nun begründungspflichtig wird, für welche der neuen Optionen man sich entscheidet. Und es muß entschieden werden, was aber für die Entscheider unweigerlich mit dem Risiko einhergeht, eine falsche Entscheidung zu fällen.²⁴

24 Über die Analyse mikropolitischer Aushandlungsprozesse alleine ist dem Problem nicht beizukommen, über welchen Modus „Gestaltbarkeit“ in „Gestaltung“ überführt wird (Braczyk 1992, 12). Howaldt (1996) betont zurecht den Erkenntnisfortschritt, der mit der von Kern/Schumann (1984) eingeleiteten „Abkehr von der deterministischen Gleichsetzung kapitalistischer Gesellschaften und tayloristischer Arbeitsstrukturierung“ vollzogen wurde und in verschiedene „Versuche der Neukonzeptionierung technisch-organisatorischer Wandlungsprozesse“ einmündete (vgl. Howaldt 1996, 33). Die damit einhergehende Öffnung des Blicks auf betriebliche Handlungskonstellationen und Gestaltungsoptionen in Abkehr von zweck-rationalen Organisationsmodellen (vgl. ebd.) muß aber für die ebenso unvermeidlichen Schließungsprozesse gleichermaßen Aufmerksamkeit reservieren, will sie nicht die frühere „Unterpolarisierung“ des Organisationsverständnisses gegen eine „Überpolarisierung“ eintauschen. „Der Begriff ‘Politisierung’ beschreibt die Situation sicherlich zuerst einmal richtig, insofern die früher für unantastbar gehaltenen hierarchischen Strukturen und funktionalen Differenzierungen unter Rechtfertigungsdruck geraten und zum Gegenstand eines politischen Kräftespiels im Management werden. (...) Geht man diesen Fragen genauer nach, werden die Grenzen der Politisierungsthese deutlich. (...) Was sich auf der einen Seite als Öffnung, als Aufbrechen von Verkrustungen und Rigiditäten und damit als ‘Politisierung’ dar-

So ist jeder Manager gut beraten, sich auf risikomindernde, von Begründungspflichten entlastende und das eigene Handeln legitimierende Leitbilder, Vorbilder oder „best practices“ berufen zu können, die sich in der institutionellen Umwelt der Organisationen herausgebildet haben. Manager können sich auf Leitbilder strategisch beziehen, indem aus dem Angebot an Orientierungen diejenigen herausgegriffen werden, die für den „Ausbau von Machtpositionen“ (Kieser, 30) hilfreich erscheinen. Aber je besser ein Leitbild etabliert ist, je weniger Zweifel oder gar konkurrierende Orientierungen es in der Umwelt der Organisationen gibt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Akteure in den Organisationen die durch das Leitbild gegebenen Orientierungen verinnerlichen und zu ihrer eigenen Sache machen, denn der rein strategische Bezug auf Managementmoden beseitigt gerade nicht die subjektiv empfundenen Verunsicherung und vermittelt somit nicht die Sicherheit, Überzeugungs- und Tatkraft, die den jeweiligen Akteur zu einem starken Mitspieler in den betriebspolitischen Arenen macht. Dafür spricht allemal der immer wieder festgestellte Glaubensbedarf und die nicht nur zur Schau gestellte Gläubigkeit, mit der solche Orientierungsangebote aufgegriffen werden.

Solche Leitbilder können ein „Argumentationsmuster“ dafür liefern, eingeleitete Reorganisationsprozesse „als sinnvoll und gelungen zu interpretieren“ (Kieser 1996, 32), die sich aufgrund der Vielfalt der Einflußgrößen und der Komplexität ihrer Beziehungen nicht wirklich evaluieren lassen. Denn jeder Evaluationsversuch einer Reorganisation beruht unvermeidlich auf nicht überprüfbaren Annahmen über Ursache-Wirkungsketten (vgl. Arbeitskreis Organisation 1996, 644). Leitbilder können dazu beitragen auseinanderstrebende Kräfte in Reorganisationsprozessen zu koordinieren und „verstreute Reorganisationsaktivitäten zu ‘orchestrieren’“ (Kieser 1996, 31). Sie können ins Feld geführt werden, um Gegner oder Vertreter konkurrierender Optionen im betriebspolitischen Prozeß zu entmutigen, indem ihnen die Argumentationsbasis entzogen wird. Und auch dann, wenn die Gegenspieler nicht überzeugt werden können, so kann doch zumindest Machthandeln legitimiert werden kann. Nicht zuletzt kann der Bezug auf ein gut etabliertes Leitbild den Manager davor bewahren, Mißerfolge individuell zugerechnet zu bekommen, da er zumindest darauf verweisen kann, das allseits für erfolgreich Gehaltene getan zu haben.

stellt, erweist sich auf der anderen als ein Prozeß der Schließung, der Kristallisierung neuer Rigiditäten, als Entpolitisierung.“ (Deutschmann et al. 1995, 438). Solche „entpolitischen“ Schließungsprozesse können sich paradoxerweise ihrerseits nur über „Politik“ durchsetzen, so daß die Analyse der Schließungsprozesse ebenfalls mikropolitische Analyse erfordert, aber eben auch Aufmerksamkeit für die (veränderten) normativen und kognitiven Schemata, die den Rahmen bilden, in dem sich fürderhin Mikropolitik entfaltet.

Je besser ein Leitbild sich etabliert hat, desto besser kann es all diese Funktionen erfüllen, und um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß überbordende betriebspolitische Kontroversen eingegrenzt und „Koalitionen des Wandels“ zusammengeschmiedet werden können (vgl. Faust et al. 1995). Gerade weil die gegenwärtig zu beobachtenden Reorganisationsprozesse betriebspolitische Kontroversen bisher nicht gekanntes Ausmaßes auslösen, sind die Promotoren der Veränderungen nicht nur gut beraten, sondern geradezu darauf angewiesen, die auch innerhalb des Managements oftmals umstrittenen und umkämpften Veränderungen, nicht nur über formale Autorität durchzusetzen zu müssen, sondern unter Rückgriff auf weithin geteilte normative und kognitive Ordnungsmuster legitimieren zu können. Gerade die Unternehmen, die auf partizipative Prozesse der Entscheidungsfindung setzen, sind in besonderer Weise auf die moderierende – im wahrsten Sinne des Wortes: „mäßigende“ – Wirkung von Leitbildern angewiesen, soll nicht die betriebspolitische Interessenaushandlung in den durch Partizipationsangebote neu eröffneten betrieblichen Arenen in einen lähmenden Dauerkonflikt münden, auf dessen – meist übersehene – Kosten Springer (1997) hinweist.

Unternehmensberatung kann in den Prozessen des Organisationswandels in unterschiedlicher Weise ins Spiel kommen (vgl. Wimmer 1991). Innerhalb des Angebotspektrums sind mit dem systemischen Beratungsansatz auch Berater vertreten, die ihre Rolle vor allem darin sehen, über „Irritation“ und „Anregung“ dem Klientensystem zu neuen Sichtweisen zu verhelfen und damit dem zu beratenden Unternehmen Impulse zu geben, eigene Lösungen anzufertigen.²⁵ Berater, die sich als „Prozeßberater“ verstehen, würden ihre Rolle in den geschilderten betriebspolitischen Kontroversen eher darin sehen, die betrieblichen Aushandlungsprozesse zu moderieren und so zu Lösungen von Konflikten beizutragen, ohne durch ihre Interventionen und durch eigenen Orientierungsangebote Partei zu werden.²⁶ Für einen solchen Beratungstyp gibt es offenbar eine wachsende Nachfrage, die sich auch aus schlechten Erfahrungen von Unternehmen mit den klassischen Beratungsangeboten und der beschleunigten Abfolge von Orientierungsangeboten speist, die über den „mainstream“ der Beraterzunft auf das Management einstürmt und vielfach schon mehr Probleme erzeugt als löst.

Dennoch ist gerade der Umstand, daß der „Problemlöser“ und der „Durchsetzungsberater“ weithin das Beratungsfeld beherrschen, ein Indiz dafür, daß der Orientierungs- und Legitimationsbedarf des Managements Konstellationen

25 Zum systemischen Beratungsansatzes siehe u.a. Wimmer (1992b); Howaldt (1996).

26 Sie versuchen gerade die Rolle „Problemlösers“ (Elfgen/Klaile 1987) oder des „Durchsetzungsberaters“ (Regenhard 1995) zu vermeiden, Beraterrollen der „klassischen“ Unternehmensberatung, die nach Schätzungen von Staehle (1991, 21) im Jahre 1989 noch rund 95 Prozent des Marktes auf sich vereinigten.

befördert, in denen die Unternehmensberater „als Katalysatoren und Lieferanten zusätzlicher Legitimation für bereits im Unternehmen ‘angedachte’ Entscheidungen fungieren“ (Behr et al. 1991, 137). Die durch Managementmoden „transportierten Leitbilder (...) legen den Einsatz von Beratern nahe und erleichtern deren Auswahl“ (Kieser 1996, 31). So werden Unternehmensberater danach ausgewählt, ob die von ihnen vertretenen Konzepte die Machtposition des jeweiligen Auftraggebers befördern. Sie können dem Topmanagement die detaillierte Überwachung des Umsetzungsprozesses abnehmen (vgl. ebd.) und werden damit in ganz direktem Sinne Partei im Umsetzungsprozeß, getragen von einem zwischen Auftraggeber und Berater geteilten Rationalitätsverständnis.

„Sofern es sich um ein renommiertes Beratungsunternehmen handelt, kann sich der Auswählende immer entlasten. (...) Verantwortung verflüchtigt sich auf diese Weise, was alle Beteiligten als angenehm empfinden“ (ebd.).

Die Eloquenz, Autorität und die besondere Aura eines Beraters aus einem renommierten Haus kann Einsprüche und Gegenreden besonders gut zum Verstummen bringen.²⁷

□ Der externe Legitimationsbedarf des Managements

Daß es so selbstverständlich geworden ist, Unternehmensberater einzuschalten, wird in besonderer Weise durch den externen Legitimationsbedarf von Organisationen befördert.²⁸ Gerade weil nicht unmittelbar einsichtig ist, was die eine oder andere Strategie oder Struktur tatsächlich für die Wettbewerbsposition bedeutet, sind Unternehmensleitungen auf symbolische Formen des Erfolgsausweises und glaubhafte Erfolgsversprechen angewiesen. Es wird für den Manager geradezu zu einem Risiko, den „rationalisierten Mythen“ aus der institutionellen Umwelt (Meyer/Rowan 1977) zuwider zu handeln. Wer heute keine „Gruppenarbeit“ einführt, die Hierarchiestrukturen oder die funktionale Organisation beim „Alten“ beläßt, kein „Lean“- oder „Reengineering“-Projekt auf die

27 Was nicht bedeuten muß, daß sie nicht auf anderen, „untergründigen“ Wegen dennoch zum Tragen kommen. Überhaupt ist natürlich nicht ausgemacht, daß in jedem Fall oder überwiegend die betriebspolitischen Kontroversen dadurch ausgeräumt werden.

28 Mit dem „Regime der Manager“, der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung entsteht das Legitimationsproblem des angestellten Managements gegenüber den institutionell getrennten Eigentümern, dem ein Steuerungs- und Kontrollproblem der Eigentümer gegenüber dem Management entspricht. Es ist vermutlich kein Zufall, daß sich die Unternehmensberatung in den USA in dem Zeitraum etablierte, als sich auch der „Managerkapitalismus“ durchsetzte. Die Trennung von Eigentum und Management setzte in den USA wesentlich früher als in Deutschland ein, wo auch die Unternehmensberatung erst nach dem zweiten Weltkrieg richtig Fuß fassen konnte.

Bahn bringt, setzt sich genauso unangenehmen Fragen aus, wie noch vor einigen Jahren derselbe Manager, der für die „computerintegrierte Fertigung“ kein offenes Ohr hatte. Sein Handeln wird fraglich und seine Position verletzlich, während die Befolgung der Erwartungen aus der institutionellen Umwelt dafür sorgen kann, daß „keine Fragen aufgeworfen werden können“ (Meyer/Scott 1983, 201).

Unternehmensberater kommen im Außenverhältnis der Organisationen verstärkt als Beglaubiger von Rationalitätsstandards und damit als Legitimationsinstanz ins Spiel. Jeder Manager ist gegenüber potentiellen Anfeindungen seiner Entscheidungen gut beraten, auf externe Experten verweisen zu können, die für die besondere Dignität des Wissens bürgen, das seine Entscheidungen anleitet – gerade auch im Fall nachträglich festgestellter Erfolglosigkeit. Unternehmensleitungen müssen sich gegenüber verschiedenen externen Akteuren legitimieren: Gegenüber Konzernzentralen, Eigentümern, kreditgebenden Banken, anlagesuchenden Investmentfonds, mächtigen Marktpartnern in Unternehmensnetzwerken, politischen Instanzen und der allgemeinen Öffentlichkeit. Die an sie herangetragenen Ansprüche und die angelegten Beurteilungsmaßstäbe sind unterschiedlich und widersprechen sich oft. Gegenüber Eigentümern und Kreditgebern spielen die „schwarzen Zahlen“, der ausweisbare Erfolg eine dominierende Rolle. Da aber dieser Erfolgsausweis immer nur für die Vergangenheit gilt und aufgrund der Wählbarkeit der Verfahren der Rechnungslegung und der darin eingebauten Bewertungsprobleme längst nicht so verlässlich ist, wie es auf den ersten Blick erscheint, und ferner jedweder Zahlenausweis nichts über die *Gründe* für Erfolg oder Mißerfolg aussagt, kommen auch gegenüber diesen „Stakeholdern“ andere Faktoren ins Spiel. So ist es zumindest ebenso die Erfolgswahrscheinlichkeit oder das Erfolgsversprechen für die Zukunft, das zählt, wenn es um die Verlängerung eines Geschäftsführervertrags, die Bewilligung eines Kredits, den Zufluß von Kapital aus dem anlagewilligen Publikum, die Vereinbarung einer zukunftssträchtigen Kooperation mit einem mächtigen Marktpartner oder die Gewährung einer Subvention durch staatliche Stellen geht. Organisationen müssen Vertrauen in die „Zukunftsfähigkeit“ erzeugen können. Vertrauenswürdigkeit kann um so besser signalisiert werden, je eher das Management zum Ausdruck bringen kann, daß es allseits als zukunftsfähig geltenden Strategien, Strukturen oder Verfahren folgt.²⁹

Eigentümer, Banken oder mächtige Abnehmer können die Einschaltung von Beratern mit mehr oder weniger sanftem Druck nahelegen und diese quasi als

29 „Sehr deutlich wird dies etwa bei der ISO-9000 Zertifizierung. Kunden, Anteilseigner und Banken signalisieren, daß das Unternehmen das Zertifikat, das nicht nur (durchaus problematischer) Ausweis für Qualität, sondern auch Symbol der Fortschrittlichkeit ist, erwerben sollte“ (Kieser 1996, 32).

Prüfungsinstanz gegenüber dem Management instrumentalisieren. Oder die um Legitimation bemühten Unternehmensleitungen setzen von sich aus renommierte Unternehmensberater ein, um gegenüber den externen Stakeholdern zu demonstrieren, daß sie auf dem neuesten Stand des Managementwissens sind. Und selbst wenn die Zahlen aktuell nicht so gut sind wie erwartet, so kann doch so das Vertrauen gestärkt werden, daß man mit Beratungshilfe auf den richtigen Weg kommt.³⁰

Neuere Entwicklungen im Verhältnis der Beziehung zwischen Management und Eigentum, im Rahmen des – allerdings national unterschiedlich ausgeprägten – „institutionellen Kapitalismus“ (vgl. Windolf/Beyer 1995; Sauer/Döhl 1997; Faust 1997) verändern die Adressaten der Legitimation des Managements in Richtung auf anonyme Anleger und weltweit operierende, mächtige Kapitalsammelstellen und verstärken das Bedürfnis nach symbolischen Formen des Ausweises von Erfolgsträchtigkeit.³¹ Dies schafft zusätzliche Anlässe international renommierte Unternehmensberatungsfirmen einzuschalten, wie umgekehrt diese neuen Akteure zur Überprüfung von potentiellen Anlage-sphären aber auch im Zuge der Ausweitung von „mergers and acquisitions“ auf spezialisierte Berater zurückgreifen (vgl. Merz 1994).

Auch Banken sind bei Kreditvergabeentscheidungen auf ähnliche Kalküle angewiesen und bestrebt – auch über den Aufbau bzw. die Ausgründung eigener

30 McKenna (1996) führt das rasche Wachstum der Unternehmensberatung in den USA der dreißiger Jahren vor allem auf die Trennung von „commercial and investment banking“ durch den Glass-Steagall Act (1933) zurück. „American commercial bankers handled much of the organizational work that management consultants would later perform. The Glass-Steagall Act not only forced commercial banks to abandon underwriting and stockbroking, but the legislation also outlawed banks' previous consultative and reorganizational activities. During the 1930s, consulting firms grew rapidly by performing due-diligence studies for banks and reorganizational studies for the bondholder committees of troubled firms“ (ebd., 6). Diesem Argument näher nachzugehen, empfiehlt sich vor allem, um die unterschiedliche Entwicklung der Unternehmensberatung in Deutschland und den USA besser zu verstehen. Jüngere Entwicklungen des deutschen Bankensektors und der Kapitalmärkte könnten ähnliche Entwicklungen befördern, sei es in Form der Ausdifferenzierung eines Beratungssegments mit Banken-hintergrund, sei in Form von neuen bzw. erweiterten Geschäftsfeldern der klassischen Unternehmensberatung.

31 Die Tatsache, daß amerikanische, börsennotierte Unternehmen nur mit der Ankündigung, in wichtigen Zukunftsmärkten tätig sein zu wollen, exorbitante Kurssteigerungen erzielen und damit Kapital anziehen, macht dies sehr deutlich. Nicht nur rechenbare Faktoren gehen in die Kalküle der Anleger ein, vielmehr muß letztlich das „Gesamtkonzept“ des zu finanzierenden Unternehmens „kommuniziert“ werden (vgl. Sauer/Döhl 1997), wofür die wachsenden Anstrengungen von Großunternehmen sprechen, ihre „investor relations“ zu pflegen. Was aber „Zukunftsfähigkeit“ ist, wird in der institutionellen Umwelt von Organisationen entschieden.

Unternehmensberatungsfirmen – sowohl diesen Markt abzudecken als sich auch Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten gegenüber kreditabhängigen Unternehmen über die schon bisher gegebenen Möglichkeiten hinaus zu sichern (vgl. Staute 1996, 38).

Unternehmensberater wirken als Beglaubiger der Rationalität von Managemententscheidungen gegenüber allen externen Akteuren, die der jeweiligen Organisation Ressourcen zuweisen oder dies auch unterlassen können und damit ihren Fortbestand und ihre Operationsfähigkeit in der einen oder anderen Weise beeinflussen. Ressourcenzufluß braucht die kritische Ressource „Legitimation“.

- Die Einschaltung fördernde „Machtfaktoren“ im Umfeld von Organisationen

Legitimationsbedarf ist unweigerlich mit Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen verwoben, in die Organisationen eingebettet sind. Er ist nur die Kehrseite von Abhängigkeitsverhältnissen von Unternehmen gegenüber externen Akteuren, zumeist wiederum Organisationen im weiteren Umfeld. In diesen Machtstrukturen entstehen Anlässe und Motive zur Einschaltung von Unternehmensberatern, die diese in eine besondere Machtposition gegenüber zu beratenden Unternehmen bringen können.

Auf „Machtfaktoren innerhalb des Beratungsverhältnisses als Komponenten der Beeinflussungsmöglichkeit unternehmerischer Entscheidungen durch Unternehmensberater“ macht schon die instruktive Arbeit von Dahl (1966) aufmerksam. Unter bestimmten Umständen kann die „Empfehlung“, einen Unternehmensberater zu konsultieren, „zu einem Machtfaktor zugunsten des empfohlenen Beraters werden (kann)“. Solche „verbindlichen Empfehlungen“ bringen es mit sich, daß

„ein Unternehmensleiter nicht ohne weiteres eine entsprechende Konsultation unterlassen (...) (und) (...) auch die Ratschläge des betreffenden Beraters nicht ohne weiteres ignorieren kann. Die Verbindlichkeit der Empfehlung einer Konsultation geht also Hand in Hand mit einer gewissen erhöhten Verbindlichkeit der Ratschläge des auf die Empfehlung hin konsultierten Beraters“ (ebd., 164).

Solche Konstellationen sind mit der „Abhängigkeit eines Unternehmens von einem Finanzierungsinstitut“ und der „Bindung an eine Interessengemeinschaft, z.B. eine Kette oder einen Konzern“ gegeben.

„Eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatern und Banken in der Weise, daß die Banken die Konsultation des Beraters vor der Vergabe eines Kredits oder vor der Übernahme einer Beteiligung des betreffenden Unternehmens empfehlen, d.h. solche und ähnliche Geschäfte von dem Urteil des emp-

fohlenen Beraters über das Unternehmen abhängig machen, ist nicht selten“ (ebd., 165).

Die von Dahl durchgeführte Befragung von Unternehmensberatern zeigt, daß solchen Einschaltungsanlässen „durchaus empirisches Gewicht“ zukommt (ebd., 166). Von den 29 befragten Unternehmensberatern im engeren Sinn geben 17 an, daß solche Beratungsanlässe „häufig“ sind.

Alle von Dahl befragten Berater, die häufiger in dieser Weise eingeschaltet werden, stoßen mit ihren Empfehlungen weniger häufig auf Widerstände und sind häufiger mit Beratungsfällen konfrontiert, in denen „die Klienten (...) nicht ohne weiteres die Befolgung ihrer Ratschläge ablehnen können“ (ebd., 170ff.).

Es spricht viel dafür, daß die von Dahl beschriebenen Machtkonstellationen im Umfeld von Organisationen auch heute ein relevantes Phänomen darstellen, zum Beispiel zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebspartnern und zwischen Herstellern und Zulieferern in strategischen Unternehmensnetzwerken (vgl. Altmann/Sauer 1989).³² Solche Anlässe der Einschaltung von Beratern können nicht ohne Auswirkungen auf das Berater-Klienten-Verhältnis bleiben und haben eine näher zu analysierende strukturierende Wirkung auf die mikropolitische Kleinarbeitung von Beraterinterventionen.³³ Machtgestützte Institutionalisierungsprozesse der Unternehmensberatung mit den auf normative und kognitive Aspekte abhebenden Institutionalisierungsprozessen verschränkt (vgl. Scott 1995).

Förderung der Einschaltung von Unternehmensberatung durch staatliche Instanzen

Die Einschaltung von Unternehmensberatern wird nicht zuletzt durch staatliche Instanzen befördert, durch die finanzielle Förderung von Beratung durch öffentliche Zuschüsse, die mit einer besonderen Art der „verbindlichen Empfehlung“ einhergehen kann. So verbanden in den 60er Jahren staatliche Stellen die Zusage günstiger Kredite und finanzieller Zuschüsse für die Modernisierung

32 Die Rolle von Unternehmensberatern wäre zum Beispiel bezüglich der folgenden Fragen, die Sydow als Forschungslücken der strategischen Netzwerkanalyse aufwirft, näher in Betracht zu ziehen: „Wie laufen die Prozesse zur Formation kollektiver Strategien in strategischen Netzwerken tatsächlich ab? Wie werden die Netzwerkunternehmungen auf die Befolgung dieser Strategien verpflichtet?“ (Sydow 1992, 318).

33 Nicht alle Unternehmensberater werden die Chance haben, in solchen Konstellationen zum Zuge zu kommen. Eine bestimmte Mindestgröße und ein bestimmtes Renommee sind dafür vermutlich Voraussetzung. Nicht alle werden sich aufgrund ihres Selbstverständnisses auf solche Konstellationen einlassen, wenn auch kommerzielle Gründe und Konkurrenzdruck auch in diesem Feld so mancher guten Absicht entgegenwirken kann. Auch bezüglich der Frage wie Berater in solche Konstellationen agieren, gibt es fraglos Handlungsspielraum.

der bäuerlichen Landwirtschaft mit der Verpflichtung, einen Berater einzuschalten, um eine sachgerechte und effiziente Verwendung der Mittel sicherzustellen, während zugleich die Beratungskosten teilweise übernommen wurden.

„Nicht allein die dingliche Sicherung der zu vergebenden Kredite oder eine bestimmte Betriebsgröße sollten entscheidend sein, sondern vor allem die Gewähr, daß diese Mittel sachgerecht und mit dem höchst möglichen Erfolg verwendet werden. Diese Gewähr ist am ehesten durch den Nachweis einer guten Ausbildung (des Leiters, d.V.) gegeben, die, wie hinzuzufügen wäre, von einer guten Beratung unterstützt wird“,

wie Dahl (ebd., 134) einen Artikel mit der Überschrift „Bauern brauchen Berater“ zitiert.

So führte die Kombination von „Beratungszwang“ und Förderung zu einer durch Beratung vermittelten Vereinheitlichung von Strukturen und Strategien. Es bildete sich der „unternehmerisch“ definierte landwirtschaftliche Betrieb heraus, der sich – „sachgerecht“ – an industriellen Standards zu orientieren hatte und auf die Einbindung in die Marktstrukturen der EG hin konzipiert wurde.

Beratungsfördernd wirkt bis heute auch das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) (vgl. Dahl 1966, 134ff.), das im Auftrag und mit Förderung durch Bund und Länder im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe tätig wird. Nicht zuletzt im wirtschaftlichen Transformationsprozeß der neuen Bundesländer wird die Unternehmensberatung massiv durch staatliche Stellen gefördert. So wurden einige der „global players“ der Beratungsbranche von der staatlichen Treuhandgesellschaft damit beauftragt, Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte für die chemische Industrie in den neuen Bundesländern zu entwickeln (vgl. Gilles et al. 1994). Die Förderung der Unternehmensberatung erfolgt auch in den bewährten Bahnen, die durch die bisherigen RKW-Aktivitäten vorgezeichnet sind, und durch verschiedene Programme von Banken, die Nachfolgeorganisation der Treuhandanstalt und die Kammern (vgl. Bund-Länder-Arbeitsgruppe 1996).³⁴

34 „Die Bund-Länder-Arbeitsgruppe hat vor allem Möglichkeiten einer Erweiterung und Verstärkung von Beratung und Managementhilfen für Unternehmen in den neuen Bundesländern erörtert (...). Die Maßnahmen reichen von der Beratung der Existenzgründung über die Unterstützung der Unternehmensentwicklung und in Krisenfällen bis zur Managementverstärkung durch Aufnahme einer Beteiligung“ (Bund-Länder-Arbeitsgruppe 1996, 2). Darunter fällt auch die „längerfristige/begleitende Beratung (‘Coaching’)“ (ebd., 8), die nicht nur für „Unternehmen in akuten Schwierigkeiten“ in Betracht kommt, sondern auch bei „wesentlichen Geschäftsumstellungen oder -erweiterungen“. Die im einzelnen ausgewiesenen „inhaltlichen Schwerpunkte“ decken alle Kernfunktionen des Managements ab (vgl. ebd.).

„Ostdeutsche Wirtschaftsminister denken um,“ heißt es in einem Artikel des Handelsblatts vom 5.6.1997 unter der Überschrift: „Förderung durch Beratungsprogramme“. „Nachdem bei der Rettung in Not geratener Unternehmen jahrelang nur auf Investitionshilfen gesetzt wurde, rückt nun die Hilfe für das oftmals von der Marktwirtschaft überforderte Management in den Vordergrund.“ „Beratungsprogramme“ stehen bei den Wirtschaftsministern „neuerdings hoch im Kurs“ und es wird der Aufbau einer umfassenden „Beratungsinfrastruktur“ ins Auge gefaßt, über die eine „ganzheitliche Betreuung der Betriebe“ angestrebt wird. Mit diesen Maßnahmen soll einerseits auf die wachsenden Insolvenzen reagiert werden, aber auch auf die bisher mangelnde „Erfolgskontrolle“ der in dreistelliger Millionenhöhe fließenden staatlichen Fördermittel. Zu diesen Fördermitteln werden nun zusätzliche Mittel zur Förderung von Beratung eingesetzt, wobei auch hier RKW-Landesgesellschaften im Spiel sind. So fördert das RKW in Thüringen „erfahrene Experten zur Unterstützung der Geschäftsführung bis zu sechs Monaten, teilweise auch länger“ (ebd.). Sachsen-Anhalt verkoppelt dabei finanzielle Hilfe und Beratung. „Wer Geld für Investitionen haben möchte, wird gezwungen, sich gleichzeitig auch beraten zu lassen“ (ebd.). Eine spezielle „task force“ im Wirtschaftsministerium koordiniert u.a. den Einsatz der Berater.

So kommen in den neuen Bundesländern die verschiedensten die Unternehmensberatung fördernden Faktoren zusammen: neben den erwähnten staatlichen Förderprogrammen die Unsicherheit fördernde Transformationskrise selbst, die ausgeprägtere Unsicherheit ostdeutscher Manager und Imageprobleme der Unternehmen, die auf dem Kapitalmarkt und dem Markt der Unternehmensbeteiligungen in besonderer Weise auf die symbolischen Wirkungen des Einsatzes von in der „Marktwirtschaft“ erfahrenen Beratern angewiesen sind. Mit den Förderprogrammen wird zugleich die Einschaltungsschwelle herabgesetzt, da nicht viele ostdeutsche Betriebe die beträchtlichen Beraterhonorare aufbringen konnten.

Über all diese „Einschaltungsgründe“ wird das in der Organisationsforschung immer wieder beschriebene Phänomen befördert, daß sich Organisationen in ihren Strukturen und Verfahren ähneln, indem sie allseits akzeptierten Standards folgen. So gehen DiMaggio/Powell (1983) für die USA davon aus, daß die Homogenität von Strukturen, Strategien und Techniken in der gesamten Organisationslandschaft oder in bestimmten „organizational fields“ oder „sectors“ in starkem Maße durch „Imitation“ zustandekommt. Über Prozesse des „mimetic isomorphism“ können Modelle „richtiger“ Organisationsgestaltung eher unbeabsichtigt und indirekt über Personalaustausch zwischen Organisationen oder eher explizit und direkt über bestimmte Organisationen wie „Consulting Firms“ oder „industry trade organizations“ verbreitet werden (vgl. ebd., 151).

„Large organizations choose from a relatively small set of major consulting firms which (...) spread a few organizational models throughout the land“ (ebd., 152).

Diese Argumente, die auf Institutionalisierungsprozesse von Organisationen abheben und der Unternehmensberatung darin einen wichtigen Platz einräumen, sprechen wohlgerne nicht gegen eine mikropolitische Perspektive auf Rationalisierungsprozesse. Die Befunde sprechen aber sicherlich dafür, der institutionellen „Rahmung“ betriebspolitischer Aushandlungsprozesse in „Entscheidungskorridoren“ genügend Aufmerksamkeit zu widmen (Ortmann 1995, 61ff.). Um im Bild zu bleiben: Machtstrukturen in und um Organisationen und „normative und kognitive Ordnungen“ (ebd., 63) sind wesentliche „Bausteine“ eines solchen Korridors, die aber in den jeweiligen Organisationen von den Akteuren, „wahrgenommen, interpretiert und als Handlungsvorgabe akzeptiert und praktiziert, d.h. sozial konstruiert werden (müssen)“ (ebd.). Der Wandel der „kognitiven und normativen Ordnungen“ kann zu anderen Richtungen der Entscheidungskorridore führen, somit neues Handeln und Entscheiden ermöglichen und zugleich wiederum anderes ausschließen. Unternehmensberater sind an diesen Prozessen in doppelter Weise beteiligt: einmal in der Form, daß sie an den Wandlungsprozessen der „normativen und kognitiven Ordnungen“ organisationsübergreifend teilhaben, andererseits indem sie in einzelnen Organisationen an den Prozessen der „sozialen Konstruktion“ der jeweiligen Organisationswirklichkeit mitwirken, wenn sie eingeschaltet werden. Die Herausbildung des institutionalisierten Wissens, das Richtung und Stabilität des Entscheidungskorridors so nachhaltig beeinflußt, ist selbst als Prozeß zu rekonstruieren, in dem über die Einflußnahme unterschiedlicher Akteure beglaubigt wird, was ökonomische Rationalität, Effizienz oder Effektivität jeweils heißt (vgl. Scott 1995; Ortmann 1995; Bahn Müller/Faust 1996). Im Ergebnis unzweifelhafter Rationalitätsvorstellungen sind aber die Spuren der Einflußnahme, von Macht und Interessen, ausgelöscht. Dann waltet pure Rationalität.

5. Kritik und Gegenbewegungen: Institutionalisierungsbarrieren oder Ausdifferenzierung?

Mark Siemons (1996) sieht in einem Beitrag in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung das „Regime der Berater“ aufziehen, das bisherige „Regime der Manager“ ablöse. Diese Zeitdiagnose trifft relevante Züge der gegenwärtigen Entwicklung, dennoch übersieht sie Gegenbewegungen, die durch den Bedeutungsgewinn der Beratungsbranche selbst erzeugt werden.

Unüberhörbar sind kritische Einreden: „Es sei kein Zufall, daß wir in zunehmend globalisierten Märkten auch einen wachsenden Markt für Orientie-

rungsmuster haben. Inzwischen gebe es schon einen regelrechten Wettbewerb zwischen den Glaubenssystemen. Eine wesentliche Rolle spielten die Beraterkonzepte“, meint zum Beispiel David Bosshart, der Leiter der strategischen Entwicklung beim Migros-Genossenschaftsbund (Handelsblatt 19.6.1979).

Diese Stimme eines hochrangigen Managers in der Karriere-Beilage des Handelsblatt nehmen wir als Indiz für die in letzter Zeit vermehrt auftretende Kritik an dem wachsenden Einfluß der Unternehmensberatung und ihrer Wirkungen im Management. Wiederkehrende Kernpunkte der Kritik sind die modische Sprunghaftigkeit, das nicht vertretbare Preis-Leistungsverhältnis und die oftmals mangelnde Qualifikation und Praxisferne von Beratern, die als „unseriös“ eingestuft werden (vgl. u.a. Steyrer 1991; Elfgen/Klaile 1987, 240ff.; Maas et al. 1992). Auch die großen Beratungsunternehmen bleiben vor Kritik nicht verschont, obwohl sie schon aus Imagegründen auf die Rekrutierung besonders qualifizierter Nachwuchskräfte achten. Moniert wird ferner zunehmend die mangelnde Unterstützung durch Berater bei der Umsetzung der von ihnen empfohlenen Maßnahmen oder Strategien.³⁵

Über Verbandsbildung, die Mitglieder auf Beratungsstandards verpflichtet und einem Ethikcodex unterwirft, wird aus den Reihen des Berufsstandes selbst versucht, dem Imageverlust entgegenzuarbeiten, Markttransparenz für die Nachfrager zu schaffen und nicht zuletzt aus berufspolitischen Gründen den Marktzugang zu regeln. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) versucht schon seit längerem dem Wirken von „unseriösen Beratern“ entgegenzutreten. Diesen Bestrebungen sind aber allein schon dadurch Grenzen gesetzt, da sich nur eine Minderheit von ungefähr 15% der Berater den Auflagen der BDU-Mitgliedschaft unterwirft (vgl. „Wirtschaftsministerium prüft“, 1997). Die meisten sind nicht in Verbänden organisiert. Der BDU hat vor kurzem beim Wirtschaftsministerium einen erneuten Vorstoß für ein „Beratergesetz“ unternommen, über das die Berufsbezeichnung geschützt, der Beraterberuf gegenüber anderen Berufsgruppen (z.B. Maklern) klarer abgegrenzt, die Zugehörigkeit an bestimmte Mindestqualifikationen gebunden und die diese Bedingungen erfüllenden Berater in ein amtliches Berufsregister aufgenommen werden sollen.

Kritik an Unternehmensberatern ist nicht neu. Dennoch ist wohl vor allem die Verantwortung der Unternehmensberatung für die Beschleunigung der Ma-

35 Nach einer von einer Unternehmensberatungsfirma durchgeführten Umfrage bei Reengineering-erprobten Unternehmen kamen die Berater nicht sonderlich gut weg. „Ein Drittel der Unternehmen würde nur mit erheblichen Änderungen oder mit anderen Partnern einen neuen Versuch der Neuorganisation wagen. Ganze 25% klagten über nur ausreichende oder mangelhafte Unterstützung bei der Umsetzung der Ergebnisse“, so daß das sarkastische Resümee lautet: „Die Projekte boten offensichtlich auch einigen Beratern die Chance zum Lernen“ (Handelsblatt 19.5.1995).

nagementmoden zu einem Kulminationspunkt der Kritik geworden, der durch die beschriebenen Professionalisierungsbestrebungen nicht – jedenfalls nicht unmittelbar – tangiert wird.

Kritik an theoretischer Stringenz und praktischer Wirkung beratungsinduzierter Reorganisationskonzepte geht zum einen auf die wissenschaftliche Beobachtung der jüngeren Entwicklung zurück und stammt auch aus der dominierenden Referenzwissenschaft der Unternehmensberatung, der Betriebswirtschaftslehre. So kommt der Betriebswirt Hans-Jürgen Drumm (1996, 7) nach einer Analyse von fünf „beratungsnahen oder beratungsinduzierten Konzeptionen“ zu dem Ergebnis, daß diese Konzeptionen „letztlich Organisationsmoden ohne hinreichende theoretische Untermauerung“ sind. „Das Paradigma der neuen Dezentralisation birgt im Ergebnis bereits den Anlaß mindestens zu seiner Reform, wenn nicht sogar zu seinem Scheitern in sich“ (ebd., 18). Obwohl Drumm davon ausgeht, daß „das Paradigma der neuen Dezentralisation die Restrukturierung von Unternehmungen noch eine Weile leiten wird“, ist er doch davon überzeugt, daß die schrittweise sichtbar werdenden Mängel eine „Revision dezentralistischer Restrukturierung“ einleiten werden. „Diese Revision wäre das Ergebnis von Lernprozessen, die vermeidbar gewesen wären“ (ebd., 19).

Auch Alfred Kieser verweist auf die bedeutende Rolle von Unternehmensberatern bei der Produktion von „Moden & Mythen des Organisierens“ (1996) und analysiert näher Rhetorik und Rituale ihrer Produktion. Obwohl Kieser davon ausgeht, daß Moden, Mythen oder Ideologien des Managements als orientierende und legitimierende Konzepte unvermeidlich sind, macht er doch auch darauf aufmerksam, daß die *gegenwärtige* modische Beschleunigung „doch allzu seltsame Blüten treibt“. Ist schon immer fraglich, was aus der Befolgung von Moden herauskommt und insbesondere, ob die erwünschten und erwarteten Effekte eintreffen, so kann die Tatsache der Beschleunigung der Moden selbst negative Effekte hervorrufen, insbesondere die „Gefahren des Übertreibens“, die zu Zynismus und Verwirrung gleichermaßen führen können (ebd., 34).

Stärker als die Beiträge von Drumm und Kieser dürfte als kritische Gegenrede gegen modische Sprunghaftigkeit und Übertreibungen die kritische Aufarbeitung der aktuellen Reorganisationsprozesse durch den Arbeitskreis Organisation (1996) ins Gewicht fallen. Dieser Arbeitskreis, in dem führende Fachvertreter *und* Praktiker aus großen deutschen Unternehmen vertreten sind, würdigt zwar ausführlich die positiven Wirkungen neuerer Reorganisationsbestrebungen. Er widmet aber auch der Analyse von „Korrekturbedarf“ erheblichen Raum. Die Autoren verweisen auf „zahlreiche Fehlerquellen“ (ebd., 641) in den gegenwärtig hochgehandelten Konzeptionen und fordern, daß „Übertreibungen gegengesteuert werden (muß)“ (ebd.). Kritisch merken sie an, daß „Beraterkonzepte (...) nur sehr bedingt unbesehen übernommen werden können“

(ebd., 646) und als eine der Erfahrungen aus dem Kreis der vertretenen Unternehmungen wird protokolliert, daß „aus einer Vielzahl von initiierten Änderungen (z.B. Reengineering-Programme, Kaizen, Total Quality Management etc.) (...) Orientierungsprobleme resultieren (können)“ (ebd., 647). Die aus den Strukturveränderungen erwachsenden „Anpassungsprobleme“ werden durch die „Tendenz, im Zuge von Restrukturierungsprojekten eine radikale Abkehr von den alten Lösungen zu vollziehen“, verschärft.

„Statt eines solchen Denkens in Extremen wäre es sinnvoller, von vorneherein einen Mittelweg einzuschlagen, um auf diese Weise das Risiko abzumildern, einmal implementierte Konzepte später wieder rückgängig zu machen“ (ebd.).

Die Radikalisierung der Kritik am Alten, die Dramatisierung des Neuen, Übertreibungen, Fehldiosierungen und Orientierungsprobleme des Managements durch die Beschleunigung in der Abfolge der Konzepte: All dies sind geläufige Beobachtungen aus aktuellen Reorganisationsprozessen, und sie stammen nicht nur von praxisfernen, „kritischen“ Wissenschaftlern. Sie gehen nicht zuletzt auf die „Marktdynamik“ der Unternehmensberatung zurück (Neuburger-Brosch 1994). Die „Verwissenschaftlichung“ des Managementwissens, die auf die 20er und 30er Jahre dieses Jahrhunderts datiert wird (vgl. Bendix 1960), wird so durch eine Kommerzialisierung des Managementwissens (vgl. Neuburger-Brosch 1994) wenn nicht abgelöst, so doch überlagert. Die „Mythenspirale“ dreht sich schneller (Deutschmann 1997). So ergibt sich eine unklare und widersprüchliche Lage: Einerseits ist die Entwicklung des Managementwissens zunehmend kommerzialisiert; dadurch erhöht sich die Umschlaggeschwindigkeit der Konzepte, so daß es unwahrscheinlich wird, daß die gegenwärtige Umbruchsituation in eine neue Phase institutioneller Stabilität einmündet, wie wir es üblicherweise für die Abfolge von Krisen- und Stabilitätsphasen industrieller Rationalisierung unterstellen (vgl. Faust/Bahn Müller 1996). Das heißt, es wird die Frage aufgeworfen, ob das industrielle Management, aber auch wir als Beobachter, noch in der Lage sind, in der Abfolge von „Managementmoden“ stabile Leitbilder zu erkennen. Andererseits verringert dieser Prozeß das Sicherheits- und Legitimationsversprechen, das mit der Orientierung an Leitbildern eigentlich verbunden ist, was wiederum zu einer Relativierung dieses Prozesses aus der Sicht des industriellen Managements beitragen kann, das auf ein Mindestmaß an institutioneller Stabilität angewiesen ist.

Dadurch wird auch die Frage aufgeworfen, ob die modische Beschleunigung der Orientierungsangebote dazu führt, den Institutionalisierungsprozeß der Unternehmensberatung zu bremsen oder gar umzukehren. Gegen eine Trendwende spricht, daß die schon in früheren Jahren aufkommende Kritik an der Unternehmensberatung das Wachstum und den Bedeutungsgewinn der Branche ersichtlich nicht hat bremsen können (vgl. Elfgen/Klaile 1987, 242). Auffallend

ist nämlich, daß gerade vehement und bissig vorgetragene Kritik an Praktiken und Empfehlungen von Beratern vielfach aus dem Kreis der Berater selbst kommt (vgl. Sauer/Döhl 1997, 55), die zum Teil – wie das Buch von Jörg Staute (1996) zeigt – auf der Kritikwelle reitend sich neue Einnahmequellen erschließen können. Darin spiegeln sich auch Konkurrenz- und Positionierungskämpfe von Beratungsgesellschaften und „Schulen“ wider, die auch auf unterschiedliche wissenschaftliche Hintergrundkonzepten zurückgehen können.

So kritisieren Vertreter der Organisationspsychologie (vgl. Maas et al. 1992, 2) Einseitigkeiten der betriebswirtschaftlich und ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten, „technokratischen“ Beratungskonzepte. Es würden

„schnell einsetzbare und wirkende Patentrezepte aus der (Klamotten-)Trickkiste der Beratung eingesetzt, wobei häufig Probleme trivialisiert, grundlegende Zusammenhänge übersehen, mögliche Neben- und Wechselwirkungen nicht antizipiert werden“.

Dieser Kritik folgt postwendend die Ankündigung des organisationspsychologisch fundierten Beratungskonzepts, das von der Symptom- zur Ursachenbekämpfung schreitet, „umfassend“ und „ganzheitlich“ statt auf Einzelaspekte orientiert ist, die bisherige „Diffusität in den Paradigmen (...), die durch Glaubenssätze und Spekulationen (...) zu kaschieren (versucht wird)“ (ebd., 3), durch fundierte Theoriegrundlagen überwindet und mit dem Klienten nicht nur gegenwarts-, sondern auch „zukunftsorientiert“ längerfristig zusammenarbeitet.

Auch die Unternehmensberaterin Eileen C. Shapiro (1996) kann mit ihrem Buch „Trendsurfen in der Chefetage – Unternehmensführung jenseits der Management-Moden“ mit sehr treffenden Beobachtungen und spitzen Pointen an der Kritikwelle partizipieren. Ihr bereitet „die Abhängigkeit unserer Wirtschaft von Beratern und Managementtrends Sorgen“, da sie überzeugt ist, daß „letztlich die Aufgaben des Steuermanns von den Führungskräften im Unternehmen selbst wahrgenommen werden müssen“ (ebd., 275) – wofür sie als Unternehmensberaterin Hilfestellungen anbieten will. Shapiro führt die zunehmende Abhängigkeit des Managements von Beratern gerade auf die Auswirkungen der von Beratern selbst empfohlenen Verschlankungskuren zurück, da unter diesen Bedingungen „die Führungskräfte im Unternehmen nicht mehr genügend Zeit haben, über die langfristigen Anforderungen nachzudenken und die verschiedenen, ihnen zur Verfügung stehenden Verfahren zu prüfen“ (ebd., 274). Sie liegt mit dieser Kritik auf einer Linie mit denjenigen Beratern, die sich vom Mainstream des „Business“ absetzen und ihre Rolle eher als externe Reflexionsinstanz des Managements und in der Rolle des „Prozeßberaters“ sehen.

Somit entsteht offenbar schon ein Beratungs(teil)markt, auf dem erneute reflexive Bearbeitung der „reflexiven Rationalisierung“ angeboten wird. Hier führt die Kritik an Modewellen nicht nur zu Gegenmoden (vgl. Kieser 1996,

33), sondern die modische Form des Wissens selbst wird Kritik unterzogen. Dies spricht dafür, daß die Kritik an der modischen Beschleunigung der Orientierungsangebote eher zu einer Ausdifferenzierung der Angebote auf dem Beratungsmarkt als zu einer Deinstitutionalisierung der Unternehmensberatung führt. Dennoch bleibt es dabei: Die beratungsinduzierte modische Beschleunigung der Managementorientierungen wirft nicht nur Probleme für die zu beratenden Unternehmen auf, sondern kann auch das Beratungsgewerbe selbst in Mißkredit bringen.

Eine kritische Wechselbeziehung von Beratungsdiskursen und wissenschaftlichen Diskursen ist nur möglich, wenn Wissenschaft und Beratung unterscheidbar bleibt. Gegenwärtig sieht es eher so aus, als ob sich die wissenschaftlichen Diskurse an den Beratungsdiskursen orientieren. Das gilt zumindest für Teile der Betriebswirtschaft (vgl. Kieser 1996), aber auch die Sozialwissenschaften bleiben davon nicht verschont. Die „Consulting-Produkte“ beeinflussen „nicht nur den Stil der Kommunikation in Unternehmen, sondern (wirken) inzwischen bereits auf die Terminologie in den Sozialwissenschaften ein“ (Deutschmann 1993, 80).

Literatur

- Altmann, N./Sauer, D. (Hg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt/M., New York
- Arbeitskreis Organisation (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?. In: zfbf 48 (1996) 6, S. 621-665
- Bea, F.X./Haas, J. (1995): Strategisches Management. Stuttgart, Jena
- Behr, M./Heidenreich, M./Schmidt, G./Graf von Schwerin, H.-A. (1991): Neue Technologien in der Industrieverwaltung. Optionen veränderten Arbeitskräfteeinsatzes. Opladen
- Bendix, R. (1960): Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung. Frankfurt/M.
- Berger, U. (1984): Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt/M., New York
- Berger, U. (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management? München, Mering, S. 11-38
- Block, P. (1992): Der autonome Manager. Macht und Einfluß am Arbeitsplatz. Frankfurt/M., New York
- Boston Consulting Group (1968): Perspectives on Experience. Boston (dt. Henderson, B.D. (1974): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. Frankfurt/M.)

- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Sozialen Welt. Göttingen, S. 183-198
- Braczyk, H.-J. (1992): Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem. Berlin
- Brockert, H. (1996): Bei Protestanten Fehler im Management entdeckt. Unternehmensberatung untersucht Angebot der evangelischen Kirche München. In: Schwäbisches Tagblatt/Südwest Presse, 20.1.1996
- Buchsteiner, J. (1996): Die Ressource Kinkel. Wie Unternehmensberater den Erfolg von Außenpolitik messen. In: Die Zeit, Nr.4, 19.1.1996, S. 9
- Bund-Länder-Arbeitsgruppe (1996): Managementunterstützung für Unternehmen in den neuen Bundesländern, Bericht. Bonn
- Champy, J. (1995): Reengineering im Management. Die Radikalkur für die Unternehmensführung. Frankfurt/M., New York
- CSC Index (1994): State of Reengineering Report: North America and Europe. Cambridge/MA
- Czarniawska-Joerges, B. (1990): Merchants of Meaning: Management in the Swedish Public Sector. In: Turner, B. (Hg.): Organizational Symbolism. Berlin, New York
- Dahl, E. (1966): Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Dissertation. Köln
- Deal, T. E./Kennedy, A. A. (1982): Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading (Mass.)
- Deger, R. (1995): Deutschland versus Weltklasse: Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg. Stuttgart
- Deutschmann, Ch. (1993): Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management? München, Mering, S. 57-82
- Deutschmann, Ch. (1996): Lean production, der kulturelle Kontext. In: Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 140-153
- Deutschmann, Ch. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. Manuskript (erscheint demnächst in der Sozialen Welt)
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48 (1983), S. 147-160
- Dörre, K. (1997): Kommentar zu: Hirsch-Kreinsen, H. : Globalisierung der Industrie: Strategien, Grenzen und Folgen. In: Jahrbuch 96' Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation, S. 123-130
- Drumm, J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56 (1996) 1, S. 7-20

- Eglau, H.O. (1996): Die fremden Gurus. Warum die Vereinigten Staaten den Markt für Management-Innovationen beherrschen. In: *Die Zeit*, Nr. 32, 2.8.1996, S. 20
- Eiben, J./Krekel, E. M./Saurwein, K.-H. (1996): Soziologische Beratung im Alltag. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 19 (1996) 3, S. 223-241
- Elfgen, R./Klaile, B. (1987): *Unternehmensberatung – Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit*. Stuttgart
- Fatzer, G. (1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, R. (Hg.) (1992), S. 115-127
- Faust, M. (1997): Kommentar zu: Sauer, D./Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: *Jahrbuch 96' Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation*, S. 77-90
- Faust, M./Bahnmüller, R. (1996): Der Computer als rationalisierter Mythos. Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung. In: *Soziale Welt*, 47 (1996) 2, S. 129-148
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, Ch. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering (2. verb. Auflage)
- Gilles, F.-O./Hertle, H.-H./Kädtler, J. (1994): Zur Restrukturierung der industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie auf dem Gebiet der ehemaligen DDR. In: Beckenbach, N./Treeck, W. van (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9*, S. 585-604
- Hammer, M./Champy, H. (1994): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt/M., New York
- Heintz, B. (1993): *Die Herrschaft der Regel. Zur Grundlagengeschichte des Computers*. Frankfurt/M., New York
- Hentzler, H. (1996): „Wir müssen uns umstellen“, Spiegel-Gespräch. In: *Der Spiegel*, 6/1996, S. 87-89
- Hofmann, M. (Hg.) (1991): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg
- Hofmann, M./Sertl, W. (1987): *Management-Consulting. Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz
- Howaldt, J. (1996): *Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele*. Frankfurt/M., New York
- Kern, H./Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierungsprozesse in der industriellen Produktion*. München
- Kern, H./Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? – Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*. Heft 11/12, S. 715-724
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1996) 1, S. 21-39
- Kühl, S. (1994): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt/M., New York

- Kurbjuweit, D. (1996): Die Propheten der Effizienz – ein Firmenportrait. In: Die Zeit, Nr. 3, 12.1.1996, S. 9-11
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/M., New York
- Maas, P./Schüller, A./Strasmann, J. (Hg.) (1992): Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart
- McKenna, Ch. (1996): „Le Défi Américain“: Management Consultants and the Transfer of American Organizational Models to Europe, 1957-1975, paper presented at the History Graduate Student Conference. University of Bielefeld – The John Hopkins University. Bielefeld, 23-25 May
- Merz, H. (1994): Berater und Mittler bei Unternehmensverkäufen und Fusionen. München, Mering
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Volume 83, Number 2, S. 340-363
- Meyer, J.W./Scott, W.R. (eds.) (1983): Organizational Environments. Ritual and Rationality. Beverly Hills, London, New Delhi
- Neuburger-Brosch, M. (1994): Die soziale Konstruktion des „neuen Managers“. Eine wissenssoziologische Untersuchung zur Managementdebatte in den achtziger Jahren. Dissertation. Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Eberhard-Karls-Universität Tübingen
- Nippa, M. (1995): Bestandsaufnahme des Reengineering-Konzepts. Leitgedanken für das Management. In: Nippa/Picot (Hg.) 1995, S. 61-77
- Nippa, M./Picot, A. (Hg.) (1995): Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum. Frankfurt/M., New York
- Ogger, G. (1992): Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielicht. München
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Perlitz, M. (1993): Strategische Unternehmensführung. In: Bartscher, S./Bomke, P. (Hg.): Einführung in die Unternehmungspolitik. Stuttgart, S. 247-300
- Perrow, Ch. (1986): Complex Organizations. A critical Essay. 3rd edition. New York
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies. New York
- Picot, A./Böhme, M. (1995): Zum Stand der prozeßorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland. In: Nippa/Picot (Hg.) 1995, S. 227-247
- Picot, A./Franck, E. (1995): Prozeßorganisation. Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre. In: Nippa/Picot (Hg.) 1995, S. 13-38
- Pinchot, G. (1985): Intrapreneuring, Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York
- Piore, M. J./Sabel, Ch. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin
- Regenhard, U. (1995): Betriebliche Hierarchien im Umbau. Zum Wandel von Organisation und Management aus Sicht von Unternehmensberatungen. Dissertation FU Berlin

- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch 96' Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation, S. 19-76
- Shapiro, E. C. (1996): Trendsurfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden. Frankfurt/M., New York
- Scott, W. R. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi
- Siegenthaler, H.-J. (1987): Soziale Bewegungen und gesellschaftliches Lernen im Industriezeitalter. In: Dahinden, M. (Hg.): Neue soziale Bewegungen – und ihre gesellschaftlichen Wirkungen. Zürich, S. 251-264
- Siemons, M. (1996): Das Regime der Berater. Wie mit der Globalisierung ein neuer Menschentyp in den Betrieben Einzug hält. In: FAZ, 5.10.1997
- Springer, R. (1997): Rationalisierung im Konfliktfeld betrieblicher Interessen – Arbeitspolitik und wissenschaftliche Beratung in der Automobilproduktion. unveröff. Manuskript
- Staehele, W. H. (1991): Management. 6.Aufl.. München
- Staute, J. (1996): Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt/M., New York
- Steininger, S. (1991): Macht und Konsens im industriellen Wandel – und die bedauerliche Marginalität einer Profession. In: Minssen, H. (Hg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Berlin, S. 125-137
- Steyrer, J. (1991): „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hg.) (1991), S. 1-44
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Tikart, J. (1995): Mettler-Toledo: Die absatzgesteuerte Produktion. In: Nippa/Picot (Hg.) 1995, S. 323-329
- Vogelsang, G. (1992): Universalberatung. Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung. Dissertation. Köln
- Wimmer, R. (Hg.) (1992a): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Wimmer, R. (1992b): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hg.) (1992), S. 59-111
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. (Hg.) (1991), S. 45-136
- Windolf, P./Beyer, J. (1995): Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 47 (1995) 1, S. 1-36
- „Wirtschaftsministerium prüft“ (1997): Wirtschaftsministerium prüft Vorschlag zu Beratergesetz. Unternehmensberater wollen ihren Berufsstand gesetzlich schützen. In: Handelsblatt vom 8.5.1997
- Womack, J. P. (1996): Neues von Hammer und Champy. In: Harvard Business Manager, Nr.

Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche

1. Unternehmensberatung – eine unerforschte Dienstleistungsbranche?

Beratung bedeutet Vermittlung von eigenem Wissen oder Einschätzungen an andere Personen zur Unterstützung bei einer Problemlösung oder Entscheidungsfindung. Aus Sicht des Klienten entsteht Beratungsbedarf immer dann,

„wenn eine Person, eine Personengruppe oder Organisation Aufgaben zu bewältigen, insbesondere Entscheidungen zu treffen hat, die von ihr selbst wahrgenommen werden müssen, (...) die sie aber nicht ohne die geistige Hilfe, den Rat anderer bewältigen kann oder bewältigen will.“ (Wagner 1992, 3).

Beratung spielt in vielen Situationen des gesellschaftlichen Zusammenlebens eine wichtige Rolle, z.B. in den Bereichen Erziehung und Pädagogik, Bildung und Beruf, Psychologie und Medizin (vgl. Ertelt/Hofer 1996). Vielfältige Beratungsbedarfe werden geäußert und ebenso zahlreiche Beratungsangebote und -leistungen offeriert. Auch in der Wirtschaft, in Betrieben, Unternehmen und Organisationen, ist Beratung ein bedeutsamer Aspekt: Hierzu bieten zahlreiche Personen und Institutionen ihre Dienste als Betriebs-, Unternehmens- oder Organisationsberater an.

Als gebräuchlichstes Synonym für die professionelle Beratung von Betrieben und Unternehmen hat sich die Bezeichnung *Unternehmensberatung* durchgesetzt, die durch die Gründung des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater (BDU) im Jahre 1954 einen entscheidenden Bedeutungszuwachs erfuhr und andere, ältere Beratungsbegriffe wie Betriebs- oder Wirtschaftsberatung ablöste (vgl. Hollai 1961). Der Begriff *Unternehmensberatung* hat sich im deutschen Sprachgebrauch etabliert und findet Verwendung in einschlägigen Publikationen und Presseartikeln, Wirtschafts- und Berufssystematiken sowie auf den Visitenkarten der Berater und Beratungsfirmen. Daneben haben in den letzten Jahren weitere Bezeichnungen (z.B. Managementberatung, Strategieberatung oder Organisationsberatung) die Beratungsbranche bereichert; auch auf den anglo-amerikanischen Begriff „Consulting“, der mittlerweile von einigen Beraterfirmen im Namen geführt wird, greifen deutsche Unternehmensberater zurück.

Die Etablierung des Begriffes „Unternehmensberatung“ in der Wirtschaftspraxis hat jedoch nicht zu seiner eigenen Präzisierung beigetragen. Trotz zahlreicher Definitionsversuche (u.a. Elfgen/Klaile 1987; Bartling 1985; Schott 1972) ist die Verwendung und Abgrenzung von *Unternehmensberatung* in Theorie und Praxis unscharf geblieben. Eine fehlende berufliche Professionalisierung, geringe Markteintrittsbarrieren sowie ein breites Leistungsspektrum von unternehmensorientierter Beratung erschweren eine klare Bedeutungs- und Ordnung:

„Der Begriff der Unternehmensberatung weist einen äußerst geringen Präzisionsgrad (...) und ein Höchstmaß an Inkonsistenz (...) auf, was einerseits mit dem großen Spektrum möglicher Formen der Beratung von Unternehmen und andererseits mit zahlreichen ähnlich gelagerten und häufig synonym verwendeten Begriffen, wie Betriebsberatung, Wirtschaftsberatung oder Managementberatung, zusammenhängt“,

konstatiert Steyrer (1991, 7f.), der die deutschsprachige Literatur zur Theoriebildung und empirischen Forschung über das Thema Unternehmensberatung in den Jahren 1970-1990 gesichtet und analysiert hat. Unternehmensberatung eindeutig zu definieren und von anderen Beratungs- und Unternehmensdienstleistungen abzugrenzen, erweist sich demnach als ein schwieriges Unterfangen. Unternehmensberatung scheint in Theorie und Praxis weniger ein homogenes Gut, „sondern eine Dienstleistung, die sich im wesentlichen aus dem Selbstverständnis der Unternehmensberater bestimmt“ (Walger 1995, V). Zwangsläufig ist in der modernen betrieblichen Praxis das Verständnis und die Begriffsverwendung von Unternehmensberatung höchst unterschiedlich, wenn auch über wesentliche Merkmale (z.B. Externalität, Problemanalyse und -lösung, Eigenverantwortlichkeit der Beratung) in der Fachöffentlichkeit ein breiter Konsens besteht (vgl. Elfgen/Klaile 1987, 20ff.).

Die wissenschaftliche Forschung hat die Charakteristika und Entwicklungstrends der Dienstleistung Unternehmensberatung bisher wenig durchleuchtet. Unternehmensberatung – „Stiefkind der Forschung“ (Hofmann 1991) – hat als Objekt wissenschaftlicher Analysen bisher wenig Interesse geweckt. Dabei ist diese Dienstleistungsbranche nicht nur für die Betriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftswissenschaft, sondern auch für andere Wissenschaftsdisziplinen (Ingenieurwesen, Elektrotechnik, Psychologie, Jura, etc.) von thematischer Relevanz. Forschungsprojekte, die sich mit den Merkmalen und Entwicklungslinien der Beratungsbranche auseinandersetzen, sind in Deutschland bisher die Ausnahme geblieben. Anfang der achtziger Jahre wurde an der Universität Köln ein Forschungsprojekt zum Thema Unternehmensberatung initiiert und unter dem Titel „Analyse externer Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland (EXBERA)“ vom Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes

NRW gefördert. Wichtige Erkenntnisse aus diesem Forschungsprojekt sind in einem Abschlußbericht über Angebote, Nachfragen und Zusammenarbeit in der Unternehmensberatung (Elfgén/Klaile 1987) zusammengefaßt worden. In den Folgejahren wurden weitere Forschungsprojekte zu Aspekten der Unternehmensberatung u.a. am Institut für Marketing der Universität Münster (1988-1990), am ifo Institut für Wirtschaftsforschung München (1991-1992) und am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Witten-Herdecke (1994-1996) durchgeführt. Neuere wissenschaftliche Studien und Publikationen zum Thema Unternehmensberatung beschäftigen sich vorrangig mit verschiedenen Beratungskonzeptionen: z.B. aus Sicht der *Systemtheorie* (Mingers 1996; König/Vollmer 1996; Ahlemeyer 1996; Wimmer 1995; Willke 1992), der *Institutionenökonomie* (Schade 1996; Kaas/Schade 1995), der *Organisationsentwicklung* (Wohlgemuth 1991, Gebert 1993, Trebesch 1995) oder der *Organisationspsychologie* (Bungard 1996; Pütz 1992). Standardwerke der betriebs- und organisationswissenschaftlichen Beratungsliteratur sind einschlägige Sammelbände (Maas et al. 1992; Hofmann 1991; Hofmann/Sertl 1989) oder Publikationen, in denen spezifische Beratungsansätze (Walger 1995; Wagner/Reinke 1992; Wimmer 1992) thematisiert werden. Darüber hinaus liegen im deutschsprachigen Raum einige neuere Dissertationen vor, in denen sich die Autoren mit Aspekten von Unternehmens- oder Organisationsberatungsprozessen auseinandersetzen (u.a. Howaldt 1996; Althaus 1994; Müller 1994; Thumm 1993). Auf der Basis von Befragungen sowie von praktischen Beratungserfahrungen sind in den letzten Jahren wiederholt spezielle Aspekte in der Beratung von Klein- und Mittelbetrieben thematisiert worden (Lachnit/Müller 1993; Hummel et al. 1993; von Hören 1992; Hoffmann/Hlawacek 1991; Marner 1990).

Auch in sozialwissenschaftlichen Disziplinen, die zunehmend mit anwendungsorientierten Forschungsaufträgen und Anfragen zu Organisationsberatungen konfrontiert werden, sind unternehmensberatende Dienstleistungen bisher wenig erforscht worden. Zwar erfuhr das Beratungsthema in der sozialwissenschaftlichen Forschung Anfang der achtziger Jahre einen ersten Bedeutungszuwachs durch Diskussionsbeiträge und Erfahrungsberichte zu den Themen Humanisierungsforschung und Organisationsentwicklung (Trebesch 1982; Deeke 1982; Braczyk 1984; Naschold 1984; Eschbach 1984), jedoch konzentrierten sich diese Beiträge thematisch auf die Ausgestaltung von Beteiligungs- und Begleitforschungsprozessen sowie auf die Rolle der Industriesoziologie in der Beratung. Neuere industriesoziologische Veröffentlichungen knüpfen an diese Debatte an und behandeln das Thema Organisationsberatung vor dem Hintergrund der wachsende Bedeutung soziologischer Kompetenzen und Beratungsleistungen in der Praxis (Minssen 1995; Schröter 1996; Howaldt 1996; Ittermann 1996; Springer 1997). In Anbetracht des hohen Stellenwerts innova-

tiver Rationalisierungs- und Managementkonzepte in der Wirtschaft und des hiermit verknüpften Bedeutungszuwachses von Beratungsdienstleistungen einerseits (vgl. Wohlgemuth 1997) und soziologischem Wissen (vgl. Deutschmann 1993) andererseits wäre eine kontinuierlichere wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Analyse von Angeboten, Nachfragen und Prozessen der Beratung von Unternehmen erforderlich, um wesentliche Merkmale und Entwicklungstrends dieser Dienstleistung aus Sicht der Forschung nachzeichnen zu können.

2. Eckdaten zur Branchenentwicklung der Unternehmensberatung

In den einschlägigen Tabellenwerken und Veröffentlichungen, die Auskunft über die Branchenentwicklung der Unternehmensberatung geben, findet sich ein heterogenes und teilweise widersprüchliches Zahlenmaterial, das zum einen die Vergleichbarkeit der Daten erschwert und zum anderen die Verlässlichkeit der Angaben zur Entwicklung der Branche in Frage stellt. Diesbezüglich konstatierte die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ):

„Ein aussagefähiger Überblick über den Markt für Management- und Unternehmensberatung ist in Deutschland nur schwer zu gewinnen. Ursache hierfür sind die fließenden Grenzen der klassischen Unternehmensberatung etwa zur Personal-, Public Relations- oder Informationstechnikberatung. Ein wichtiger Grund sind auch die ‘Publizitäts scheu’ gerade einiger großer Beratungsgesellschaften und die bei einer ‘direkten’ Abfrage nicht immer ‘plausiblen’ Angaben über Umsätze und über die Zahl der festgestellten Berater: Damit steht diese auf Seriosität setzende Branche im Widerspruch zum eigenen Anspruch“ (FAZ vom 23.12.1995).

Zwangsläufig lassen sich für die Branche allenfalls grobe Entwicklungstrends skizzieren, die anhand der Merkmale Umsatz, Unternehmen, Personal, Marktstrukturen, Beratungsfelder u.ä. nachgezeichnet werden können.

Unternehmensberatung ist eine expandierende unternehmensnahe Dienstleistung in den führenden Industrienationen. Quantensprünge im Personalbestand und in der Umsatzentwicklung haben die Branche geprägt. Dabei profitierten die Unternehmensberater in den letzten Jahren von der wirtschaftlichen Krise vieler Unternehmen und Branchen in Deutschland. Darüber hinaus bedingt die Suche von Wirtschaftsunternehmen nach neuen Standorten und Absatzmärkten die Expansion der Unternehmensberatung in Richtung einer sich globalisierenden Dienstleistung (vgl. Niedereichholz 1993): Die Berater folgen ihren Klienten in andere Länder, und viele der führenden, international tätigen Beratungsunternehmen agieren von Standorten auf allen Kontinenten der Erde. Die Be-

deutung der Dienstleistung Unternehmensberatung ist auf nationaler und internationaler Ebene in den letzten Jahren angewachsen.

Die Entwicklung des Umsatzvolumens belegt den Trend einer expandierenden Beratungsbranche. Der Anstieg des weltweiten Marktvolumens in der Unternehmensberatung – gemessen am Honorarumsatz sämtlicher Beratungsunternehmen – wird von 9 Mrd. US\$ im Jahre 1984 auf 31,5 Mrd. US\$ im Jahre 1994 geschätzt (Wohlgemuth 1997, 4). Mehr als die Hälfte des gesamten Umsatzvolumens wurde dabei in den USA erzielt. In Deutschland birgt die Entwicklung der Dienstleistung Unternehmensberatung bei einem beachtlichen Marktvolumen (1994: ca. 2 Mrd. US\$) weitere Potentiale, das Umsatzvolumen pro Einwohner ist im internationalen Vergleich deutlich geringer als in den USA oder der Schweiz (ebd., 4f.). Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU) geht beim Anstieg des Umsatzvolumens der deutschen Beratungsunternehmen von erheblich höheren Zahlen aus: demnach ist in den neunziger Jahren der Gesamtumsatz von 8,8 Mrd. DM (1990) auf 14,1 Mrd. DM (1995) angewachsen (vgl. BDU 1996). Für 1996 rechnet der Verband mit einer weiteren Umsatzsteigerung in der Unternehmensberatung von ca. 9% auf insgesamt 15,3 Mrd. DM. Für den Bereich der Personalberatung wird sogar ein Umsatzwachstum von 22% prognostiziert.

Das prosperierende Umsatzvolumen unternehmensberatender Dienstleistungen wird flankiert von einer dynamischen Personalentwicklung. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit hat sich in den letzten Jahren die Zahl der Beschäftigten in der Unternehmensberatung verdoppelt (vgl. Tabelle 1). Die auf der Klassifizierung der Berufe von 1975 basierende Beschäftigtenstatistik weist für die Berufsgruppe 752 „Unternehmensberater, Organisatoren“ für 1985 21.177 und für 1995 48.752 Beschäftigte in Westdeutschland aus. In Ostdeutschland hingegen ist die Zahl der Beschäftigten in der Unternehmensberatung zwischen 1993 und 1995 rückläufig. In der – den Unternehmensberatungsleistungen nahestehende – Berufsgruppe 753 der „Wirtschaftsprüfer und Steuerberater“ ist die Zahl der Beschäftigten sowohl in West- als auch in Ostdeutschland angestiegen. Auffällig hierbei ist der wachsende Anteil der weiblichen Beschäftigten insgesamt sowie der hohe Anteil von Frauen in den neuen Bundesländern in den Bereichen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. Anzumerken bleibt, daß in dieser Statistik ausschließlich sozialversicherungspflichtige Beschäftigte erfaßt werden, d.h., die in den Branchen der Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung bedeutsame Gruppe der Selbständigen wird in diesen Angaben nicht berücksichtigt. Laut Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sind in der Unternehmensberatung und in der Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung nahezu die Hälfte aller Beschäftigten selbständig (Parmentier et al. 1996, 449).

Tab. 1: Beschäftigte in unternehmensnahen Beratungsdienstleistungen

	Unternehmensberater/Organisationen			Wirtschaftsprüfer/Steuerberater		
	1985	1993	1995	1985	1993	1995
<i>BRD-West</i>	21.177	44.448	48.752	53.980	93.089	102.598
Frauen in %	11	20	21	56	65	66
<i>BRD-Ost</i>	/	9.011	8.638	/	8.537	12.590
Frauen in %	/	42	41	/	70	73

Quelle: Parmentier et al. 1996; Klassifizierung der Berufe von 1975

Den vom Bundesverband deutscher Unternehmensberater veröffentlichten Zahlen zur Firmen- und Personalentwicklung in der Unternehmensberatung zufolge, waren 1995 in 9.100 Beratungsgesellschaften ca. 40.000 Unternehmensberater beschäftigt. Nach einer vorläufigen Schätzung ist 1996 die Zahl der Beratungsgesellschaften auf 9.000 gesunken, die Zahl der Berater gleichzeitig um ca. 1.000 auf 41.000 angewachsen (s. BDU 1996, 5f.). Diese Zahlen weisen darauf hin, daß der Beratungsmarkt für die kleineren Beratungsgesellschaften und Einzelberater von einem regen Konkurrenzkampf und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Darüber hinaus weist der Verband Angaben für die Dienstleistung Personalberatung aus, in der 1995 ca. 4.200 Berater und 650 Beratungsgesellschaften aktiv waren. Laut Schätzung ist die Personalberaterzahl im Jahre 1996 auf ca. 5.900 gestiegen, davon wiederum arbeiteten 3.400 Berater in 680 PB-Gesellschaften, die schon länger als drei Jahre am Markt tätig sind (s. BDU 1996, 5f.).

Der Beratungsmarkt wird hinsichtlich der Umsatz- und Personalverteilung dominiert von wenigen führenden Beratungsgesellschaften. Regelmäßig ist der Tagespresse zu entnehmen, wie Großunternehmen der Unternehmensberatung kleine und mittelgroße Beratungsunternehmen, die sich auf einzelne Beratungsfelder spezialisiert haben, übernehmen, mit dem Ziel, das eigene Leistungsspektrum zu erweitern („One-call-does-it-all“) und zusätzliche Marktanteile zu sichern (vgl. Bierach 1995). Diese Marktkonzentration wird durch die Umsatzverteilung in der Branche belegt. Basierend auf den in Fachzeitschriften veröffentlichten „Rankings“ von Unternehmensberatungsfirmen kann davon ausgegangen werden, daß weltweit die zehn größten Beratungsunternehmen einen Anteil von mindestens 25% des jährlichen Umsatzvolumens der Branche erzielen. In Deutschland erarbeiteten die 20 größten Unternehmen (= 0,22% aller Beratungsfirmen) 1996 insgesamt 19% des Gesamtumsatzes der Branche, dieser

Anteil ist gegenüber dem Jahre 1995 (16%) weiter angewachsen (vgl. BDU 1996). Die mittelgroßen Beraterfirmen (25%) erzielten ungefähr die Hälfte des Umsatzvolumens. Kleinere Beratungsunternehmen, immerhin 3/4 (74%) aller Firmen aus der Beratung, erzielten 1996 hingegen lediglich 30% des gesamten Umsatzes. Aber nicht nur im Umsatz, auch in den Beschäftigtenzahlen drückt sich die prägende Marktposition der führenden Beratungsfirmen aus. Auf der einen Seite wächst seit einigen Jahren die Zahl der Unternehmensberater, auf der anderen Seite sinkt die Anzahl der in der Beratung tätigen Unternehmen. Einige wenige Firmen beschäftigen mehrere hundert Berater. 1995 waren in den 20 größten Beratungsgesellschaften über 5.000 der insgesamt ca. 40.000 Berater in Deutschland angestellt. Wenn sich auch regelmäßig neue Marktnischen eröffnen, gelingt nicht allen Kleinunternehmen der Unternehmensberatung die dauerhafte und unabhängige Etablierung in dieser Dienstleistungsbranche.

3. Der Beratungsmarkt: Akteure, Leistungen, Bedarfe

Die Betätigungsfelder in der Beratung von Betrieben und Unternehmen sind vielfältig. Für die Unternehmensberatung wird ein Tätigkeitsspektrum angegeben, das ca. 300 bis 350 Bereiche umfaßt (BDU 1996, 10). Eine zunehmende Diversifizierung der Produktpalette von unternehmensnahen Beratungsleistungen sowie eine wachsende Verflechtung von Beratungs- und Dienstleistungen machen eine systematische Einteilung von Beratungstätigkeiten und Beratungsträgern kaum möglich. Die Grenzen zwischen Unternehmensberatung und anderen Unternehmensdienstleistungen einerseits bzw. weiteren Beratungsaufgaben andererseits bleiben fließend. Dieses erleichtert wiederum verschiedenen Akteuren den Zugang zur Unternehmensberatung und damit zur Steuerung und Mitgestaltung von unternehmerischen und innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen.

In der einschlägigen Literatur findet sich häufig eine Unterscheidung von Unternehmensberatungsleistungen *im engeren Sinne*, d.h. Management- oder Organisationsberatung, von unternehmensbezogenen Beratungsleistungen *im weiteren Sinne*, wie z.B. Personalberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Finanzberatung, juristische Beratung und Sachverständigentätigkeiten (vgl. European Consultants Unit 1994; Elfgén/Klaile 1987; Bartling 1985). Diese Differenzierung bleibt jedoch in der Beratungspraxis aufgrund aktueller Entwicklungslinien, die sich z.B. in der zunehmenden Diffusion von unternehmensnahen Dienstleistungs- und Beratungsanbietern widerspiegeln, unscharf. Insbesondere die Leistungen der Personalberater sind mit denen der Managementberater eng verknüpft (vgl. Leciejewski 1996). Darüber hinaus zählen zu den führenden Top-Management-Beratern internationale Wirtschaftsprüfungs-

gesellschaften, die neben ihren originären Tätigkeiten ein umfassendes Spektrum an Managementberatungsleistungen anbieten. Auch Banken (vgl. Schäfer 1993) und Wirtschaftsrechtskanzleien (vgl. Bierarch/Kersting 1996) erweitern ihre Dienstleistungen auf den Bereich Management- und Organisationsberatung und sichern sich durch eigene Beratungsangebote oder die Beteiligung an Beratungsfirmen einen wachsenden Einfluß auf betriebliche Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse. Weitere Dienstleistungs- und Beratungsanbieter aus dem betrieblichen Umfeld, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird, beraten ebenfalls in Fragen der Unternehmensführung und Gestaltung von Organisationsstrukturen (vgl. Staute 1996; Leciejewski 1996).

□ Aufgaben der Management- und Organisationsberatung

Die Unternehmensberatung *im engeren Sinne* ist wiederum in eine Vielzahl von Beratungsfeldern und Aufgabenbereichen untergliedert (vgl. BDU 1991). Einer Mitglieder-Befragung des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater zufolge sind Unterstützungsleistungen zur Verwendung und Implementierung neuer Informationstechnologien sowie Beratungen zur Unternehmensführung und Organisation die Hauptaufgaben der externen Berater und Beratungsfirmen. In diesen beiden Beratungsfeldern erzielten die „Consultants“ 1996 bereits über 60 Prozent ihrer Gesamtumsätze (vgl. BDU 1996, 11). Weitere wesentliche Aufgabenbereiche der Managementberater sind Personalentwicklung, Controlling, Technik, Forschung und Entwicklung, Logistik und Projektmanagement. Im Vergleich zu europäischen Nachbarländern nimmt in Deutschland der Bereich Management und Organisation als Beratungsgebiet einen erheblich höheren Stellenwert ein (ebd., 12). Aktuelles Betätigungsfeld der Managementberater ist die Unterstützung von Unternehmen in Standortfragen insbesondere vor dem Hintergrund einer sich globalisierenden Wirtschaft, der Erschließung neuer Absatzmärkte und den Produktionsverlagerungen in osteuropäische oder asiatische „Billiglohn-Länder“.

Die Beratungsaufgaben und die Anforderungen an die Berater haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Zum einen hat der nahezu flächendeckende Einzug von modernen Informationstechnologien in Wirtschaft und Verwaltung den betrieblichen Beratungsbedarf bei der Gestaltung eines effizienten Technikeinsatzes und der Verwendung von Hard- und Softwaretechnologien deutlich erhöht. Neben Programmierarbeiten und vielfältigen Serviceangeboten werden von den Unternehmen Beratungsleistungen eingefordert, die neue Technologien mit Aspekten von Arbeit und Organisation verknüpfen und gestalten. Zum anderen haben moderne Strategien der Verschlankeung und Restrukturierung von Arbeits- und Organisationsformen die Inhalte und Methoden der Unternehmensberatung im engeren Sinne verändert. Die klassische Manage-

mentberatung in Form einer reinen Strategie- oder Konzeptberatung wird von betrieblichen Akteuren zunehmend in Frage gestellt worden, eine prozeß- und umsetzungsorientierte Beratungsarbeit mit einer weitgehenden und aktiven Beteiligung der Berater an innerbetrieblichen Veränderungsprozessen wird gefordert: „Gefragt sind langfristige Partner statt Kopf-ab-Schneider, sozial akzeptierte Moderatoren anstelle von kaltschnäuzigen Besserwissern und meßbarer Erfolg statt verbrannter Erde“ (Sieger 1992, 164). Zunehmend agieren Berater auf ausführenden Ebenen in den Betrieben und wirken vor Ort an der Lösung konkreter Problemstellungen mit. Die European Consultant Unit, ein Verbund europäischer Beratungsgesellschaften, skizziert in ihrer Systematisierung von Beratungsaufgaben neben der traditionellen Managementberatung eine „prozeßorientierte Unternehmensberatung“, deren Zielsetzungen u.a. im Aufbau und der Entwicklung von Unternehmenskultur, in der Förderung innerbetrieblicher Austauschbeziehungen, in der Arbeit mit Kleingruppen, in der angewandten Organisationsentwicklung und in der Innovationsberatung liegen (ECU 1994, 43ff.).

□ Anbieter von Beratungsleistungen für Management und Organisation

Akteure in der Management- und Organisationsberatung sind die Beratungsanbieter einerseits sowie die Klienten bzw. Beratungssuchenden andererseits. Die Berater und Beratungsfirmen bieten vielfältige Dienste an. Nicht zuletzt aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren in der Unternehmensberatung existiert ein großes und vielfältiges Spektrum von Beratungsangeboten. Die wesentlichen Gruppierungen der Anbieterseite bilden dabei:

1. Eine wenig überschaubare Anzahl von Beratern und kleineren Beratungsfirmen mit bis zu drei Mitarbeitern, die sich i.d.R. auf einzelne Beratungsbereiche spezialisiert haben. Dabei handelt es sich im wesentlichen um Berater mit wissenschaftlichem Fachkenntnissen (z.B. aus den Bereichen Elektrotechnik, Betriebswirtschaftslehre, Ingenieurwesen, Pädagogik, Arbeitspsychologie, Industriesoziologie) oder Akteure aus Wirtschaft und Verwaltung, die aufgrund speziellen Praxiswissens in der Management- und Organisationsberatung aktiv werden (z.B. Politiker, Manager, Mitarbeiter von Beratungsunternehmen und Verbänden).
2. Eine Vielzahl mittelgroßer Beratungsfirmen, die von etablierten und prosperierenden Unternehmen, formellen Zusammenschlüssen von einzelnen Beratern sowie Ausgründungen von großen Beratungsunternehmen (Spin-Off-Betriebe) gebildet wird.
3. Eine wenige Unternehmen umfassende Gruppe von Beratungs-Großunternehmen, d.h. führende Gesellschaften mit einem Jahresumsatz von über 50 Mio. DM und mit mehr als 100 angestellten Beratern:

- a) Beratungsfirmen führender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: Arthur Andersen Gruppe, Schitag Ernst & Young, DTTI, Coopers & Lybrand, KPMG, Price Waterhouse;
 - b) internationale Großunternehmen der Unternehmensberatung: u.a. McKinsey & Co., Arthur D. Little, Boston Consulting Group, Booz, Allen & Hamilton, Mercer Consulting Group, Bain & Company, Gemini Consulting;
 - c) nationale Unternehmen der Unternehmensberatung: u.a. Roland Berger & Partner, Mummert & Partner, Kienbaum & Partner;
 - d) auf einzelne Beratungsfelder spezialisierte Großunternehmen: u.a. Electronic Data Services, MC Marketing Corporation, Baumgartner & Partner, debis, Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung.
4. Institutionalisierte Beratungsanbieter und -vermittler aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft: u.a. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Beratungsstellen von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften sowie wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Institute.

Die Anbieter von Leistungen der Unternehmensberatung durchlaufen dabei keine einschlägige Ausbildung. Neben Betriebswirten und Ingenieuren betätigen sich Geisteswissenschaftler – Soziologen, Psychologen und Pädagogen – ebenso wie Juristen, Politiker, Verwaltungsfachleute, Bank- und Industriekaufleute in der Management- und Organisationsberatung. Aufgrund der wachsenden Nutzung informationstechnologischer Potentiale in Betrieben werden Informatiker und Elektrotechniker in der Beratung benötigt. In Fragen der Umweltverträglichkeit, Produktqualität und der Einhaltung von Normen und Richtlinien beraten Biologen, Ökologen und andere Naturwissenschaftler das Management von Unternehmen. Marketingexperten und Kommunikationswissenschaftler bieten ihre Beratungsdienste in Fragen von Werbung, Marktentwicklung und Selbstdarstellung der Unternehmen an. Den ratsuchenden Akteuren aus den Unternehmen und Betrieben bietet sich somit ein dichtes – wenn auch wenig überschaubares – Spektrum von Beratungsanbietern, -leistungen und -qualifikationen.

Die Großfirmen der Unternehmensberatung versuchen durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter ein umfassendes Programm an Beratungsleistungen anzubieten, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in einzelnen (Beratungs-)bereichen. Die Beratungsgesellschaften sind bemüht, den Unternehmen bei jedem Problem als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen, um die feste Bindung zu ihren Kunden und die Erarbeitung von Folgeaufträgen in beratenen Unternehmen zu sichern. Von den 1996 abgeschlossenen Beratungsaufträgen waren über zwei Drittel (68,7%) Folgeaufträge und lediglich 31,3% Erstaufträge; gegenüber 1995 stieg der Anteil der Folgeaufträge um

sechs Prozent (BDU 1996). Der Abschluß von Folgeaufträgen entwickelt sich zunehmend zum Schlüsselfaktor einer erfolgreichen Unternehmensberatung. Anschlußverträge in einem Unternehmen garantieren stabile und dauerhafte Kundenbeziehungen, die wiederum die Basis sind für eine dauerhafte Etablierung der Beratungsfirmen im Marktgeschehen.

□ Klienten der Management- und Organisationsberatung

Die Adressaten von Beratungsleistungen bzw. Klienten der Beratung sind überwiegend Personen aus dem Management oder der Geschäftsführung von Unternehmen oder Verwaltungsbetrieben. Mittlerweile nimmt auch die Zahl von betrieblichen Interessenvertretern zu, die sich von Sachverständigen und Beratungsfirmen beraten lassen. Fundierte Untersuchungen über Beratungsbedarfe und -nachfrager sind bisher Mangelware. Einer Umfrage der Zeitschrift „Capital“ zufolge benötigten zu Beginn der neunziger Jahre die Akteure aus den Betrieben externe Beratungsleistungen insbesondere in den Bereichen Personalwesen, Rationalisierung und Rentabilitätsprüfung (vgl. Sieger 1992, 170). Einer aktuellen Befragung unter Geschäftsführern und Managern zufolge haben sich in den letzten Jahren die Schwerpunkte der Beratungsnachfrage verschoben: Beratungsbedarfe wurden insbesondere bei Problemen mit Informationstechnologien und Unternehmensstrategien geäußert (vgl. Bierach 1996, 131).

Unternehmensleitungen, Geschäftsführungen und Management führender Wirtschaftsunternehmen mit mehreren Betrieben, einer großen Mitarbeiterzahl und komplexen Führungs- und Organisationsstrukturen sind die Hauptadressaten von Unternehmensberatungsleistungen. Aus den Beratungsaufträgen von Industrie-, Verwaltungs- und Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern resultieren fast drei Viertel (73,5%) des gesamten Umsatzes der Beratungsbranche in Deutschland (vgl. BDU 1996, 15). Externe Beratungspartner der Großunternehmen sind in der Regel die großen und renommierten Beratungsunternehmen, die folglich einen entsprechend hohen Anteil des Gesamtumsatzes erzielen (s. Abschnitt 2). Die Klein- und Mittelunternehmen werden hingegen häufiger von einzelnen Beratern oder kleineren Beratungseinrichtungen betreut oder greifen auf Beratungsangebote der Kammern, Vereine und Verbände zurück.

Die Nachfrage nach Beratungsleistungen äußern Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Wenn auch die meisten Wirtschaftsbranchen Handlungsfelder der Unternehmensberatung sind, lassen sich hinsichtlich der Branchenherkunft der Beratungssuchenden eindeutige Schwerpunkte im industriellen Sektor ausmachen. So deckten 1996 die Betriebe aus den Branchen Konsumgüterindustrie (21,62%), Investitionsgüterindustrie (18,92%) und Chemische Industrie (11,91%) bereits über die Hälfte der gesamten Nachfrage nach Beratungslei-

stungen ab (vgl. ebd., 8). Die angegebenen Anteilswerte beziehen sich dabei auf den Umsatz der Unternehmensberater, der in dem entsprechenden Sektor erzielt worden ist. Darüber hinaus suchen neben den Industriebetrieben auch weitere Unternehmen und Organisationen nach professionellen Beratungsangeboten wie z.B. öffentliche Verwaltungen, Kreditinstitute und Versicherungen.

Die Management- und Organisationsberater sehen sich demnach mit der Herausforderung konfrontiert, als Partner für Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftszweige und Branchen zur Verfügung zu stehen: Industrieunternehmen suchen Gestaltungshilfen bei der Umsetzung moderner Managementkonzepte und bei der Implementierung neuer Technologien. Auch die Modernisierung von öffentlichen Verwaltungen erweist sich als breites Aufgabengebiet der Beratung: „Dazu gehören beispielsweise die Überprüfung des Kredit- und Schuldenmanagements eines Ministeriums, die Neuausrichtung des Wirtschaftsministeriums eines Landes, die strategisch-organisatorische Neuausrichtung einer Wohlfahrtsorganisation, ein Maßnahmenplan zur Betriebskostensenkung in einem Bundesministerium, die Reorganisation der gesamten Verwaltung einer Großstadt, ein gesamtstädtisches Entwicklungs- und Strukturgutachten, die Entwicklung und Umsetzung eines Stadtmarketingprogramms oder eines Wirtschaftsförderungskonzeptes, Gutachten zur Auslagerung von Hilfsbetrieben, ein Controllingssystem für die Finanzabwicklung im Sozialbereich und vieles mehr“ (Leciejewski 1996, 216). Darüber hinaus eröffnen sich für die Unternehmensberater neue Märkte und finden die Beratungsangebote des betrieblichen Umfeldes z.T. völlig neue Adressaten:

„Organisationsberatung als stetig wachsender Markt, welcher eine immer stärkere Spezialisierung von Beratungsleistungen nach sich zieht, hat ein neues Expansionsfeld entdeckt: den Bereich nicht erwerbswirtschaftlicher Organisationen“ (Schüller/Schmidt 1992, 34).

4. Perspektiven von Management- und Organisationsberatung

Die aktuelle Praxis der Unternehmensberatung wird von neuen Entwicklungslinien geprägt und zeichnet sich durch veränderte Erwartungshaltungen der betrieblichen Akteure und durch neue Anforderungen an Unternehmensberater aus. Die bunte Palette von Beratungsleistungen und die große Konkurrenz von Beratungsanbietern erschweren den Klienten zwar auf der einen Seite die Auswahl geeigneter Beratungspartner, ermöglichen aber auf der anderen Seite eingehende Prüfungen und Vergleiche von Beratungsangeboten. Der Umgang der betrieblichen Akteure mit Unternehmensberatern und die Verhandlungsposition der Klienten nicht nur in Fragen der Honorargestaltung – hat sich verändert. Die beratenen Akteure erwarten zunehmend meßbare Beratungserfolge, transparente

Kostenstrukturen und ein stärkeres Engagement der Unternehmensberater in den Beratungsprozessen. Die Ansprüche beratungssuchender Kunden legen an die Inhalte und die Qualität von Beratungsleistungen neue Maßstäbe an.

Unternehmensberatung „boomt“ weiterhin. Es handelt sich um einen in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht dynamisch wachsenden Dienstleistungsbereich, der – ausgehend von den aktuellen Entwicklungsperspektiven – in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Der Bedeutungszuwachs der letzten Jahre steht in einem engen Zusammenhang mit der Verbreitung neuer Management- und Organisationskonzepte in Wirtschaft und Verwaltung. Berater und Beratungsgesellschaften durchleuchten Märkte, Branchen und Unternehmen und weisen in zahlreichen Veröffentlichungen und Handbüchern auf die Wettbewerbsvorteile prosperierender Konkurrenznationen (und -unternehmen) und auf die Schwächen und Anpassungsbedarfe hiesiger „rückständiger“ Betriebe hin. So ist es wenig verwunderlich, daß viele neue Publikationen zu Management- und Restrukturierungskonzepten mit den Namen von etablierten Unternehmensberatern verbunden ist: z.B. Hammer/Champy 1994, Servatius 1994 (von Roland Berger), Fuchs 1995 (CSC Ploenzke), Arthur D. Little 1995, Boston Consulting Group 1993, Englert/Diedacher 1996 (Price Waterhouse), Droegge & Company 1995, Lochmann/Rüsch-Kornasoff 1996 (Andersen Consulting). Die Beratungsfirmen wirken hierbei als Promotoren neuer Entwicklungstrends in Management und Organisation: mit dem positiven Effekt, daß in den Betrieben unzeitgemäße Hierarchiegefüge und Organisationsstrukturen modernisiert werden und mit dem negativen Effekt, daß betriebliche Akteure regelmäßig mit – scheinbar innovativen – Managementstrategien konfrontiert werden, die z.T. an tatsächlichen Restrukturierungsbedarfen vorbeigehen.

Die Management- und Organisationsberatung ist von den ökonomischen und sozialen Entwicklungsprozessen der letzten Jahre nicht unbeeinflusst geblieben. Gravierende gesellschaftliche Veränderungen, die Begriffe wie „Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationstechnologie“, „Globalisierung“ und „Umwelt- und Sozialverträglichkeit“ charakterisieren und Restrukturierungen und Umorientierungen auf betrieblicher Ebene nach sich ziehen, haben die Anforderungen an die Unternehmensberater und deren Dienstleistungen geprägt und neue Akzente gesetzt. Die Voraussetzungen für eine professionelle und erfolgsträchtige Beratungsarbeit verändern sich. Der Kreis der Anbieter von Beratungsleistungen ist gewachsen. Die Fluktuation unter den Beratungsanbietern ist ausgeprägt. Neue Beratungsfirmen werden gegründet, während andere Betriebe fusionieren oder in Konkurs gehen. Der Beratungsmarkt ist durch einen hohen Konkurrenzdruck und ausgeprägten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Internationale Großunternehmen dominieren das Marktgeschehen. An der Unternehmensberatung partizipieren in wachsendem Maße Wirtschaftsunternehmen, die zur Reduzierung von Beratungskosten und zur intensiveren Ein-

flußnahme auf den Beratungsmarkt eigene Beratungsfirmen gründen oder Anteile an führenden Beratungsunternehmen erwerben (u.a. Industrieunternehmen und Kreditinstitute). Die Generalisten unter den Managementberatern entwickeln eine umfassende Produktpalette. Spezialisten setzen sich in Beratungsnischen fest. Das Feld der Management- und Organisationsberatung öffnet sich wissenschaftlichen Gruppierungen und Akteuren (z.B. Informatikern, Ökologen, Soziologen), die sich in der Vergangenheit weniger durch Beratungsaktivitäten ausgezeichnet haben und denen sich hier neue Entwicklungspotentiale und Handlungsfelder bieten.

5. Literatur

- Ahlemeyer, H. W. (1996): Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.): Soziologische Beratung, S. 77-88
- Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.) 1996: Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. Tagungsband der IX. Tagung für angewandte Soziologie in Köln. Opladen
- Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses. St. Gallen
- Arthur D. Little (1995): Management der Lernprozesse in Unternehmen. Wiesbaden
- Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe „Stabstelle“ des Managements. Eine Untersuchung der Funktion und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen. Augsburg
- Becker, H./Langosch, I. (1986): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart
- Bierarch, B. (1996): Von der Stange. Was Unternehmen von Ihren Beratern erwarten. In: Wirtschaftswoche v. 14.11., Nr. 47, S. 130-132
- Bierarch, B. (1995): Unternehmensberatung – Wie ein Hans Dampf, in: Wirtschaftswoche v. 9.11.1995
- Bierarch, B./Kersting, S. (1996): Die unbekannte Elite. In Wirtschaftswoche (39), S. 130-135
- Böhret, C. (1991): Beratung der Verwaltung. In: Böhret, C./Derlien, H. U. et al.: Verwaltungsexikon. Baden-Baden
- Bollinger, H./Weltz, F. (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, U./Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen und Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 248-275
- Boston Consulting Group (1993): Reengineering. Die Managementperspektive. Düsseldorf
- Braczyk, H.-J. (1984): Von Unsicherheit und Skepsis zu realistischer Kooperation. In: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Hoesch Rothe Erde-Schmiedag AG (Hg.): Industriosozilogie zwischen Theorie und Praxis, Ergebnisse, Erfahrungen und Per-

- spektiven aus einem Projekt zur Verbesserung der Gießereiarbeit, Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 54. Frankfurt/M., New York, S. 123-138
- Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) (1991): Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa. Untersuchung und Analyse der Struktur des Marktes für Beratungen von Unternehmen in den Mitgliedsstaaten der EG und der EFTA. Bonn
- Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) (1996): BDU Jahrespresse-Konferenz am 5. Dezember 1996. Bonn
- Bungard, W. (1996): Arbeits- und organisationspsychologische Beratung in Betrieben. In: Ertelt, B.-J./Hofer, M. (Hg.). S. 249-260
- Deeke, A. (1982): Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Anmerkungen zu einer methodologischen Diskussion. In: Fricke, W./Peter, G./Pöhler, W. (Hg.): Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen. Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen. Köln, S. 142-159
- Deutschmann, Ch. (1993): Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“?. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. München, Mering, S. 57-82
- Droege & Company (1995): Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich. Frankfurt/M., New York
- Elfgren, R./Klaile, B. (1987): Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart
- Englert, N./Diedacher, M. (1996): Re-engineering. Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg. In: Perlit, M./Offinger, A./ Reinhardt, M./Schug, K. (Hg.): Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Ein Managementansatz auf dem Prüfstand. Wiesbaden, S. 277-288
- Ertelt, B.-J./Hofer, M. (Hg.) (1996): Theorie und Praxis der Beratung. Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 203. Nürnberg
- Eschbach, T. H. (1984): Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung – eine soziologische Analyse. Frankfurt/M., Bern, New York
- European Consultants Unit (ECU) (Hg.) (1994): Berater in Europa. Ein Verband stellt sich als internationales Netzwerk vor. Wiesbaden
- Fuchs, J. (1995): Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit. München
- Gebert, D. (1993): Interventionen in Organisationen. In: Schuler, H. (Hg.): Organisationspsychologie. Berlin, Göttingen, S. 481-494
- Hammer, M./Champy, J. (1994): Business Reengineering. Frankfurt/M., New York
- Hennecke, J. H./Reineke, W. (Hg.) (1982): Die Unternehmensberatung. Profil-Nutzen-Prozeß. Heidelberg
- Hoffmann, W./Hlawacek, St. (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hofmann, M. (Hg.), S. 403-436
- Hofmann, M. (Hg.) (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg

- Hofmann, M./Sertl, W. (Hg.) (1989): Management-Consulting. Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung. Stuttgart, Berlin u.a.
- Hören, M. v. (1992): Beratung kleiner und mittelgroßer Unternehmen in Personal- und Entwicklungsfragen. Ansätze, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten. Bochum
- Hollai, St. (1961): Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung. Winterthur
- Howaldt, J. (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York
- Hummel, T. R./Zander, E./Ziehm, O. (1993): Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben, 3. überarb. u. erw. Auflage. Freiburg
- Ittermann, P. (1996): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenarbeit. Eine explorative Studie. Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls „Mitbestimmung und Organisation“. Bochum
- Kaas, K. P./Schade, Ch. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der neuen Institutionslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 10, S. 1067-1089
- König, E./Vollmer, G. (1996): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim
- Lachnit, L./Müller, S. (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen. In: Der Betrieb v. 16.7., Heft 28, S. 1381-1386
- Leciejewski, K. (1996): Guter Rat von Beratern: Handbuch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen. Frankfurt/M., New York
- Lochmann, H.-D./Rüsch-Kornasoff, M. (1996): Organization change strategy – Ein wesentlicher Baustein des Reengineering. In: Perlit, M./Offinger, A./Reinhardt, M./Schug, K. (Hg.): Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Ein Managementansatz auf dem Prüfstand. Wiesbaden, S. 329-340
- Maas, P./Schüller, A./Strasman, J. (Hg.) (1992): Beratung von Organisationen: Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart
- Marnier, B. (1990): Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Berlin
- Mingers, S. (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/M.
- Minssen, H. (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft. Ruhr-Universität Bochum
- Müller, M. (1994): Die Aufgabe der Unternehmensberatung bei der Gestaltung von Führungskultur. Dargestellt am Beispiel des Betriebs eines Versicherungsunternehmens. Dissertation. München
- Naschold, F. (1984): Was kann Industriesoziologie leisten?. In: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Hoesch Rothe Erde-Schmiedag AG: Industriesoziologie zwischen Theorie und Praxis, Ergebnisse, Erfahrungen und Perspektiven aus einem Projekt zur Verbesserung der Gießereiarbeit. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 54. Frankfurt/M., New York, S. 89-100

- Niedereichholz, Ch. (1993): Unternehmensberater unter sich. In: Personalwirtschaft, Heft 10, S. 29-30
- Parmentier, K./Schade, H. J./Schreyer, F. (1996): Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1985-1995. BeitrAB 60. Nürnberg
- Pütz, B./Kierst, D. (1992): Die psychologische Perspektive in der Beratung. In: Maas, P./Schüller, A./Strasmann, J. (Hg.): Beratung von Organisationen: Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart, S. 67-92
- Schade, Ch. (1996): Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionenökonomischer Ansatz. Wiesbaden
- Schäfer, H. (1993): Banken als Unternehmensberater. In: Die Bank, Heft 6, S. 323-331
- Schmid, F./Schumann, M.(1995): Profile und Daten deutscher Unternehmensberater. München
- Schott, G. (1972): Der Beruf des Unternehmensberaters. Herne
- Schröter, W. (1996): Neue Chancen, alte Probleme. Unternehmensberatung als Praxisfeld von Soziologinnen und Soziologe. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.) 1996, S. 89-98
- Schüller, A./Schmidt, S. (1992): Beratung von und Training in Non-Profit-Organisationen. In: Maas, P./Schüller, A./Strasmann, J. (Hg.) 1992, S. 33-46
- Servatius, H. G. (1994): Reengineering-Programme umsetzen. Von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen. Stuttgart
- Sieger, H. (1992): Die neue Elite. In: Capital, Heft 5, S. 164-178
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit, Heft 1, S. 33-49
- Statistisches Bundesamt (1996): Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden
- Staute, J. (1996): Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt/M., New York
- Steyrer, J. (1991): „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hg.), S. 1-44
- Thumm, J. G. M. (1993): Unternehmensberatung als Bildungsprozeß. Dissertation. Frankfurt
- Trebesch, K. (1982): 50 Definitionen von Organisationsentwicklung – und kein Ende. In: Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, Heft 1, S. 37-62
- Trebesch, K. (1995): Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung. In: Walger, G. (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. S. 159-181
- Wagner, H. (1992): Der Beratungsmarkt. In: Wagner, H./Reineke, R. D. (Hg), S. 1-27
- Wagner, H./Reineke R. D. (Hg.) (1992): Beratung von Organisationen: Philosophien-Konzepte-Entwicklungen. Wiesbaden
- Walger, G. (1992): Zehn Thesen zur Unternehmensberatung. unveröf. Ms.. Uni Witten/Herdecke
- Walger, G. (Hg.) (1995): Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln

- Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hg.), S. 15-42
- Wimmer, R. (1995): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, G. (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. S. 239-282
- Wimmer R. (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 345-378, Nachdruck 1995
- Wohlgemuth, A. C. (1991): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. Bern, Stuttgart
- Wohlgemuth, A. C.: (1997): Professionelle Unternehmensberatung – Eine zukunftsorientierte Dienstleistung. In: Unternehmensberater, Heft 1, S. 4-9

Systemische Organisationsberatung

Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit?

Meinen Beitrag will ich in drei Abschnitte gliedern:

1. Auf welche Tradition fußt die Organisationsberatung der Wiener Schule?
2. Was ist das spezifische und möglicherweise originelle der systemischen Organisationsberatung?
3. Auf welche Trends und Tendenzen sollen Organisationsberatung und Industriesoziologie reagieren?

1. Die Wiener Schule der Organisationsberatung

„Die interessantesten Anbieter auf diesem Markt (gemeint ist das Marktsegment der systemischen Organisationsberatung) sind nach meinem Eindruck Autoren (das mögen Personen, Gruppen, Forschungs- oder Beratungseinrichtungen sein), die theoretische Perspektive mit reflektierter Praxiserfahrung verbinden. Die USA scheinen hier besonders gut im Rennen zu liegen, weil dort das Hin- und Herwandern zwischen den unterschiedlichen Welten von Theorie und Praxis, Forschung und Unternehmung nicht nur geduldet, sondern aktiv gefördert wird. Erfreulicherweise gibt es auch in Europa, und hier besonders in Österreich, seit einigen Jahren systemisch arbeitende Berater und Beratungsfirmen, die ihre Konzeptionen aus einem intensiven Dialog zwischen Theorieproduzenten der systemischen Schulen von Mailand, Heidelberg und Bielefeld einerseits, und theoretisch interessierten Professionellen andererseits entwickelt haben.“
(Willke 1994, 177)

In Österreich gibt es mittlerweile drei Beratungsfirmen – CONECTA, O S B und Beratergruppe Neuwaldegg –, die den Anspruch erheben, ihre praktische Beratungsarbeit auf systemische Konzepte der Familientherapie (Mailand und Heidelberg) und der soziologischen Systemtheorie andererseits zu gründen. Mittlerweile sind es ungefähr 50 Berater, die sich zwischen den Firmen zu

einem lebendigen und nützlichen Dialog innerhalb der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) treffen.

Die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) wurde im Jahre 1973 gegründet und stand am Anfang im Banne der Selbsterfahrungsgruppen. Sich selbst und andere erfahren, hieß das Motto. Am Aufbau einer Gruppe mitwirken, Feedback geben und Feedback erhalten. Die Wirkungen seiner Verhaltensweisen in einer Gruppe erleben und gleichzeitig reflektieren. Darüber hinaus sah sich die Gruppendynamik in ihrem politischen Verständnis als Alternative zu herkömmlicher Hierarchie und Bürokratie. Die Projekte in Wirtschaft, Gewerkschaften und vor allem in Schulen folgten einem engagierten Impetus, der spontan und gewissermaßen auch naiv auf die gesellschaftliche Reformwelle setzte.

„Von nun an wird es die Aufgabe des Psychozoologen, eine Verbindung zwischen dem Formellen und dem Informellen, zwischen der Organisation und der Motivation herzustellen, die Organisation zu entbürokratisieren oder – genauer – die Bürokratie zu modernisieren, und zwar mit Hilfe einer therapeutischen Behandlung der bürokratischen Rigidität und der Unfähigkeit zu wirklicher Kommunikation und Zusammenarbeit. So erscheint der praktizierende Psychozoologe als Agent einer Modernisierung der Bürokratie, als derjenige, der den historischen Übergang von der Phase B zu einer Phase C erleichtert.“ (Lapassade 1972, 45)

Und ein Stück konkreter wurden die Hoffnungen thematisiert:

„Sie inspiriert das Denken der neuen Planer. Die Führungsbürokratie der Phase C verliert ihre Starrheit, sie wird fähig, die Abwicklung zu integrieren, Gruppendynamik und innere Demokratie zu praktizieren, die Veränderung im Griff zu behalten und sich um Mitbestimmung (participation) zu bemühen. Dies ist zwar nicht die unmittelbare Demokratie und die wahrhaft kollektive Selbstbestimmung, es ist jedoch vielleicht unsere nächste Zukunft.“ (Lapassade 1972, 46)

In den sechziger und siebziger Jahren starten im Sog dieser Philosophie eine Reihe herausfordernder und öffentlichkeitswirksamer Projekte. Die Firma Gebauer und Lehrner, ein Unternehmen in Wien, welches Heizungsarmaturen produziert, nimmt sich erfolgreich das Modell der „überlappenden Gruppen“ als Strukturprinzip zum Vorbild. Führungsfunktionen werden reduziert und Aufgaben und Kompetenzen selbststeuernden Gruppen übergeben. Der Führungskreis als oberstes Steuerorgan wurde aus Vertretern der Basisgruppen gebildet und entschied autonom und mitunter gegen die Stimme des Eigentümers. Der Betriebsrat ist Mitglied des Führungskreises und gestaltet aktiv die Politik des Unternehmens mit. Die Mitarbeiter werden am Gewinn beteiligt und regelmäßig über wichtige Entscheidungen des Führungskreises informiert. Die Firma Gebauer und Lehrner erregt wegen der konsequenten Umsetzung des partizipativen

Modells Aufsehen. Vor allem deshalb, weil das Unternehmen am Markt durchaus erfolgreich agierte und satte Gewinne erzielt. Die Erfinder des Modells (Dkfm. Ehrner und Prof. Lehrner) waren gefragte Referenten, die bei wissenschaftlichen Kongressen und Symposien einer erstaunten Zuhörerschaft Alternativen zum hierarchischen Führungsverständnis anboten. Es war also möglich, Demokratisierung und Humanisierung ernst zu nehmen und gleichzeitig betriebswirtschaftlich erfolgreich zu agieren.

Nach Meinung der Experten scheiterte das Experiment später daran, daß der oberste Führungskreis eine sich anbahnende Konjunkturverflachung realistisch prognostizierte, aber in Selbstüberschätzung meinte, weiterhin einen Kurs der Expansion beibehalten zu können. Zusätzlich verspekulierte man sich hinsichtlich der Einschätzung des Kupferpreises und mußte ansehnliche Lagerbestände abwerten. Dadurch wurde es notwendig, Geschäftsanteile abzugeben, und der neue Mehrheitseigentümer legte weniger Wert auf „gruppensdynamische Experimente“, sondern sah in dem Unternehmen einen Sanierungsfall, den er durch Restrukturierung „auf den kapitalistischen Pfad“ zurückführte. Gleichwohl behielt die Firma einige Besonderheiten bei. Die Gruppe der Meister organisierte und koordinierte sich selbst, und die Funktion des Produktionsleiters blieb weiterhin unbesetzt.

Die Firma Gebauer und Lehrner war nur ein Beispiel dafür, daß in dieser Zeit die Bereitschaft von Unternehmern, Führungskräften und Betriebsräten gegeben war, hierarchische Strukturen in Frage zu stellen und mit alternativen Modellen zu experimentieren. Im Zusammenhang mit der Humanisierung der Arbeit wurden Gruppenarbeitsmodelle diskutiert und erprobt. Den Gewerkschaften gelang die Einführung der Drittelparität in den Aufsichtsräten der Kapitalgesellschaften. Daraus ergaben sich herausfordernde Aufgaben für die Bildungsarbeit der Gewerkschaften, die wiederum auf didaktische Methoden der Gruppendynamik zurückgriffen, um die Verhandlungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte zu steigern.

Die Intensivierung des Kontaktes zwischen Arbeiterbewegung und Wissenschaft fand auf unterschiedlichen Feldern statt. Arbeitswissenschaft und Arbeitspsychologie standen neben der Gruppendynamik im Vordergrund. Der Dialog zwischen katholischer Kirche und den Gewerkschaften erzeugte eine offene gesellschaftliche Atmosphäre, die den österreichischen Weg der Sozialpartnerschaft ebnete und grundlegte. In der Stimmung von Öffnung und Dialog wurde die Schulreform von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen vorangetrieben. Einerseits wurde die bestehende Schulorganisation in Frage gestellt, andererseits wurde der didaktischen Aus- und Weiterbildung der Lehrer größtes Augenmerk geschenkt. Das damals neu eingeführte Fach „politische Bildung“ war der Gegenstand, der engagierte und reformeifrige Pädagogen um sich sammelte. Durch gruppendynamische Trainings wurde bei Lehrern das

Bewußtsein geweckt, daß es nicht nur um neue politische Inhalte gehe, sondern die Form der Vermittlung für das politische Verständnis und die Beteiligung der Schüler an Willensbildungsprozessen ebenso bedeutungsvoll sei. Ralph Großmann und Rudolf Wimmer zeigten in einem bemerkenswerten Projekt für höhere Schulen in Oberösterreich, daß der Begriff „Schuldemokratie“ keine leere Worthülse sein muß. Allerdings darf die Demokratisierung in der Schule nicht nur bei formalen Verfahren ansetzen, sondern gleichzeitig ist die Veränderung der Verhaltensweisen von Schulaufsicht, Lehrern und Schülern anzustreben. Zugleich wurde ein neues Verständnis von „Lehrerautorität“ produziert, welches sich schülernah verstand sowie fächerübergreifend das interdisziplinäre Verständnis zwischen den Lehrern verbesserte. Der Blick richtete sich stärker auf Prozesse und Vorgänge, welche die Schule insgesamt betrafen.

2. Von der Gruppendynamik zur systemischen Organisationsberatung

Die bisherigen Beispiele zeigen, wie bedeutsam das gesellschaftliche Klima als Hintergrundmusik für die Entwicklung und Entfaltung von Gruppendynamik in unterschiedlichen Bereichen und Feldern war. Allen Beteuerungen zum Trotz wird bei den beschriebenen Experimenten allerdings der Vorrang von Gruppe gegenüber Organisation erkennbar. Der Hauptfokus liegt auf der Betrachtung der Herrschaftsverhältnisse. Das Modell der politischen Demokratie soll auf Betriebe übertragen werden. Die Produktionsfaktoren, Kapital und Arbeit sollen gleichgestellt werden, und die Gruppe stellt eine Alternative zur hierarchischen Steuerungsform dar. Im Engagement von gesellschaftlichen Umgestaltungen sind die Modelle der Betriebs- und Wirtschaftsdemokratie handlungsleitend. Der Politik kommt bei der gesellschaftlichen Gestaltung Vorrang zu, Eigenlogik und die Eigendynamik der gesellschaftlichen Subsysteme wie Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Recht, wird in diesem Zusammenhang unterschätzt. Nocheinmal zusammengefaßt zählen zu den zentralen Annahmen über die Charakteristika von Organisationen im Verständnis der Gruppendynamik dieser Zeit:

- „Die klassische Hierarchie ist die Wurzel für viele Fehlentwicklungen in Organisationen.
- Die Dynamik in Organisationen ist durch charakteristische Interessensgegensätze und Machtunterschiede geprägt.
- Die bestehenden Arbeitsbedingungen lassen das eigentliche Potential der Menschen ungenutzt.
- Die Beziehungsebene und die damit verbundenen Emotionen sind durchwegs tabuisiert. Aus diesem Grunde wird in der Regel die Sachebene benutzt, um die

verschütteten Probleme im emotionalen Bereich auszutragen. Dies geht zu Lasten der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation.“ (Wimmer 1991, 4)

Bei den Trainern und Beratern stand die hierarchiekritische Komponente im Vordergrund. Im Gegensatz zur Über- und Unterordnung, die Hierarchie konstituiert, stehen Gruppen und Teams, die von der Gleichwertigkeit ihrer Mitglieder ausgehen und einen „herrschaftsfreien Diskurs“ pflegen. Sie verkörpern die „Kernbausteine, aus deren Zusammenwirken die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation hervorgeht“ (Wimmer 1991, 5). Die Aktivierung der Einzelnen erhöht deren Selbstverwirklichungschancen, fördert die Arbeitszufriedenheit, und dadurch wächst auch folgerichtig die Produktivität der Unternehmen. Selbsteinsicht und Aufklärung über sich selbst und die Machtstrukturen in der Organisation waren der Antrieb für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung. Diese Annahmen und Vorstellungen entsprachen nach Gareth Morgan einem Bild von Organisation als politische Veranstaltung (Morgan 1997). Zusammenfassend kann man heute rückblickend festhalten:

„Die Veränderungsimpulse in Richtung Organisation, beispielsweise hinsichtlich von Restrukturierungsprozessen müssen ehrlicher Weise als bescheiden eingestuft werden. Aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus lassen sich die Gründe für die mangelnde ‘Interventionskraft’ unserer damaligen OE-Versuche eben nicht nur in den widrigen äußeren Verhältnissen finden, sondern auch im zugrundeliegenden Berater- und Trainerverständnis.“ (Wimmer 1991, 6)

Aufgrund dieser Erfahrungen wird das kritische Potential in der Wiener Trainer- und Beratungsszene gegenüber der gruppendynamischen Theorie und Praxis immer größer, und es ist kein Zufall, daß die systemische Familientherapie eine immer größere Anziehungskraft ausübt. In therapeutischen Kreisen war man erstaunt darüber, daß diese neue Therapierichtung in verhältnismäßig kurzer Zeit spektakuläre und nachhaltige Heilungserfolge erzielte. Vor allem waren es zwei Zentren die Aufsehen erregten: die sogenannte Mailänder Schule um Selvini-Palazzoli, Cecchin und Boscolo sowie Palo Alto um Watzlawick als Schwerpunkt für Kurzzeittherapie.

Beide agierten zunächst unabhängig voneinander. Für beide war kennzeichnend, daß nicht der „Symptomträger“ im Vordergrund stand, sondern die pathologisierende Form von Kommunikation in der Familie. Jedenfalls waren es nicht mehr einzelne Therapeuten, die einzelne Patienten betreuten, sondern vielmehr waren es Teams von Therapeuten, welche jeweils einer ganzen Familie gegenübertraten. Ein Teil der Therapeuten stand im direkten Kontakt mit der Familie, andere nahmen hinter einem „Einwegspiegel“ Platz und beobachteten aufmerksam die Interaktion ihrer Kollegen mit der Familie, beziehungsweise versuchten zu erkennen, welche Kommunikationsmuster in der Familie pathologisierende Wirkungen hervorriefen.

„Das Labyrinth, das diese Familien darstellen, ist wesentlich komplexer als das berühmte Labyrinth von Knossos. Denn wir dürfen ja nie vergessen, daß die Familie mit schizophrener Transaktion uns nichts als verwirrende Information gibt, und alles, was hier zur Schau gestellt wird, sich letztlich als eine Falle erweist.“ (Selvini-Palazzoli 1981, 54)

Selbst wenn es gelingt, komplexe und verwirrende Interaktionen zu rekonstruieren, so ist damit keineswegs klar, wie das Klientensystem dazu gebracht werden kann, von seiner bisherigen Form der krankmachenden Interaktion abzulassen. „Im strengen Sinne – sagt Lynn Hoffmann –, kann man keine Menschen beeinflussen, man beeinflusst nur den Kontext und von diesem kann man vielleicht auch nur den eigenen beeinflussen (1987, 90).“

Die Begegnung der Wiener Beratungsszene mit der Familientherapie begann im Jahre 1979 und stand unter dem Einfluß von zwei Personen, die pionierhaft wirkten. Zunächst von Sigmund Hirsch, praktizierender Familientherapeut in Brüssel und Peter Fürstenau, Lehranalytiker der deutschen Gesellschaft für Psychoanalyse, der einen ichpsychologischen-psychoanalytischen Ansatz mit einer systemischen Orientierung verknüpfte. Sowohl Hirsch als auch Fürstenau kam eine herausragende Stellung bei der Ausbildung und Umstellung der „Wiener Beraterszene“ zu. Später folgten Fritz Simon aus Heidelberg und die Vertreter der soziologischen Systemtheorie aus Bielefeld, Niklas Luhmann, Helmut Willeke und Dirk Baecker. Im Vordergrund einer Reihe von Workshops stand die Metatheorie, wie sie von den Biologen Maturana und Varela geprägt wurde, der eher kybernetische Ansatz, dem sich Heinz von Förster verbunden fühlte und die Vertreter der Bielefelder Schule, die das systemische Denken soziologisch begründeten.

In dieser Zeit beginnt der Versuch, Konzepte und Interventionsformen, welche sich in der Familientherapie bewährt haben, auf die Beratungspraxis zu übertragen. Die Umstellung der Wiener Beraterszene erfolgt nicht ohne Frustration und Friktion. Die Kunden sahen das Wirken der Berater vorrangig auf der Beziehungsebene und von daher war ihr Erwartungshorizont auf ein diesbezügliches Interventionsrepertoire abgestellt. Plötzlich werden die Berater in gewisser Weise unkalkulierbar, sie stellen überraschende Fragen und intervenieren in ungewohnter Weise. So fiel es Beratern und Kunden schwer, von vorrangig personenhaften Zuschreibungen abzugehen und sich stärker mit der Erstellung von Landkarten zu beschäftigen, welche die Interaktion der Gesamtorganisation mit den relevanten Umwelten in den Vordergrund stellen. Beruhigend für die Berater wirkte, daß im systemischen Verständnis weiterhin personale und soziale Kompetenz erforderlich war, um affektiv getönte Stimmungen im System zu erfassen. Auch für den Aufbau einer gelungenen Beratungsbeziehung blieb es erforderlich, aktiv auf andere Menschen zuzugehen. Allerdings stand vorrangig nicht mehr der Gedanke der „Partizipation“ im Vor-

dergrund (Betroffene zu Beteiligten zu machen), sondern die Funktionsweise des gesamten Systems. Die Unterscheidung von System und Umwelt veränderte grundlegend den Beobachtungsfokus. Stärker tritt die Fragestellung in den Vordergrund, in welcher Weise ein Sozialsystem Informationen aus seiner Umwelt sammelt und diese in selektiver Form intern verarbeitet. Bei Veränderungsmaßnahmen geht es nicht in erster Linie um Reformen im normativen Sinne, sondern um die Anschlußfähigkeit an eine sich rasch wandelnde Umwelt. Zunehmende Komplexität und Unsicherheit werden zu den Themen des Managements. Die Frage der Globalisierung und damit verbunden der Risikosteuerung tritt in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Daraus ergeben sich für die Berater, die einem systemischen Verständnis verbunden sind, folgende Schwerpunkte:

- die sachlich inhaltlichen Dimensionen des Klientenproblems zu erfassen, die erforderlichen Wissensbestände im Klientensystem zu mobilisieren und im Bearbeitungsprozeß zu bündeln,
- den Beratungsprozeß von Beginn weg selbst so zu gestalten, daß das Klientensystem lernt, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und damit das erforderliche Prozeß-Know-how auch organisationsintern aufzubauen.

An dieser Stelle ist es angebracht, etwas genauer die Berater-Klienten-Beziehung zu beschreiben. Eine klassische Definition liefert der amerikanische Sozialpsychologe Lippitt:

Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient), in welchem der Berater versucht, dem Klienten bei der Lösung laufender und potentieller Probleme behilflich zu sein; die Beziehung wird von beiden Parteien als zeitlich befristet angesehen. Außerdem ist der Berater ein Außenstehender, d.h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtsystems, in welchem sich der Klient befindet (vgl. Fatzer 1993).

Diese klassische Beschreibung der Beratungsbeziehung ist durchaus auch für die systemische Organisationsberatung anwendbar. Allerdings sind zusätzlich folgende Prinzipien zu berücksichtigen:

1. Systemische Organisationsberatung stellt nicht auf Einzelbeziehungen ab, sondern wird als geregelte Kommunikation zwischen zwei sozialen Systemen verstanden (Beratersystem = BS, Klientensystem = KS).
2. Ziel der Beratung ist es, das Klientensystem (KS) zu einer eigenständigen Weiterentwicklung anzuregen und diese Entwicklung durch das Beratungssystem zu begleiten.

3. Anlaß der Beratung ist ein konkretes Problem, daß das Klientensystem mit seinen bisherigen Verfahrensweisen nicht zufriedenstellend lösen kann.
4. „Es handelt sich dabei nicht um eine Problemlösung durch weitere Differenzierung auf dem bisherigen Niveau, sondern um eine systemverändernde Lösung, die zu finden und zu realisieren sich das Klientensystem ohne Beratung außerstande sieht.“ (Fürstenau 1992, 43)
5. In der konkreten Beratungssituation können die Akteure des Klientensystems überprüfen, inwieweit ihr Beobachtungs- und Problemlösungspotential der Realität angemessen ist und können gegebenenfalls Veränderungsprozesse auf unterschiedlichem Niveau und Reichweite in Gang setzen.
6. Das Beratungssystem unterscheidet nicht mehr fundamental zwischen Diagnose und Interventionen, vielmehr wird jede Form der Informationssammlung selbst als Intervention verstanden, da nicht nur das Beratungssystem (BS) Daten sammelt, sondern das Klientensystem (KS) angeregt wird, die eigenen Verhaltensweisen aus einem veränderten Blickwinkel zu betrachten und andere Verknüpfungen als bisher herzustellen.
7. In diesem Sinne legt das Beratungssystem großen Wert auf den Annäherungsprozeß an das Klientensystem. Der Austausch und die Klärung der wechselseitigen Erwartungen ist von großer Bedeutung. Für das Beratungssystem ist es wichtig, dem Problemdruck durch das Klientensystem nicht unmittelbar nachzugeben, sondern zu versuchen, das Selbstbeobachtungs- und Selbstaktivierungspotential im Blickfeld zu behalten und je nach Möglichkeit zu mobilisieren.
8. Eine besondere professionelle Qualität stellt die Kooperationsfähigkeit des Beratungssystems selbst dar. Unterschiedliche Wahrnehmungen der einzelnen Berater erzeugen im Beratungssystem ein Spannungsfeld. Trotz aller Beteuerungen fällt es in der Praxis nicht immer leicht, diese Unterschiede und Differenzen konstruktiv zu bearbeiten. Es ist ein andauernder Lernprozeß, den eigenen blinden Fleck zu akzeptieren und differente Beobachtungen und Wahrnehmungen als Bereicherung zu verstehen. Das Herstellen einer positiven Arbeitsbeziehung zum Klientensystem ist von grundsätzlicher Bedeutung. Gemeint ist damit eine Beziehung, die von Wertschätzung und Respekt getragen ist. Trotz aller Unzulänglichkeiten und Beeinträchtigungen des Klientensystems dürfen die Berater den Erfahrungsreichtum und die Kreativität des Klientensystems nicht aus den Augen verlieren, mit dem es seine Funktionstüchtigkeit und Überlebensfähigkeit unter Beweis stellt. Das Beratersystem muß dem Klientensystem so nahe sein, daß es die Melodie hört, nach der das Klientensystem tanzt. Zum anderen ist es erforderlich, so viel an Distanz einzunehmen, daß die Berater nicht in das Handeln der Akteure einbezogen werden. Soziale Systeme

üben eine starke Sogwirkung auf Berater aus. Werden sie doch permanent herausgefordert, Expertenwissen zu zeigen und soziale Kompetenz zu beweisen.

In diesem Kontext ist das Selbstreflexionspotential des Beratungssystems gefordert, um sich aus Verstrickungen mit dem Klientensystem wieder lösen zu können.

9. In diesem Zusammenhang spricht Peter Fürstenau davon, daß systemische Beratung dem Klientensystem einerseits belastende Situationen und Prozesse zumutet, andererseits aber auch Entlastung durch das Erleben einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre und dem Erkennen neuer Optionen, anbietet.

Zusammenfassend kann man die wichtigsten Interventionsebenen der systemischen Organisationsberatung mit Rudolf Wimmer (1992, 84) folgendermaßen beschreiben:

1. *Die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes:* Mit welchen ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen tritt das Klientensystem an die Beratung heran?

2. *Die Klärung der Frage: „Wer ist mein Klient?“* Wer stellt den Kontakt zum System her? Wer fungiert als Auftraggeber? Mit wem sind welche Vereinbarungen zu treffen? Wie geht man mit Überweisungen um?

3. *Neue Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten zur Problembearbeitung:* Welche Alternativen gibt es zu eingespielten Strukturen? Wer vermeidet mit wem Kontakt? Welche Formen von vertikaler und horizontaler Kommunikation produzieren neue Sichtweisen?

4. *Die wechselnde Fokussierung bestimmter Themenschwerpunkte:* Was ist Vordergrund? Was ist Hintergrund? Auf welche Unterscheidungen setzt das Klientensystem?

5. *Das Etablieren von Selbstreflexionsmechanismen:* Wie kann Selbstbeobachtung in das System eingeführt werden? Welches Verständnis hat das System von „vorher und nachher“, also Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft? Wie wird Sinn im System produziert?

6. *Der Prozeß der Informationsschöpfung im System:* Welche Informationen sind für Entscheidungen und Handlungen im System relevant? Durch wen werden sie wie produziert? Welche Sichtweisen fehlen (in) dem System?

7. *Die gezielte Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen:* Was lehrt die Organisation den Personen? Welche Bedeutung und Stellung hat Führung bei der Vermittlung von Strategien und Zielen in das Personensystem? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen dem Lernen der Personen und dem organisationalen Lernen? Wer beeinflusst maßgeblich Lernen bzw. Verlernen in der Organisation?

Gerhard Fatzer (1992, 116) unterscheidet drei Beratungsansätze, denen unterschiedliche Grundannahmen der Beratung zugrunde liegen:

- Expertenberatung,
- Arzt/Patientenberatung,
- Prozeßberatung.

Systemische Organisationsberatung geht darüber hinaus und ist nicht so einfach durch ein Rollenmodell zu charakterisieren. Der systemische Berater übernimmt unterschiedliche Rollen und Funktionen, er weiß um die Beschränktheit seiner Interventionen.

„Demnach läßt sich die eher selbstverständliche Forderung, daß Interventionsstrategien nicht aus der Sicht des Beobachters, sondern aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden müssen, dahin konkretisieren, daß es der Operationsmodus des Systems ist, welcher über den Erfolg von Interventionen entscheidet. (...) Interventionen sind daran gebunden, daß sie auf ein ‘operational geschlossenes System’ treffen und mithin nur innerhalb des Operationsmodus und der generativen Mechanismen des Systems wirksam werden können.“ (Willke 1994, 88f.)

„Das intervenierte System ‘liest’ und interpretiert die angebotene Intervention nach seinem eigenen Verständnis und im Kontext seiner eigenen Welt. So wenig wie es eine Autorin in der Hand hat, was ihre LeserInnen mit dem Text anfangen und wie sie ihn verstehen, so wenig kann der Berater oder die Therapeutin wissen, wie sich ihre Intervention auswirken werden. Die Konsequenz daraus heißt nicht Beliebigkeit, sondern Bescheidenheit und Risikobewußtsein.“ (ebd., 95)

3. Auf welche Trends sollen Organisationsberatung und Industriegesellschaft reagieren?

„In der modernen Gesellschaft scheint so etwas wie eine Präferenz für Neues oder für Neuerungen zu gelten“ (Luhmann 1995, 9). Allenthalben wechseln die Moden in der Welt der Manager und der Berater schnell. Der zunehmende Wettbewerb am Beratungsmarkt läßt neue einprägsame Lösungsversprechen erfinden (bspw. Qualitätsmanagement, lean management, business reengineering, Herausarbeiten der core competencies, Netzwerkorganisation, die virtuelle Organisation etc.). Den Kunden wird dadurch suggeriert: „Wir sind am neuesten Stand des Wissens, wir befinden uns an der vordersten Front der Managementdiskussion, wir verfügen über ein ganz herausragendes Problemlösungswissen.“ Nicht immer ist klar erkennbar, welche Qualität sich hinter solchen Angeboten verbirgt. Systemische Organisationsberatung hat auf diesem Markt eine gewisse Attraktivität, auch wenn sie nicht den letzten Schrei darstellt.

Wenn man mit Niklas Luhmann eine Zunahme der funktionalen Differenzierung und gleichzeitig die Globalisierung von Gesellschaften annimmt, so ist es naheliegend, eine Aufgabe der Industriosozologie darin zu sehen, eine Tradition unter veränderten Bedingungen weiterzuführen: Die Veränderungen in der Gesellschaft auf Organisationen und umgekehrt die Folgen der Rationalisierungsschübe in den Organisationen auf Gesellschaft zu beziehen. Dirk Baecker behauptet zu recht:

„Die bürokratische hierarchische und tayloristische Organisation ist eine der am besten erforschten und trotzdem unbekanntesten Institutionen der modernen Gesellschaft. Abgesehen von der Umstellung der Gesellschaft vom Schichtungsmodell auf das Prinzip der funktionalen Differenzierung und abgesehen von Massenmedien, Straßenverkehr und Frauenemanzipation prägt kaum etwas das Gesicht der modernen Gesellschaft mehr als die Arbeit in und für Organisationen. Noch nie war so viel entscheidbar wie in der modernen Gesellschaft. Und es wird fast ausschließlich in Organisationen entschieden – in Kirchen, Parteien, Ämtern, Unternehmen und Universitäten – und vom Rest der Gesellschaft ertragen.“ (1993, 13)

Was kann eine Industriosozologie leisten, um unterschiedliche Formen der Koppelung zwischen Gesellschaft und relevanten Organisationen beschreibbar und verstehbar zu machen? Welche Formen von Entscheidungsdelegation finden in der modernen Gesellschaft statt?

Über alle Modeerscheinungen hinaus etabliert sich ein neuer Begriff in der Welt des Managements und der Beratung: das Schlagwort von der „lernenden Organisation“. Peter Senge hat mit seinem kürzlich ins Deutsche übersetzte Buch „Die fünfte Disziplin“ (1996) einen aktuellen Bedarf erkannt, persönliches Lernen mit organisationalem Lernen zu verknüpfen, sowie die verhängnisvolle Trennung von Arbeit und Lernen aufzuheben. In einer zunehmend turbulenten Welt ist Lernen das Merkmal für die Fähigkeit geworden, neue Organisationen und Prozesse und entsprechende technologische Neuerungen einzuführen und umzusetzen.

„Aber das Lernen in Organisationen setzt nicht nur voraus, daß sie neue Verfahrensweisen erfinden, sondern auch, daß sie in den anderen wichtigen Bereichen des Unternehmens und in anderen Unternehmen einer Branche übernommen werden. Noch haben die Unternehmen nicht gelernt, diesen Prozeß zu bewältigen.“ (Schein 1997, 62)

Edgar Schein formuliert in meinem Verständnis eine Herausforderung für die Industriosozologie und systemische Organisationsberatung. Einerseits entsteht der Ruf nach innovativen Produkten und intelligenten Dienstleistungen, andererseits fällt es den großen Unternehmen nicht leicht, Prozeßabläufe zu verändern und neue Techniken und Verfahren zu implementieren. Zum einen erleben

wir augenblicklich große Anstrengungen in Richtung Dezentralisierung und Kundennähe, zum anderen entstehen durch Umstrukturierungsprozesse große weltumspannende Netzwerke.

„Weiter müssen wir erkennen, daß infolge technischer Komplexität, Globalisierung und universelle Informationsverarbeitung einige lange gehegte Vorstellungen nicht mehr zutreffen. Weder die Topmanager noch die Techniker können allein die Probleme lösen, die in einem komplexen soziotechnischen System wie einem Atomkraftwerk auftauchen. Wir müssen daher Wege finden, über die kulturellen Trennlinien hinweg zu kommunizieren, indem wir für einen Gedankenaustausch sorgen, der das wechselseitige Verständnis fördert, statt gegenseitige Schuldzuweisungen.“ (Schein 1997, 72)

Neben dem Zwang, auf der Höhe der Zeit zu bleiben, neue Moden zu registrieren, der allgemeinen Beschleunigung durch Selbstreflexion zu begegnen, bleibt die Herausforderung für Industriesoziologie und systemischer Organisationsberatung bestehen, weiterhin auf die produktive Kraft sozialer Innovationen zu setzen.

Die Industriesoziologie und die systemische Organisationsberatung sehe ich mit folgenden Fragestellungen konfrontiert:

- Werden beide Disziplinen in ausreichendem Maße Kreativität entwickeln, um soziale Innovationen zu erfinden?
- Werden Sie auch in der Lage sein, diese sozialen Innovationen auf sich anzuwenden, und werden sie als „lernende Organisation“ selbst ein glaubwürdiger Partner ihrer Klienten?
- Haben Industriesoziologie und systemische Organisationsberatung in ausreichendem Maße das Selbstreflexionspotential, um weiterhin die Theorie-Praxis-Differenz für sich und die zukünftigen Klienten fruchtbar handhaben zu können?

Literatur

Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt/M.

CONNECTA (1996): 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. Wien

Fatzer, Gerhard (Hg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch. Köln

Fatzer, Gerhard (1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudolf (1992): Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 115-126

- Großmann, Ralph/Krainz, Ewald E./Oswald, Margit (Hg.) (1995): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden
- Lapassade, Georges (1992): Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart
- Lippitt, Ronald (1995): Dimensions of the consultants job. In: Journal of social issues, Heft 15
- Morgan, Gareth (1997): Bilder der Organisation. Stuttgart
- Schein, Edgar (1997): Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll. In: Harvard business manager, Heft 3
- Selvini-Palazzoli, Mara (1981): Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart
- Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Willke, Helmut (1993): Systemtheorie. 4. Auflage, Jena, Stuttgart
- Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II, Interventionstheorie. Jena, Stuttgart
- Willke, Helmut (1995): Systemtheorie III, Steuerungstheorie. Jena, Stuttgart
- Wimmer, Rudolf (1991): Der systemische Ansatz. Mehr als eine Modeerscheinung, Hernstein, International, Management Institute
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Wimmer, Rudolf (1995): Systemische Beratung. Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht in Formen der Unternehmensberatung. In: Walger, Gerd (Hg.): Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung. Expertenberatung und gutachterliche Beratung in Theorie und Praxis. Köln

Beratung mit Profil

Chancen und Herausforderungen soziologischer Professionalisierung in der Organisationsberatung

1. Einleitung

Die Soziologie ist um ein modisches Sujet reicher, nachdem ihre Vertreter auf der Suche nach neuen Themen- und Betätigungsfeldern die Unternehmens- oder besser: Organisationsberatung¹ entdeckt haben. Mit dem Einstieg ins *Business* mögen einige primär ihre Existenz sichern, andere zusätzlich neue Theorie-Praxis-Synergien anstreben – die Voraussetzungen für soziologische bzw. weitergefaßt für sozialwissenschaftliche² Beratung sind jedenfalls günstig. Denn in dem Maße, wie Organisationen ihre Komplexität thematisieren und nach innovativen Bewältigungsformen suchen, wächst der Bedarf an Beratungswissen, das über technische und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge hinaus auf die Gestaltung sozialer Prozesse abzielt. Ob sich dieser Bedarf in einer nennenswerten Nachfrage nach soziologischer Beratung niederschlägt, hängt allerdings auch von der Anbieterattraktivität ab.

Um sich im Beratungsmarkt zu positionieren, werden sich soziologische Berater gegenüber anderen Professionen, die hier schon länger agieren, profilieren müssen. Der Hinweis auf die fachliche Herkunft wird aus mehreren Gründen nicht ausreichen, da ihre Klienten erstens keine akademischen Disziplinen, sondern Dienstleistungen einkaufen, zweitens die *praktische* Anschlußfähigkeit von Theorie/Konzept und Person gefragt ist und drittens soziologisches Wissen nicht zwangsläufig soziologischen Beratern vorbehalten ist, sondern auch von anderen Beratungsprofessionen adaptiert und verwertet werden kann. Nicht zuletzt erwarten kosten- und qualitätsbewußte Kunden den Nachweis, daß die finanzierte Beratungsleistung einen betrieblichen Nutzen stiftet, der auch im Bereich der *Soft Facts* nicht losgelöst von ökonomischen Wertsteigerungen

-
- 1 Organisationberatung meint hier die über Fachexpertisen hinausgehende, auf das Gesamtsystem bezogene, externe Unterstützung betrieblicher Veränderungs- und Lernprozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen.
 - 2 Sozialwissenschaftliche Beratung schließt neben der soziologischen auch psychologische, pädagogische und politische Beratung mit ein.

begründet und definiert werden kann. Großunternehmen mit eigenen Organisationsexperten werden außerdem *Make-or-Buy*-Alternativen abwägen, so daß soziologische Berater auch im Wettbewerb und/oder in Kooperation mit betriebsfernen, internen Anbietern Profil zeigen müssen.

Dabei werden insbesondere ihre industriesoziologischen Vertreter kaum ihre arbeitnehmerorientierten Praxiserfahrungen aus der Begleitforschung der HdA-Programme in die Zukunft verlängern können, es sei denn sie spezialisieren sich auf die Beratung von Betriebsräten und Gewerkschaften. Die Dissonanzen, die in diesem Spannungsfeld zwischen einer partizipationsfördernden industriesoziologischen *Mission* und dem *freien Handel* mit soziologischen Perspektiven angelegt sind, scheinen, wenn man die vielfältigen Beratungsaktivitäten von Soziologen (vgl. Alemann von/Vogel 1996) registriert, vielerorts ebenso überwunden wie die (früheren) Zweifel, ob die Soziologie über praxisfähiges Wissen verfügt. Dank der soziologischen Systemtheorie können soziologische Berater auf der Modewelle der systemischen Beratung mitschwimmen, wobei allerdings deren *operative* Handhabung im Sinne einer problemadäquaten Anwendung systemischer Beratungsmethoden und -techniken in der soziologischen Beratungsdiskussion auffallend wenig thematisiert und präzisiert wird.

Die steigende Komplexität der zu beratenden Organisationen, die der Systemtheorie zu ihrem großen Aufschwung verhalf, begünstigt einerseits schon deshalb soziologische Konzeptionierungen, weil sie herkömmliche Beratungsformen deutlich in ihre Schranken verweist. Sie fordert andererseits bei *ganzheitlichen* Problemlösungen auch von sozialwissenschaftlicher Prozeßberatung interdisziplinäre Komplettierungen. Daß die hieraus resultierenden Lerneffekte in Verbindung mit direkter Praxiserfahrung innovative Rückwirkungen auf die wissenschaftsinterne Themenlandschaft haben können, versteht sich von selbst und wird in diesem Aufsatz nicht weiter vertieft. Hier geht es um die (weitere) Selbst-Professionalisierung soziologischer Beratung angesichts gegenwärtiger und zukünftiger Heraus- und Anforderungen der Klientensysteme. Es werden konzeptionelle, kompetenz- und marktbezogene Positionierungen vorgenommen, um soziologische Profilbildungen in Beratungstheorie und -praxis zu befördern. Zunächst werden die Entwicklungstrends des Beratungsmarkts skizziert, um hieraus Anforderungen an die – auch nicht-soziologische – Anbieterseite abzuleiten. Darauf folgt ein Plädoyer für den Aufbau einer professionellen Identität in Anknüpfung an und Abgrenzung zu anderen Beratungsmodellen, wobei ein systemtheoretisches Beratungsverständnis präferiert wird, ohne allerdings dessen Grenzen und Dilemmata zu negieren. Zum Abschluß werden zukünftige Herausforderungen an die Organisationsberatung formuliert, die nicht nur, aber auch Soziologen neue Markt- und Forschungsfelder eröffnen, vorausgesetzt, sie sind zu Kompetenzanpassungen bereit, die über

(vermeintlich) spezifisch soziologische Kenntnisse und Fähigkeiten hinausgehen.

2. Entwicklungstrends im Beratungsmarkt

Die Unternehmensberatung gehört nach wie vor zu den wachstumsstarken Branchen des Dienstleistungssektors, wobei sich deutliche Schwerpunkte in den Bereichen Informationsmanagement/DV-Beratung, Unternehmensführung/-entwicklung (inklusive Organisationberatung) und in der besonders expansiven Personalberatung (vgl. BDU 1996, 5ff.) zeigen. Niedrige Markteintrittsbarrieren³, wie der geringe Startkapitalbedarf oder das Fehlen verbindlicher professioneller Standards, sorgen auf der Anbieterseite für Zuwächse. Auf der Nachfrageseite steigt der Bedarf an externer Unterstützung als Folge des globalen Wettbewerbsdrucks, der produkt- und prozessbezogenen Innovationsgeschwindigkeit sowie der hohen Anforderungen an Unsicherheits- und Risikobewältigung. Organisations- und Prozessoptimierungen, Verbesserungen der Kosten- und Ertragssituation sowie die Erhöhung von Produktivität, Effizienz, Qualität, darunter auch Wertsteigerungen des Humankapitals, sind die zentralen Zielsetzungen bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen (vgl. ebd., 32).

Angesichts der komplexen Steuerungsprobleme, mit denen Organisationen heute und in Zukunft konfrontiert werden, reicht die *klassische* Unternehmensberatung im Sinne der betriebswirtschaftlichen oder technischen Expertise in vielen Fällen nicht mehr aus. Jedoch wird dieses Fachwissen nicht etwa obsolet, sondern es bedarf der Ergänzung, d.h. zu den notwendigen fach- und branchenspezifischen Spezialisierungen treten Professionalisierungsanforderungen im Sinne eines generalistischen Wissens zum Gesamtsystem der ratsuchenden Organisation und dessen Umwelt (vgl. Wimmer 1991, 49ff.). Damit verschwimmen nicht nur traditionelle Branchengrenzen in der Beratung und werden interdisziplinäre Synergien bzw. Kooperationen notwendig, sondern es verändern sich auch Beratungsverständnis und -rollen, weg vom Fachexperten-Laien-Modell hin zur Beratung als Prozeßbegleitung, beides Trends, an die die soziologische bzw. sozialwissenschaftliche Beratung anknüpfen kann.

3 Damit werden Akquisitionsprobleme, insbesondere angesichts der Dominanz großer Beraterunternehmen, nicht verharmlost, die materiellen Anfangsinvestitionen sind jedoch im Vergleich zu anderen Unternehmensgründungen gering.

3. Professionelle Identität in der soziologischen Organisationsberatung

3.1 *Abgrenzung zu traditionellen Beratungsansätzen*

Der verspätete Einstieg der Soziologen in die Unternehmensberatung mag in mangelnder Nachfrage und/oder wissenschaftsinternen Verkrustungen sowie Berührungängsten begründet sein, professionelle Hürden können es nicht gewesen sein. Da es einen Beratungsberuf nicht gibt, reicht offensichtlich mit Geschäftssinn gepaarte Berufung, um sich auf dem Markt zu bewegen, zumal Stolpersteine wie strenge Qualitätskontrollen, Kosten-Nutzen-Analysen und sonstige systematische Evaluierungen der Beratungsergebnisse wenig verbreitet zu sein scheinen. Verbreitet ist dagegen die Unzufriedenheit mit Beratungsleistungen bzw. -ergebnissen, wobei die mangelnde Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten und fehlende Umsetzungshilfen häufig geäußerte Kritikpunkte bilden (vgl. Steyrer 1991, 30ff.). Dieses Unbehagen und das zunehmende Kosten- und Qualitätsbewußtsein der Kundenunternehmen dürfte einen Professionalisierungsdruck erzeugen, dem sich auch soziologische Berater nicht entziehen können.

Dabei sind die Chancen für soziologische Positionierungen angesichts der vielfältigen Koordinations- und Organisationsanforderungen, die Unternehmen in ihren Binnen- und Umweltbezügen bewältigen müssen, besonders gut, weil reduktionistische Beratungskonzepte, die auf lineare Input-Output-Relationen zielen, nicht nur keine problemadäquaten Lösungen bieten, sondern in ihren *Lösungen* häufig die nächsten Problem- und Beratungsfälle generieren. Nahezu zwangsläufig stellen sich dann nicht-intendierte Handlungsfolgen ein, deren Vorhersage zu Recht als beratungsrelevante Kompetenz von Soziologen gilt (vgl. Friedrichs 1996, 29), deren betriebsspezifischen Ausprägungen aber nur im Kontext einer Prozeßbegleitung identifiziert und zurückgespiegelt werden können. Dies impliziert ein Beratungsverständnis, das dem asymmetrischen Fachexperten-Laien-Modell diametral entgegen steht und dessen Schwächen, nämlich die Naivität des Transfergedankens, d.h. die Annahme einer simplen Übertragbarkeit des in einem anderen Kontext (in der Wissenschaft) generierten Wissens in den betrieblichen Problemzusammenhang, die mangelnde sprachliche und soziale Anschlußfähigkeit des Beratungssystems, die Standardisierung von Vorgehen und Lösungsangeboten unter Ignoranz von Unternehmensspezifika sowie die mangelnde Umsetzungsorientierung und -hilfe (vgl. Wimmer 1991, 59ff.) zu überwinden versucht.

Die Tatsache, daß sich die klassische Unternehmensberatung dennoch erfolgreich am Markt behauptet, erscheint nur auf den ersten Blick paradox. Denn jede Beratung, gleich welcher fachlicher und konzeptioneller Couleur, muß mit

dem Risiko leben, für Alibi-Zwecke des Klientensystems instrumentalisiert zu werden (unbeabsichtigt) Hilfe zur Nicht-Veränderung zu leisten. Eine Fachexpertise erfüllt besonders schnell ihre *Good-will*-Funktion für den Klienten und entlastet zugleich den Berater, der die praktischen Konsequenzen seiner Empfehlungen nicht mehr mitverantworten muß, ein mehr oder weniger bewußtes Agreement, von dem beide Seiten (kurzfristig) profitieren. Die Bevorzugung des Expertenmodells durch das Klientensystem kann aber auch in geringer Alternativenkenntnis begründet sein. Will sich soziologische Beratung als eine solche Alternative beschreiben, so kann sie zum einen auf die betriebliche Realität selbst setzen. Denn in schlanken, dezentralisierten Organisationen, die in hohem Maße auf mitarbeiterorientierte Erfolgsstrategien setzen, bilden die sozialen Prozesse einen zentralen Ansatzpunkt für die Initiierung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Kenntnisse zu sozialen Beziehungen und zu konkurrierenden Sichtweisen in der Organisation als Objektbereich der Soziologie werden zu einer notwendigen Voraussetzung für die Selbstorganisation der betrieblichen Akteure (vgl. Springer 1997, 34ff.).

Die Entwicklung eines soziologischen Beratungsprofils erfordert nicht nur fachfremde, sondern auch sozialwissenschaftliche Relationierungen. Damit ist die kritische Bezugnahme auf Beratungsansätze gemeint, die unter dem Sammelbegriff der Organisationsentwicklung auf eine lange theoretische und praktische Tradition zurückblicken. Organisationsentwicklung (OE) wird hier definiert als

„längerfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (Gairing 1996, 12).⁴

Der Wissenschafts- und Praxisbezug erlaubt zweierlei Differenzierungen:

„Von anderen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen unterscheidet sich die Organisationsentwicklung vor allem durch ihren unmittelbaren Anwendungscharakter. Sie ist darauf ausgerichtet, Theorien, Modelle und Methoden zu entwickeln und anzuwenden, die eine erfolgreiche Veränderung von Organisationen durch geplanten Wandel ermöglichen“ (ebd., 11).

In ihrer doppelten Zielsetzung der „Produktivität und Menschlichkeit“ (Becker/Langosch 1984) bemüht sich die OE des weiteren um die Überwindung der technizistischen und/oder ökonomistischen Beschränkungen der klassischen

4 Die Definitionsversuche haben sich zu einer unüberschaubaren Zahl gehäuft. Diese Definition stammt von der Deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE).

Unternehmensberatung. Es geht um eine „wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur“ (French/Bell 1990, 31ff.) die formale, darunter auch technologische, und informale Aspekte des Organisationslebens einschließt.

Im Unterschied zum Fachexpertenmodell, das die externe Beeinflußbarkeit des Klientensystems unterstellt, liegt der OE ein bescheideneres Rollenverständnis zugrunde. Der Berater präsentiert keine fertigen Lösungen, sondern unterstützt die Selbststeuerung und -erneuerung der Organisation, also ihre Fähigkeit, selbst zu ihren Lösungen zu gelangen. Der Leistungszuschnitt ist zugleich anspruchsvoll, weil der OE-Berater Prozeß- und Umsetzungsverantwortung übernimmt statt sich nach Gutachtermanier mit der Ablieferung seiner Expertise aus dem Organisationsgeschehen zu verabschieden.

Auf die Wurzeln und Ausprägungen der OE, wie Laboratoriumstraining, Survey-Feedback und Kurt Lewins Aktionsforschung bis hin zum sozio-technischen Ansatz (vgl. Gairing 1996; French/Bell 1994) kann hier nicht näher eingegangen werden, jedoch sollen *Schwächen*, die für die theoretische und methodische Weiterentwicklung bedeutsam waren und sind, nicht unerwähnt bleiben. Erstaunlicherweise spielen in der soziologischen Beratungsdiskussion weder diese Schwächen noch die Stärken der OE eine nennenswerte Rolle, als ob es keinen Bedarf gäbe, von dieser Pionierin angewandter Sozialwissenschaft zu lernen, zumal ihr methodisches Repertoire beachtlich ist. Allerdings brachten die OE-Projekte im Organisationsalltag nicht immer den gewünschten Erfolg. Insbesondere individual- und gruppenbezogene Analysen und Trainings, die – bei unangetasteten Strukturen – primär auf Einstellungs- und Verhaltensänderungen zielten, konnten allenfalls individuellen Nutzen stiften, aber keinen Wandel der Organisation herbeiführen (vgl. Kieser 1995, 109ff.).

Die Interdependenz struktureller und humaner Maßnahmen wurde bereits im sozio-technischen Ansatz berücksichtigt, der auf die integrierte Optimierung technisch-ökonomischer und sozialer Prozesse zielt – eine in vielen Unternehmen, die ausschließlich kostenorientierte Umstrukturierungen vornehmen, bis heute unbewältigte Herausforderung. Die doppelte Zielsetzung der OE gerät dabei ins Wanken, sie wird gar als Scheinbeteiligung zur Verschleierung innerbetrieblicher Machtasymmetrien kritisiert (vgl. Kieser 1995, 91f.). Dennoch schließt das strukturelle Ungleichgewicht zwischen Effektivität und Humanität nicht aus, daß beteiligungsorientierte Interventionen eigendynamische Reaktionen im Sinne nicht-intendierter Partizipationswirkungen zugunsten der Mitarbeiter hervorrufen. Letztendlich aber bleibt das Verhältnis der Organisationsberatung zur betrieblichen Macht, wie im nächsten Kapitel deutlich wird, auch in der neueren, systemischen Beratung theoretisch ungelöst und praktisch ohnehin prekär. Soziologische Berater sollten deshalb nicht ganz darauf verzichten, sowohl in der Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses als auch

im praktisch-methodischen Vorgehen von den Erfahrungen der traditionellen OE zu lernen.

Wie zukunftsweisend dabei einige OE-Vertreter dachten, beweist Edgar H. Schein, der bereits 1969 das Modell der Prozeßberatung entwickelte, das auch den heutigen Bedingungen höchster Komplexität der Organisationsprobleme, der Globalisierung und der Kooperation über Kulturgrenzen angemessen ist. Aufgrund der Vielfalt der zur Diagnose notwendigen Informationen und der von Außenstehenden nicht entzifferbaren, unbewußten Aspekte der Organisationskultur muß das Klientensystem in die Diagnose einbezogen werden, wobei Diagnose bereits als Intervention begriffen wird (vgl. Fatzer 1992, 115ff.). Zentrale Interventionsform ist die Frage, die auf eine Aktivierung und Verantwortungübernahme des Klienten zielt, der möglicherweise dadurch mit einem ihm unbekanntem Komplexitätsgrad konfrontiert wird.

„Auf einfach formulierte Anliegen der Initiatoren reagiert der Organisationsentwickler mit komplizierten Fragen ..., indem er das lineare Problem-Maßnahme-Schema des Initiators in ein Spinnennetz von Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten umwandelt“ (Fredrich 1996, 56).

Prozeßorientierte Intervention folgt dem Ablaufschema der Faktensammlung zur historischen Rekonstruktion des Problems, der Diagnose, der Aktion und der Konfrontation (vgl. Fatzer 1992, 123). Sie entspricht in ihren Grundannahmen der systemischen Beratung, die im nachfolgenden Kapitel als Basis eines soziologischen Beratungsverständnisses beschrieben wird.

3.2 *Die Systemtheorie als Basis professioneller Identität*

„Berater benötigen ein elaboriertes Verständnis der charakteristischen Eigenschaften jener sozialer Systeme, deren Problemlösungskapazität sie anheben wollen“ (Wimmer 1991, 113), d.h. sie müssen in Abgrenzung zu individual- oder gruppencentrierten Ansätzen das genuine Emergenzniveau organisierter Sozialsysteme bestimmen können. Im Zentrum von Analyse und Intervention stehen organisationsspezifische Semantiken, Kommunikationsstrukturen, die als eigenständige Realität nicht mehr auf die Handlungen von Personen allein zurückführbar sind (vgl. Willke 1992, 29). Die besondere Eignung der soziologischen Systemtheorie für die Organisationsberatung liegt darin, daß sie ihre Erkenntnisse aus der Beobachtung von Organisationen gewinnt, die zugleich einen wichtigen Anwendungsbereich systemtheoretischer Erkenntnisse bilden (vgl. ebd., 17).

Organisationen werden als autopoietische Systeme in ihrer Selbstanpassung und Selbstreproduktion betrachtet. Hierbei ist „alles, was im System als Einheit fungiert, als Eigenleistung des Systems aufzufassen“ (Luhmann 1988, 49).

Autopoietische Systeme sind insofern geschlossene Systeme, als sie alle Elemente ihrer Reproduktion aus sich heraus – nicht aus der Umwelt – beziehen, und zugleich offene Systeme, da diese Selbstreproduktion nur in einer Umwelt und in Differenz zu ihr möglich ist (vgl. ebd.). Organisationen besitzen ein hohes Maß an Selbstselektivität und Autonomie gegenüber ihrer Umwelt, zu der auch das Beratersystem gehört. Damit wird die externe Steuerung des Klientensystems, wie sie das Fachexperten-Modell unterstellt und das Prozeßberatungsmodell widerlegt, unmöglich. „Beratung ist nur als Eigenleistung des zu beratenden Systems möglich. Sie ist andererseits ohne Berater unmöglich“ (Willke 1992, 37), denn der Berater fungiert als Beobachter, der die Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen des Klientensystems identifiziert, kommuniziert und die Fähigkeit des Systems zur Selbstdistanz fördert, indem aus der Differenz zwischen Selbstbild und Selbstbeobachtung Informationen über die eigene Operationsweise gewonnen und diese kritisch reflektiert werden können. Klientensystem und Beratersystem stehen dabei in einem spezifischen Kommunikationszusammenhang, den diese durch gelingende strukturelle Kopplung formen, ohne die eigenen Systemgrenzen aufzulösen (vgl. Wimmer 1992, 82).

Aufgabe soziologischer Beratung ist nicht der Transfer sozialwissenschaftlicher Inhalte, sondern sozialwissenschaftliches Wissen findet seine Verwendung in Verfahren der „Irritation von Gewißheiten“ und der „Evokation impliziten Wissens“, womit „soziale Phantasien“ freigesetzt werden, „mit deren Hilfe die impliziten handlungsanleitenden Regelmäßigkeiten transparent gemacht werden können“ (Dewe 1996, 50). Die Experten-Laien-Vorstellung wird somit obsolet, es stehen sich verschiedene Experten-Systeme gegenüber, und der Berater konfrontiert das System keineswegs mit überlegenen Wahrheiten. Denn auch er unterliegt Wahrnehmungsgrenzen, die sich jedoch von denen des Klientensystems unterscheiden, also die Differenz konstituieren, die für die Beobachtung des Systems genutzt werden kann, um dessen latente Sinn- und Problembeschreibungen zu entziffern (vgl. Wimmer 1992, 75). Umgekehrt erweitert der Berater seine Beobachtungen und Deutungsmuster in Konfrontation mit denen der Klientensysteme. Erst dann ist er in der Lage, Organisationen ein möglichst breites Deutungsrepertoire anzubieten und das Erfahrungs- und Wissenspotential seines eigenen Beratungs- und gegebenenfalls Wissenschaftskontextes zu erweitern.

Dem systemischen Beratungsverständnis entspricht der Interventionstypus der kontextuellen Prozeßbegleitung, die – wie bereits erwähnt – keine Trennung mehr zwischen Diagnose und Intervention vornimmt, weil bereits die Informationsbeschaffung im System dessen Selbstbeobachtung verändern kann, indem sie etwa eine höhere Sensibilität für bestimmte Problemaspekte erzeugt.

„Neben dem Bestreben, das Problem in seiner Komplexität umfassend zu verstehen, besteht ein weiteres Ziel der systemischen Problemanalyse darin, bereits

durch den Analyseprozeß Impulse freizusetzen, die zur Lösung des Problems beitragen“ (Mingers 1996, 105).

Dieser Analyseprozeß

„bezieht sich auf das gesamte fokale System, beschreibt Wechselwirkungen statt linearer Ursachen, fragt nach den (latenten) Funktionen des Problems statt nach persönlichen Motiven und Schuldigkeiten, konzentriert sich auf Relationen, Strukturen und Prozesse statt auf Personen, betrachtet das Problem in seiner Vielschichtigkeit, Vernetztheit und Folgelastigkeit, verwendet bildliche Darstellungsformen und wird als kommunikativer Prozeß vollzogen“ (Mingers 1996, 19),

in dem die Methoden des zirkulären Fragens und der paradoxen Intervention zur Anwendung kommen (vgl. ausführlicher ebd., 108ff.).

In der soziologischen Beratungsliteratur finden sich selten anschauliche oder gar präzise Hinweise zur methodischen Vorgehensweise, ein Defizit, das den Erfahrungsaustausch und gemeinsame Lernprozesse nicht gerade befördert. Denn die professionelle Ausgestaltung von Beratungsprozessen und -beziehungen erfordert nicht nur theoretische Positionen und Fundierungen, sondern auch *praktische* Souveranität. Woher Soziologen, die in ihrer Ausbildung darauf nicht vorbereitet werden, die nötigen Prozeß- und Sozialkompetenzen nehmen, wenn sie sie nicht in den, in der Regel sehr kosten- und zeitaufwendigen Fortbildungen trainieren, bleibt unklar und der Verweis auf „Learning-by-doing“-Effekte (Ahlemeyer 1996, 22) höchst unbefriedigend. Bevor auf soziologische Beratungskompetenzen im Zusammenhang mit neuen Professionalisierungsfeldern näher eingegangen wird, sollen einige Dilemmata und Grenzen der systemischen Beratung skizziert werden. Denn für die Herausbildung eines professionellen Selbst-Bewußtseins ist neben der, dem „neutralen Prozeßkatalysator“ (Howaldt 1997, 20) anempfohlenen Distanz zur beratenden Organisation, Selbstdistanz im Sinne der kritischen Überprüfung des eigenen Beratungsverständnisses vonnöten.

3.3 *Grenzen und Dilemmata systemischer Beratung*

Die Systemtheorie liefert eine angemessene Beschreibung organisationaler Komplexität und die zur Zeit überzeugendste Grundlage für Beratungshandeln. Sie läßt aber auch einige Fragen offen, die hier als kritische Anregung formuliert, jedoch nicht abschließend beantwortet werden können. Wieviel Komplexität verkraftet der systemische Berater, wenn er mit ganzheitlichem Anspruch in Dimensionen eines Konzerns denken und handeln muß? Wie geht er mit den Paradoxien seiner Theorie um? Mag die Anregung der selbstselektiven und -reflexiven Kräfte einer Organisation nach der Maxime: „Verändere, indem du

nicht veränderst“ (Willke 1992, 38) schon schwierig genug sein. Was demgegenüber bedeutet es für das beratende Individuum, die Unmöglichkeit eines intentionalen Eingriffs in ein operativ geschlossenes System im Beratungsprozeß ständig mitzudenken und als Ergebnis folgerichtig zu akzeptieren, daß eine erfolgreiche Intervention eher ungewöhnlich ist (vgl. Willke 1992, 37)? Wieviel Umsetzungsverantwortung und -kompetenz hat der systemische Berater, der zwar keine Inhalte und Lösungen vorgibt, aber immerhin diffizile kommunikative Prozesse begleiten soll? Wie kann ein Mensch überhaupt ein Gesamtsystem zu einer gewünschten Veränderung anregen und was soll Beratung, wenn diese Veränderung ohnehin der unwahrscheinliche Fall bleibt? Erhält der Berater mit der Selbstbezüglichkeit des Klientensystems gar den systemischen Freibrief, seine Leistungen nicht legitimieren und überprüfen zu müssen bzw. unbefriedigende Beratungsergebnisse letztendlich immer nur der Selbstselektivität des Klientensystems zuzuschreiben? Wo sind Anleitungen für kritische Selbstreflexionen in allen Phasen des Beratungsprozesses? Wie verhält sich der Berater zu seinem Neutralitätsgebot, wenn er in die mikropolitischen Spiele, die internen Machtkämpfe des Klientensystems involviert wird?

Bereits in die Formulierung des Auftrags an den Berater fließen häufig mehrere und konkurrierende betriebliche Interessen ein, die insbesondere dann, wenn sie in faulen Kompromissen gebündelt werden, spätestens mit der Intervention des Beraters destruktive Wirkungen entfalten können. Die systemische Zielsetzung ganzheitlicher Problemlösung unter Einbeziehung aller relevanten Interessen kollidiert damit nahezu zwangsläufig mit der notwendigen Nähe zur Macht. Die Erfahrung von OE-Praktikern zeigt, daß bei Veränderungsprozessen ohne die aktive Unterstützung betrieblicher Machtpromotoren nichts geht (vgl. Neuberger 1996, 68). Wenn die Veränderungsinitiatoren nun mit einem systemischen Vorgehen überfordert sind, ziehen sie sich möglicherweise nach der Startphase zurück und überlassen somit den beharrenden Kräften das Feld. Es kann deshalb sinnvoll sein, die Komplexität eines Veränderungsprojekts zu reduzieren, indem es beispielsweise in überschaubare Phasen gegliedert wird und Zwischenziele vereinbart werden (vgl. Fredrich 1996, 58f.). Bei bestimmten Anliegen der Klienten ist es sogar ratsam, auf systemische Beratung zu verzichten, wenn etwa anstehende oder bereits getroffene Entscheidungen legitimiert, Manager auf Zeit oder Krisenmanager eingesetzt, klar definierte fachliche Defizite behoben oder bestimmte Organisationsvorstellungen, Verfahren oder Instrumente realisiert werden sollen (vgl. Exner et al. 1987, 279).

In den Fällen, in denen ein systemisches Vorgehen begründet und erwünscht ist, bleibt die grundsätzliche Problematik bestehen, daß der Berater sich in dem Spannungsfeld zwischen der Sicherung einer breiten Akzeptanz und dem Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu den Machtinhabern permanent ausbalancieren muß, denn „es gibt keine Möglichkeit, der interessierten Verwendung

von Deutungsangeboten zu entgehen“ (Minssen 1993, 199). Auch dies ist eine logische Konsequenz der hohen Autonomie des zu beratenden Systems, deren individuelle Wahrnehmung durch das Beratersystem durchaus unterschiedlich sein kann.

„Die Einsicht, daß die selbst-referentiellen Semantiken komplexer Systeme nicht vereinbar sind, und dennoch unerschrocken für wechselseitige Abstimmung einzustehen, unterscheidet den ironischen von dem tragischen Beobachter“ (Willke 1992, 39).

4. Zur Zukunft der (soziologischen) Organisationsberatung – Themen und Kompetenzen

„Die Unangemessenheit überkommener Handlungsmuster und Steuerungsmodelle macht es immer schwieriger, soziales Handeln selbstverantwortlich zu organisieren“ (Dewe 1996, 38). Diese Erklärung für den wachsenden Bedarf an externer Unterstützung, mit der betriebliche Akteure ihre Handlungs- und Strategiefähigkeit erhalten und erweitern wollen, kann selbstreflexiv auch für die Berater gelten. Die Fülle und Vielfalt der Managementkonzepte, die derzeit auf dem Beratungsmarkt gehandelt und in den Organisationen erprobt werden, zeigt, wie wenig selbstverständlich Beratungsmodelle und -methoden gehandhabt werden können. Neben ihrer Problemadäquanz wird in zunehmendem Maße ihr Innovationsgehalt auf der Selektions- und Prüfliste veränderungsfreudiger Organisationen stehen, d.h. die Flexibilitätsanforderungen, die das Klientensystem für sich beobachtet, schlagen auf das Beratersystem durch.

Auf der Suche nach zukunftsorientierten Beratungsthemen und -ansätzen steht der OE-Begriff selbst zur Disposition, weil er sich auf Organisationen alten Stils bezieht.

„Die Zunahme von Akquisitionen, Zusammenschlüssen, ‘Joint-ventures’, strategischen Allianzen und ‘virtuellen’ Organisationen ... legt uns nahe, daß wir ein neues Konzept statt der OE benötigen, welches dem Manager in vier grundlegenden Bereichen Hilfestellung gibt: 1. dem Management von Komplexität, 2. dem Management von Unterschiedlichkeit, 3. dem Management von Interdependenz und Integration, 4. dem Management von ständigem Wandel. Jedes dieser Themen überschreitet Organisationsgrenzen und erfordert ein ‘Klienten-Konzept’, welches nicht physisch gebunden ist durch Organisations- und Gruppenmitgliedschaft. Folglich wird also auch die Rolle des Klienten und des Beraters noch unbekannt Transformationen durchlaufen...“ (Schein 1993, 414f.).

Das größte Problem besteht darin, „daß wir nicht wissen, welche unserer zugrundeliegenden Annahmen Gültigkeit für die Zukunft haben werden“ (ebd.,

416), wenn beispielsweise Werte und Vorgehensweisen aus dem Kulturkreis des Beraters im Rahmen interkulturellen Managements weder gefragt noch problemlos übertragbar sind. Die Vorbereitung bzw. Anpassung soziologischer Berater an die Herausforderungen zukünftiger Organisations-Welten muß auf zwei Ebenen ansetzen: den zu besetzenden Beratungsthemen und -adressaten einerseits und den zu erwerbenden Beratungskompetenzen andererseits.

Beratung, die raum-zeitliche Organisationsgrenzen überwindet, wird nicht nur im globalen Ausmaß strategischer Netzwerke, sondern auch im kleinräumigen Zuschnitt bei der Koordination zwischenbetrieblicher Kooperationen nachgefragt werden. In der Beratungsliteratur werden diese Phänomene meist nur klientenbezogen zur Kenntnis genommen und nicht so sehr in ihren Konsequenzen für das Beratungsangebot thematisiert. Soziologische Berater können allerdings auf reichhaltige Literatur zu den o.g. Themen, insbesondere zur viel diskutierten Globalisierung, in ihren eigenen Wissensbeständen zurückgreifen und hieraus praxisrelevante Implikationen für die Organisationsberatung ableiten (z.B. Scholz 1996). Ein weiteres Beratungsfeld eröffnet sich mit dem steigenden prozeß- und produktbezogenen Innovationsbedarf in allen Unternehmen, die ihre Marktposition nicht nur über Preiswettbewerb definieren. „Externe Beratung und interne Promotion sind dabei prozeßbegleitende und -unterstützende Instrumente, die auf spezifische Art und Weise die Implementation (von Innovationsideen) vorantreiben und sichern“ (Cisik/Eistert 1992, 149), wobei im Kontext systemischer Beratung sozialen Innovationen ein zentraler Stellenwert zufällt.

Veränderungsmanagement ist längst nicht mehr ein Privileg industrieller Großbetriebe, sondern wird zunehmend auch von kleineren und mittleren Unternehmen sowie in Dienstleistungs- und Non-Profit-Organisationen praktiziert. Während erstere in der Beratungsliteratur – und zwar nicht nur in der soziologischen – von wenigen Ausnahmen abgesehen (z.B. Mugler 1991; Hoffmann/Hlawacek 1991) kaum präsent sind, ist das Beratungsgeschehen im Bereich der Non-Profit-Organisationen besser dokumentiert (z.B. Organisationsentwicklung 2/96). Aus der Organisationssoziologie sind zudem Funktionsweise und Spezifika dieses Organisationstypus hinreichend bekannt, um soziologische Beratung auch als differenzierten, verantwortungsvollen Umgang mit der Übertragungsproblematik, d.h. der Imitation privatwirtschaftlicher Re-Organisationsmodelle zu profilieren. Soziales Fingerspitzengefühl wird insbesondere bei den sehr beratungs-skeptischen kleineren Betrieben vonnöten sein, um deren Besonderheiten, wie geringe vertikale und horizontale Differenzierung, multifunktionale Aufgabenstrukturen, Konzentration von Führungs- und Betriebsfunktionen bei der Unternehmensleitung bzw. den Inhabern, personenorientierte Koordination, kurze Kommunikationswege, soziale Nähe und relativ hoher Kenntnisstand der Mitarbeiter über den Gesamtbetrieb (vgl. Kay-

ser 1990, 83f.), aber auch der häufig chronischen Finanzschwäche in Beratungsprojekten Rechnung zu tragen. Gerade beratungsunerfahrenen Organisationen können Soziologen Reflexionsmöglichkeiten anbieten, um sie zu einer kritischen Selektion von Managementkonzepten zu befähigen und vor modischen, kostspieligen Fehlinvestitionen (vgl. Shapiro 1996) zu bewahren.

(Organisations-)soziologisches Fachwissen wird in Zukunft nicht ausreichen, um bei Veränderungsprozessen die wichtigsten ökonomischen, technischen und sozialen Parameter zu berücksichtigen. „Ein Berater ist kein Berater“ (Heintel 1992, 347), weil er außerstande ist, diese Komplexität allein zu erfassen und zu bearbeiten. Erfahrungsaustausch und interdisziplinäre Kooperationen werden zu unerläßlichen Bestandteilen der Selbst-Professionalisierung, die über soziologisches Wissen hinaus Prozeß- und Sozialkompetenz umfaßt. Der soziologische Leistungskatalog der Deutung und Erklärung, der Information, der Moderation und der Evaluation (vgl. Minssen 1995, 15ff.) muß dabei produkt- und persönlichkeitsbezogen fundiert und kultiviert werden. Zum einen sind Qualitätskriterien für die Überprüfung der eigenen Beratungstätigkeit zu entwickeln und konsequent anzuwenden, zum anderen muß individuelle Glaubwürdigkeit, die neben Authentizität vor allem Sinnorientierung und Verbindlichkeit, d.h. die Konvergenz von Denken und Handeln beinhaltet (vgl. Eck 1993, 46f.) aufgebaut und vermittelt werden. Selbstvermarktung hat somit mehr als eine Seite, der Berater muß nicht nur über ökonomisches, sondern auch über soziales und kulturelles Kapital verfügen (vgl. Deutschmann 1993, 78). Wenn er dann noch bereit ist, sein kritisches Reflexionsvermögen nicht nur dem Klientensystem anzubieten, sondern auch auf sich selbst anzuwenden und die Vielfalt der Beratungserfahrungen in *Consulting-Scientific-Communities* zu teilen, dann muß die Soziologie nicht um ihre Zukunft fürchten.

Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W. (1996): Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: von Alemann, Heine/Vogel, Annette (Hg.): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen, S. 77-88
- Becker, H./Langosch, I. (1984): Produktivität und Menschlichkeit. Stuttgart
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) (1996): BDU-Jahrespressekonferenz 5. Dezember 1996. Bonn
- Cisik, Alexander/Eistert, Judith (1992): Beratergestützte Innovationsprozesse und organisatorische Akzeptanz. In: Maas, Peter/Schüller, Achim/Strasmann, Jochen (Hg.): Beratung von Organisationen – Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart, S. 145-164

- Deutschmann, Christoph (1993): Unternehmensberater – eine neue Reflexionselite? In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München, Mering, S. 57-82
- Dewe, Bernd (1996): Beratende Rekonstruktion. Zu einer Theorie unmittelbarer Kommunikation zwischen Soziologen und Praktikern. In: von Alemann, Heine/Vogel, Annette (Hg.) (1996), S. 38-55
- Eck, C. D. (1993): Elemente einer Rahmentheorie der Beratung und Supervision. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Supervision und Beratung: ein Handbuch. Köln, 4. unveränderte Auflage, S. 17-52
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft 3, S. 265-284
- Fatzer, Gerhard (1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 115-126
- Fredrich, Annette (1996): Die Angst vor der Komplexität – Anspruch und Wirklichkeit systemischer Organisationsberatung. In: Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 54-62
- French, Wendell L./Bell jr., Cecil H. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, 4. Auflage
- Friedrichs, Jürgen (1996): Einige Probleme der Beratung. In: von Alemann, Heine/Vogel, Annette (Hg.) (1996), S. 27-30
- Gairing, Fritz (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim
- Heintel, Peter (1992): Läßt sich Beratung erlernen? Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern. In: Wimmer, Rudolf (Hg.), S. 345-378
- Hoffmann, Werner/Hlawacek, Stephan (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hofmann, Michael (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 403-436
- Howaldt, Jürgen (1997): Der Industriesoziologe als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit. In: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 1, S. 50-64
- Kayser, G. (1990): Organisation. In: Pfohl, H. Ch. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 44. Berlin, 2. neubearbeitete Auflage
- Kieser, Alfred (1995): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart, Berlin, Köln. 2. überarbeitete Auflage, S. 91-121
- Luhmann, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Mingers, Susanne (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/M., NewYork

- Minssen, Heiner (1993): Beraten(d)e Akteure – Industriosozologie wird praktisch. In: Howaldt, Jürgen/Minssen, Heiner (Hg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, S. 185-199
- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriosozilogischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
- Mugler, Josef (1991): Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe. In: Hofmann, Michael (Hg.), S. 371-401
- Neuberger, Oswald (1996): Politikvergessenheit und Politikversessenheit. Zur Allgegenwart und Unvermeidbarkeit von Mikropolitik in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 66-71
- Organisationsentwicklung Spezial (1996): Veränderungsstrategien im Non-Profit-Bereich
- Schein, Edgar H. (1969): Process Consultation, Reading. Vol. 1. Addison Wesley
- Schein, Edgar H. (1993): Organisationsberatung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie?. In: Fatzner, Gerhard (Hg.), S. 409-419
- Scholz, Christian (1996): Auswirkungen der Globalisierung auf die Personal- und Organisationsentwicklung. In: Steger, Ulrich (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin, S. 216-234
- Shapiro, Eileen C. (1996): Trendsurfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Methoden. Frankfurt/M., New York
- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozologie im industriellen Transformations-proze. In: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 1, S. 33-49
- Steyrer, Johannes (1991): „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, Michael (Hg.), S. 1-44
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Bewertung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.), S. 17-41
- Wimmer, Rudolf 1991: Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In: Hofmann, Michael (Hg.), S. 45-136
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, Rudolf (Hg.), S. 59-109

Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung

Orientierung in Gestaltungsprozessen durch professionelle Standards

Ausgehend von der Frage, inwieweit es möglich ist, als beratender Sozialwissenschaftler in betrieblichen Gestaltungsprozessen normative Ziele zu verfolgen und zu erreichen, bzw. welche Chancen einer normativen Einflußnahme auf betriebliche Gestaltungsprozesse überhaupt bestehen, sollen im Folgenden einige der derzeit diskutierten Positionen in diesem Praxisfeld daraufhin überprüft werden, welche Hilfen sie den Beratenden durch professionelle Standards und Handlungsmaximen an die Hand geben. Die synoptische, vergleichende Darstellung der ausgewählten Positionen konzentriert sich auf drei wesentliche Aspekte, nämlich die normativen Orientierungen dieser Positionen selbst, auf die Vorstellungen von einem „guten Gestaltungs- bzw. Beratungsprozesses“ sowie auf Maximen, die die Rolle und das Auftreten der Beratenden formen sollen. Die Einschätzungen und die angestellten Vergleiche sind dabei der Versuch, sich praktische Orientierungshilfen zu verschaffen, die aus der Beschäftigung mit dieser Fragestellung in betrieblichen Verbundprojekten mit anderen Forschern und Beratern herrühren (vgl. Kap. 1).

Den Versuch zu machen, sich unter der genannten Perspektive einen Überblick zu verschaffen, ist ein in mehrfacher Hinsicht problematisches Vorgehen. Zunächst kann hier nur eine begrenzte Auswahl an Texten herangezogen werden, was dementsprechend eine stark selektive Darstellung bedingt, insbesondere durch die Einengung auf den deutschsprachigen Raum. Dies ist zudem nur ein schwacher Ersatz für den eigentlich nötigen Vergleich der betrieblichen Praxis, die aus diesen Positionen folgen würde. Hinzu kommt, daß die dargestellten Positionen in sich nicht einheitlich oder gar homogen sind. Trotzdem soll diese Synopse versucht werden, da von der Annahme ausgegangen wird, daß in der aktuellen wissenschaftlichen Gestaltungsdiskussion eine Verschiebung des Blickwinkels stattfindet – weg von Arbeitswissenschaft bzw. -psychologie hin zur systemischen Organisationsberatung als „Leitprofession“, was – so die weitergehende Vermutung – auch mit einer Verschiebung der normativen Orientierung einherzugehen scheint.

Dieser Text ist insofern ein erster Zugriff auf das Thema, der insbesondere in den beratungsnahen Bereichen der Sozialwissenschaften die Diskussion zu die-

ser Fragestellung anregen soll. Er stellt deshalb eher Thesenpapier und „work in progress“ dar, als wissenschaftlich gesicherte Ergebnisse.

1. Perspektive

Die Perspektive der Auseinandersetzung mit diesem Thema ist bedingt durch den Arbeitskontext am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen (IAT). Der politische Auftrag des IAT ist es, als Teil des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen (NRW) den Strukturwandel in NRW durch Forschung, durch Entwicklung von Konzepten und durch deren Erprobung in unterschiedlichen Praxisfeldern zu unterstützen. Diese Aufgabe umfaßt neben eher strukturorientierten wissenschaftlichen Arbeiten u.a. auch die Untersuchung und aktive Unterstützung von betrieblichen Gestaltungsprozessen in ausgewählten Projekten. Die dort geleistete Beratung ist deshalb auch kein Dienstleistungsangebot des Instituts, sondern findet im Rahmen der Beschäftigung mit der Frage statt, welches die Gründe für die eher schleppende Einführung neuer, erfolgversprechender Produktionskonzepte in vielen Betrieben sind, und wie diese Probleme auf betrieblicher Ebene gelöst werden können bzw. welche Rahmenbedingungen gesetzt werden müssen, um betriebliche Lösungen zu erleichtern und zu ermöglichen.

Diese enge Einbindung in die betrieblichen Prozesse dient als Erfahrungs- und Wissensquelle, die die eher makro-strukturell orientierten Untersuchungen etwa zur Verbreitung von Gruppenarbeit oder Beschäftigtenbeteiligung ergänzen und erweitern. Die diesem Vorgehen zugrunde liegende Vermutung ist, daß es eben gerade nicht genügt, lediglich geeignete Rahmenbedingungen für betriebliche Gestaltungsprozesse zu schaffen, und sich dann schon „von selbst“ sozialverträgliche und gleichzeitig ökonomisch erfolgreiche Lösungen einstellen werden, sondern daß es gerade die Vernachlässigung der Prozeßperspektive und Defizite beim Management der Veränderung sind, die der breiteren Umsetzung moderner Produktionskonzepte auf der betrieblichen Ebene selbst entgegenstehen. Die ausgewerteten Erfahrungen sollen zu einer besseren Kenntnis der Hemmnisse und Schwierigkeiten beitragen, die Betriebe bei der Umstellung und Reorganisation ihrer Prozesse der Leistungserbringung bekommen können.¹

1 Ein daraus entstehendes wissenschaftliches Problem liegt allerdings in der begrenzten Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Einzelfallergebnisse, die jeweils an spezifische betriebliche Bedingungen gebunden sind. Zudem steht diese Orientierung der Untersuchung sozialer Prozesse in Unternehmen u.a. durch teilnehmende Beobachtung bzw. durch an Aktionsforschung angelehntes Vorgehen jenseits disziplinärer, etwa industriesoziologischer oder anderer Strukturwandel-Konzeptionen.

Teilweise wurden diese Arbeiten, soweit nicht öffentliche Fördergelder zur Verfügung standen, vollständig von Unternehmen finanziert. Die seitens des IAT für die Unternehmen erbrachten Leistungen erstreckten sich entsprechend auf die Unterstützung bei der Beteiligung der Beschäftigten, bei Konzeptentwicklung und der Umsetzung von organisatorischen Umstrukturierungsmaßnahmen z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeit oder Segmentierungsprozessen in der Fertigung. In den Projekten wurde und wird zudem mit anderen Beratern kooperiert, die ähnliche inhaltliche Orientierungen wie das IAT haben.

Für die Gestaltungsprojekte, an denen sich das IAT beteiligt, wurden eine ganze Reihe von Rahmenregelungen mit den Betrieben vereinbart, die bestimmte – durchaus normative – Mindeststandards für die Gestaltung des Veränderungsprozesses festlegen. Dies sind:

1. **Beteiligungsorientierung:** Die Beteiligung sowohl des Betriebsrats als auch der Beschäftigten ist für die Gestaltungsprojekte vorausgesetzt, wobei der Betriebsrat zumindest in den Steuerungsgremien vertreten sein muß und regelmäßig informiert wird. Dementsprechend ist die Zustimmung und Mitarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat eine wichtige Bedingung.
2. Es wird ausdrücklich angestrebt, sowohl ökonomisch tragfähige Lösungen zu schaffen, als auch Verbesserungen in der Arbeitssituation für die Beschäftigten zu erreichen, und so Arbeitsplätze zu sichern.
3. Bisher wurden keine Projekte durchgeführt, die auf Personalabbau in größerem Umfang gerichtet waren.² Dies wäre einerseits kaum mit den Zielen und politischen Aufgaben des IAT vereinbar, andererseits sind verbesserte organisatorische Abläufe und damit die sinnvollere Nutzung der Beschäftigtenpotentiale nur durch langfristig wirksame „Investitionen ins Humankapital“ zu erreichen, nicht durch dessen Abbau.
4. Die Firmen bleiben „Herren des Projekts“, d.h. die Entscheidung darüber, was getan und umgesetzt wird, und was nicht, bleibt im Unternehmen. Damit ist sowohl die Verantwortung und die Rollenzuordnung in dem Beratungsprozeß geklärt, gleichzeitig ist damit aber die Reichweite der umsetzbaren Konzepte auf das „betrieblich Machbare“ begrenzt. Was konkret umgesetzt wird, bleibt den Aushandlungsprozessen im Unternehmen vorbehalten.

Es ist naheliegend, daß diese Anforderungen bereits zu einer spezifischen Auswahl von Unternehmen führen, bei denen entweder Betriebsrat und Geschäftsführung im weitesten Sinn kooperativ zusammenarbeiten, oder bei denen das IAT als Einrichtung, die sowohl mit den Gewerkschaften wie mit der Arbeitge-

2 Zu generellen Bedenken gegen eine Beteiligung von Beratern mit Organisationsentwicklungs-Perspektive an Personalabbau vgl. Nevis 1993, 399.

berseite kooperiert, „neutral“ genug ist, um als Beratung akzeptabel zu werden. Zudem wird unmittelbar deutlich, daß diese Regelungen zwar einen gewissen Handlungsrahmen für das betriebliche Projekt setzen, aber bei weitem nicht alle Probleme durch diese Punkte einer Lösung näher gebracht werden. Insbesondere genügt dies natürlich nicht für die alltägliche Beratungspraxis im Unternehmen, so daß sich für diejenigen IAT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, die in den Betrieben beraten, die Frage stellt, welche professionellen Standards für die betriebliche Beratung in solchen Projekten als Orientierung dienen können.

Vor diesem Hintergrund sollen deshalb nun vier ausdifferenzierte wissenschaftliche bzw. „beratungsnahe“ Positionen dargestellt werden, die hierfür Anhaltspunkte geben. Sie sind zwei „Professionen“ zuordenbar: Organisationsentwicklung und systemische Organisationsberatung gehören der einen, die arbeitswissenschaftlich bzw. -psychologisch orientierten Positionen der anderen „Profession“ an.³

2. Vier Positionen

2.1 *Die arbeitswissenschaftliche Position*⁴

Bezogen auf den Kontext angewandter Psychologie formulierte Volpert (1992) eine Reihe von Anforderungen und Maximen für die Arbeit des Psychologen bzw. Arbeitswissenschaftlers im betrieblichen Kontext. Dort werden u.a. explizite Prinzipien psychologischer Beratung bei Gestaltungsprozessen genannt (vgl. Volpert 1992, 4). Im Vordergrund steht das Ziel einer „guten Arbeitsgestaltung“ nach wissenschaftlichen Kriterien. Expertise und Gestaltungskompetenz wird vom Arbeitswissenschaftler in den Gestaltungsprozeß eingebracht. Als professioneller Standard für die Umsetzung dieses Anspruchs gilt dabei eine hohe Sach- und Methodenkompetenz beim Beratenden, um „Optionen erstellen, Analysen und Bewertungen durchführen zu können usw.“ (Volpert 1992, 6).

Die normative Orientierung an der Person, an deren Mündigkeit, das Interesse an der positiven Entwicklung der Persönlichkeit und die Erweiterung der kontrollierten Autonomie – also: ein bestimmtes normatives, aber gleichzeitig

3 Durch dieses grobe Raster fällt allerdings der in der deutschen Diskussion eine begrenzte Rolle spielende sozio-technische Ansatz, auf den sich im Prinzip beide Professionen beziehen könnten. Eine Weiterentwicklung der britischen, amerikanischen oder nordeuropäischen Ansätze unter diesem Label fand eher punktuell statt (vgl. exemplarisch: Wolgemuth 1983; VDI 1989; Frei 1993 sowie zu Konzept und Rezeption: Sydow 1985; van Eijnatten 1993).

4 Am prägnantesten formuliert bei: Volpert 1992; Kötter/Volpert 1993

wissenschaftlich fundiertes Menschenbild – ist ein zentraler Aspekt, der die gesamte Konzeption durchzieht. Beteiligungsorientierung, Empathie des Beraters/Wissenschaftlers und das Infragestellen von Sachzwängen im Gestaltungsprozess sind die daraus abgeleiteten Handlungsmaximen (vgl. Volpert 1992, 5f.). Diese Orientierung ist theoretisch-konzeptionell in den Humankriterien fundiert, deren Einhaltung z.B. über die Verfahren der bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse (VERA/RHIA) ermittelt und überprüft werden können. Der normative Fokus bezieht sich zudem auf die bereits in der Kerndefinition der Arbeitswissenschaft festgelegten Kriterien für gute Gestaltung, die sich an möglichst beeinträchtigungsfreien Arbeitsbedingungen, sozialen Mindeststandards von Arbeitsinhalten, -aufgaben, -umgebung, -entgelt und Kooperation sowie der Entfaltung von Handlungsspielräumen ausrichten (ebd., 7, im Anschluß an Luczak et al. 1989, 59f.).

Konkreter gefaßt wurde dieser relativ weitreichende normative Anspruch für die Arbeitsaufgabe „Arbeitsgestaltung“, d.h. die Anforderungen wurden auf die Arbeitsaufgabe „Arbeitsgestaltung“ selbst angewandt, um so die Grundlage für eine arbeitswissenschaftlich fundierte Gestaltungstheorie zu formulieren (vgl. Kötter/Volpert 1993). Dort wird hervorgehoben, daß im Zentrum der Prozesse die „Gestaltung persönlicher Arbeitsaufgaben“ stehen müsse (ebd., 131), woraus sich „Kriterien für die Gegenstandsangemessenheit der eingesetzten Methoden und der in den jeweiligen Phasen wirksamen Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet werden können.“ Es bedürfe der Zusammenführung und Integration von Erfahrungswissen der Arbeitenden und der arbeitspsychologischen Sach- und Methodenkompetenz gleichermaßen.

Ein „guter Gestaltungsprozess“ in diesem Sinne ist für die Autoren charakterisiert durch

- den durchgängigen Bezug zur Struktur der persönlichen Arbeitsaufgaben im Gestaltungsfeld,
- die Schaffung von Bewußtsein über die Ausgangssituation entweder als Konsens oder dokumentierter Dissens,
- eine so partizipativ wie möglich, aber in Leitungsfunktion zu treffende und aus den Unternehmenszielen abzuleitende Bestimmung der Gestaltungsziele,
- die Bildung einer Projektgruppe unter Hinzuziehung der wesentlichen Sachexperten aus dem Betrieb,
- die Orientierung der weiteren Arbeiten an den Prinzipien der Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe und der Autonomie der Aufgabenbearbeitung,
- die Rollentransparenz für die am Gestaltungsprozess Beteiligten,

- klare Verantwortlichkeiten, personelle Kontinuität bei Konzeptionsentwicklung und Umsetzung, sowie die klare Entscheidung für bestimmte Gestaltungsoptionen (vgl. ebd., 138).

Wesentlich vorausgesetzt sind dafür

- die zukünftige Aufgabenstruktur im materiell-gegenständlichen Produktionsprozeß als gemeinsames Handlungsfeld,
- Beteiligung der Arbeitenden als notwendiges Element in einem gegenstandsangemessenen Planungsprozeß, und
- die notwendige Entwicklung eines gemeinsamen ‘inneren’ Modells der zukünftigen Organisationslösung bei Planern und Arbeitenden (vgl. ebd., 132).

Für die externen Berater gilt, daß ein sinnvoller Beratungsauftrag und seine Erfüllung an folgenden Bedingungen zu messen sind. Es bedarf

- eines klaren, schriftlich formulierten und im Betrieb bekannten Beratungsauftrags,
- der Verankerung als Unternehmensauftrag,
- der Beschränkung des Auftrags auf den Ersatz der im Unternehmen fehlenden Kompetenz,
- der klaren Abgrenzung von Fachkompetenz einerseits und in der Prozeßberatung wirksamer Kompetenz andererseits,
- der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen sowie der Zugang zu Daten und Dokumenten, und
- der Anerkennung einer Diagnose-Phase als notwendig für die Erarbeitung angemessener Gestaltungsoptionen.

Für den Gestaltungsprozeß wird grundsätzlich davon ausgegangen, daß dieser an Zielen und Interessen ausgerichtet ist, wobei es für den beteiligten Arbeitswissenschaftler notwendig ist, seine eigene und die anderen Interessenbindungen in diesem Prozeß zu erkennen und die Wertorientierungen transparent bzw. diskutierbar zu machen (Volpert 1992, 5), um selbst in einer klaren Rolle handlungsfähig zu bleiben. Notwendige Voraussetzung dafür ist Distanz und eine letztlich ausgehandelte Neutralität, um unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen zu können, und gleichzeitig zu ermöglichen, im Konfliktfall die Suche nach einer konsensfähigen Lösung zu unterstützen.

Die generelle Ausrichtung, die als Maxime formuliert wird, liegt auf dem Typus des „zurückhaltend-engagierten Beraters“, der seine Rolle (und die der anderen Beteiligten mit diesen gemeinsam) klärt und die Interessen abwägt. Die Aufgabe des „zurückhaltend-engagierten Beraters“ ist es darüberhinaus, im Gestaltungsprozeß wohlbegründete Vorschläge zu machen, statt mit dem Anspruch

auf Wissenschaftlichkeit – und damit als besser und richtiger als andere Perspektiven – bestimmte Modelle durchzusetzen.⁵

2.2 *Kompetenzorientierte arbeitspsychologische Beratung*⁶

Die damit nicht deckungsgleiche, zweite Position hat – seit Beginn der 80er Jahre und teilweise noch stärker als die eben dargestellte – Organisationsentwicklungsaspekte und Beratungshandeln mit einer arbeitspsychologischen Grundorientierung zu verbinden gesucht. Wesentlicher Ansatzpunkt dieser Autoren ist die Überlegung,

„daß die individuellen, sozialen und strukturellen Entwicklungen in Organisationen ineinander verwobene Prozesse sind, die erst in ihrer Gesamtheit die Entwicklung von Organisationen ausmachen (...). In organisatorischen Entwicklungsprozessen spielen Widersprüche etwa zwischen organisatorischer Umwelt (Marktanforderungen, Technologie etc.) und Innenwelt (Struktur, Kultur) oder auch Widersprüche innerhalb von Organisationen eine bedeutende Rolle.

Der Umgang mit Widersprüchen bestimmt sozusagen die Ausgangsqualität von organisationalen Entwicklungen. Die Entwicklung selbst vollzieht sich im Prozeß der Auflösung der Widersprüche und im organisationalen Lernen darin“ (Baitsch/Alioth 1990, 245 – Absatz im Original, E.L.) und weiter:

„Die Planung und Implementation konkreter Gestaltungsmaßnahmen können als Materialisierung von in der Auseinandersetzung mit Widersprüchen veränderten subjektiven Theorien aufgefaßt werden“,

d.h. als Abfolge von Gestaltungsmaßnahmen und einer darauf bezogenen Erweiterung der Kompetenz in Lernprozessen, die wiederum zu neuen subjektiven Theorien der am Prozeß Beteiligten über die Organisation selbst führen.

Im wesentlichen greifen die Autoren konzeptionell auf zwei psychologische Konstrukte zurück. Eine konzeptionelle Basis ist ein entwickeltes Kompetenzmodell für Gruppen und Organisationen, das in Analogie zum Modell der Kompetenz von Individuen erweitert wurde (Baitsch 1996). Kompetenzentwicklung auf den unterschiedlichen Ebenen vollzieht sich im wesentlichen in vier Stufen (ebd., 104f.), wenn in der Organisation zunächst Widersprüche bewußt werden,

5 Hierin wird die 'eingeschränkte Überlegenheit' wissenschaftlicher Ergebnisse im 'Feldkontakt' deutlich, die allerdings nicht in einen Relativismus oder in Beliebigkeit der Sichten abgeleitet. Zur Reflexion sehr instruktiv: Baitsch 1993, 78-81.

6 Hierzu wären zu rechnen z.B. Baitsch/Alioth 1990; Baitsch 1993; 1996. Die Unterscheidung dieser beiden arbeitspsychologischen Linien in der Diskussion basiert einerseits auf dem voneinander leicht abweichenden (bzw. zumindest unterschiedlich formulierten) Prozeßverständnis sowie auf dem wissenschaftlichen Hintergrund, der sich aus den unterschiedlichen Schwerpunkte der Züricher bzw. Berliner Arbeitspsychologie ("Ulich-Schule" – "Volpert-Schule") herleiten dürfte.

dann neue Ziele entwickelt werden können. Als nächster Schritt müssen dann Informationen über den Entwurf von Alternativen verfügbar sein, die wiederum die Grundlage sind, daß durch praktische Umsetzung der neuen Ziele die Widersprüche gelöst werden können: Dies setzt aber bereits eine wesentliche Erkenntnis voraus:

„Um den Prozeß der organisatorischen Kompetenzentwicklung anzustoßen, bedarf es einer Irritation, die die gewohnten Routinen der Wahrnehmung und Interpretation, also die Muster der Aufnahme von Information und Überführung in organisationales Wissen, in Frage stellt. Für Organisationen besteht solange keine Notwendigkeit, die organisationstypischen Muster der Informationsverarbeitung und des Wissenserwerbs zu überprüfen, als sie nicht mit unübersehbaren Widersprüchen konfrontiert werden.“ (ebd, 111)

Zum anderen wird die organisatorische Entwicklung mit Hilfe des Konstrukts „subjektive Theorie“ bzw. „lokale Theorie“ interpretiert. Letztere umfassen „die in einer Organisation für wahr gehaltenen Vorstellungen über Menschen, Technik und Organisation sowie deren Zusammenwirken“ (Baitsch 1993, 183). Die „lokal mögliche Theorie“ ist damit quasi der Horizont der entwickelbaren Vorstellungen von der Organisation.

Einige wesentliche Annahmen sind der unter 2.1 erläuterten Positionen sehr ähnlich, so etwa die Vorstellung, daß Arbeitsorganisationen nur funktionieren können, wenn

„Menschen ein Spielraum der autonomen Gestaltung ihrer Tätigkeit überlassen wird; dazu gehören auch individuelle und kollektiv zu gestaltende Spielräume zum eigenverantwortlichen und kompetenten Umgang mit Unsicherheit und Risiken“ (ebd, 3).

Ein Unterschied zur Sichtweise von Volpert et al. ist die stärkere Betonung des konstruktivistischen Verständnisses von Wirklichkeit (und ihre Nähe zu dem psychologischen Konstrukt „subjektive Theorie“), wobei die daraus abzuleitenden Konsequenzen für Beratung – insbesondere die Relativierung der Überlegenheit wissenschaftlicher Erkenntnis gegenüber lokalen bzw. subjektiven Theorien – sich mit dem Grundverständnis des „engagiert-zurückhaltenden Beraters“ durchaus vereinbaren lassen. Mit seinem Verständnis von Intervention nähert sich Baitsch (ebd., 9ff. und 75ff.) allerdings den Vorstellungen der systemischen Organisationsberatung stark an. So geht er u.a. davon aus, daß das notwendige in Kontakt treten als „Verstrickung mit dem Untersuchungsgegenstand“ zu interpretieren ist, aus dem sich der Untersucher bzw. Berater nicht lösen kann. Zudem sei an diesem Punkt eine „Adaptionsleistung“ beider Kommunikationspartner notwendig, um zu gemeinsamen Zielvorstellungen für die weitere Arbeit gelangen zu können. Dabei werde dem Beobachter aber erhebliche Sensibilität und Reflexivität abverlangt, um die auftretenden Phänomene

von Übertragung und Gegenübertragung für die Organisationsdiagnose nutzbar machen zu können.

2.3 Organisationsentwicklung (OE)⁷

„Bei der OE ... als Konzept des organisatorischen Wandels handelt es sich nicht um einen einheitlichen Ansatz oder gar um eine geschlossene Theorie im engeren wissenschaftlichen Sinne. OE ist eher als die Prozeßgestaltung von Veränderungen zu verstehen, die auf Erkenntnissen der Verhaltens-Wissenschaft und -Praxis beruht und sich relativ klar abgegrenzte normative Ziele setzt.“ (Trebesch 1995, 160)

Dabei wird davon ausgegangen, daß es ohne Wirtschaftlichkeit keine humane Arbeitswelt und ohne zufriedene Mitarbeiter „letztlich“ keine Wirtschaftlichkeit gebe (ebd. 164). OE geht damit von der Erkenntnis aus, „daß Menschen sich am ehesten mit dem identifizieren (also auch übernehmen und anwenden), was sie selbst mitgestalten können“ (ebd. 1995, 161).

Gemäß der Grundregelungen der Gesellschaft für Organisationsentwicklung von 1980 (nach Trebesch 1995, 162) wird davon ausgegangen, daß das Ziel des OE-Prozesses die „gleichzeitige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ [ist], wobei unter letzterem nicht allein materielle Existenzsicherung, Gesundheitsschutz, und persönliche Anerkennung, sondern auch Selbständigkeit (angemessene Dispositionsspielräume), Beteiligung an den Entscheidungen sowie fachliche Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten verstanden werden. Betroffenenbeteiligung wird vor diesem Hintergrund zum ‘essential’, ebenso die gemeinsame Datenerhebung und Diagnose vor der Maßnahmenplanung.

Primärer Ansatzpunkt in der Beratung ist die Verbesserung der Kommunikation mit dem Ziel eines offenen Meinungs- und Informationsaustauschs in Sach-, Verhaltens- und Wertfragen, Einleitung der Teamarbeit, Schaffung von Lernsituationen, Erweiterung von Handlungsspielräumen, und Planung in „rollenden Zyklen“ (Trebesch 1995, 163, vgl. auch: Doppler/Lauterburg 1994, 187-201). Wesentlich ist dabei die produktive Bearbeitung von Konflikten, wobei in den konkreten Situationen individuelle und Gruppeninteressen offengelegt und

7 Vgl. dazu Gebert 1995; Trebesch 1995; Richter 1994; Doppler/Lauterburg 1994, sowie zur Geschichte und Perspektiven: Nevis 1993; Schein 1993. Die Auswahl der Quellen ist hier insofern problematisch, als die Bedeutung und Rezeption gruppenspezifischer und therapeutischer Aspekte für die Entwicklung des OE-Ansatzes in den achtziger Jahren und damit die Dynamik, die zur Formulierung des systemischen Ansatzes führte, deutlich unterbelichtet bleibt.

bestehende Machtverhältnisse transparent gemacht werden sollen (ebd., 280-298).

Es besteht zwar der Anspruch, eine Individuum, Organisation und Umwelt integrierende „ganzheitliche Perspektive“ zu verfolgen, Trebesch merkt jedoch an, daß OE-Konzepte immer der Versuchung ausgesetzt seien,

„sich viel intensiver auf die persönliche Verhaltensentwicklung der Mitarbeiter zu konzentrieren, statt auf die Veränderungen der strukturellen Bedingungen des Verhaltens“ (Trebesch 1995, 165).

Er geht sogar soweit zu sagen (ebd., 179), daß es der OE in den achtziger Jahren im deutschsprachigen Raum nicht gelang, ein professionelles Profil zu gewinnen, und statt dessen eine „Beliebigkeits-OE“ aufkam, die sich zu sehr auf die Harmonisierung der innerbetrieblichen Beziehungen statt auf die strukturellen Bedingungen ausrichtete, und so in der Beratungspraxis eher den organisatorischen Konservatismus reproduzierte als diesen zu irritieren. Seine Einschätzung gipfelt in der Aussage, daß

„die Organisationsentwicklung der 80er Jahre ... obsolet [ist], obwohl sie noch dominiert. Es ist diese 'Befindlichkeits-Organisationsentwicklung' (die Schwächen aufspüren, Spannungen auffangen und Mitarbeiterorientierung als Selbstzweck betreiben soll), die den veränderten Bedingungen nicht mehr entspricht. Eine nützliche Organisationsentwicklung schließt die politischen Prozesse der Zielfindung, die strategische Planung und ökonomischen Konzepte (Kostenrechnung, Marketing-Konzepte usw. usw.) mit ein.“

2.4 Systemische Organisationsberatung⁸

Einige zentrale Aspekte der OE werden durch die systemischen Ansätze der Organisationsberatung aufgenommen und – teilweise theoretisch, teilweise konzeptionell – ergänzt bzw. erweitert (vgl. dazu auch Timel in diesem Band). Die Nähe zu den eben dargestellten OE-Ansätzen zeigt sich insbesondere im Hinblick

- auf die Zielorientierung, die sich ebenfalls auf das „Doppelziel“ Leistungsfähigkeit der Organisation und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit richtet,
- auf Klärung von Rollen und Transparenz des Verfahrens sowie auf die Befähigung zur Handhabung von Konflikten in der Organisation,

8 Vgl. dazu Fatzer 1992; Heintel 1992; Heintel/Krainz 1992; TRIAS o.J.; Simon 1995; Wimmer 1992a; 1992b; 1995; König/Volmer 1996.

- in der Betonung der Prozeß-Seite der Veränderung. Hier spielt insbesondere die Führungsebene des Betriebs eine wesentliche Rolle, denn solche Projekte werden „von Macht- und Entscheidungsträgern initiiert, getragen und gesteuert. Die Akzeptanz und Unterstützung dieses Führungsanspruchs steht nicht im Widerspruch zum partizipativen Vorgehen, sondern ist Ausdruck einer ganzheitlichen Veränderungsstrategie“ (TRIAS o.J.).

Die Unterschiede zur „alten“ OE liegen meiner Meinung nach vor allem

- in der theoretischen Fundierung: Systemtheoretische Arbeiten (insbesondere Maturana/Varela, Prigogine und Luhmann) sowie Arbeiten zur systemischen Familientherapie (vgl. dazu Simon 1995) wurden rezipiert und verarbeitet. Dies äußert sich in der Orientierung an „lebenden“ Systemen, denen die Fähigkeit zur Selbsterneuerung (Autopoiese) zugesprochen wird, was analog auf Organisationen übertragen wird. Dies schlägt sich zudem nieder in grundlegenden Annahmen zu Kommunikation (in Anlehnung an konstruktivistische Positionen), zur Differenzbildung (als wesentlichem Element der Systemkonstitution), und der daraus entwickelten Anforderung an die Rollenklärung und Transparenz, die bereits in der ‘Contracting’-Phase des Prozesses zu reaktieren ist.⁹ Der theoretische Reflexionsgrad der systemischen Beratung ist offensichtlich gegenüber der „alten“ OE erheblich erweitert,
- im gegenüber der OE erweiterten Interventionsbegriff: So werden ‘Contracting’ und Kontaktaufnahme bereits als Intervention begriffen. Hier ist insgesamt eine noch größere Nähe zu einem therapeutischen Verständnis von Intervention zu sehen (exemplarisch bei: König/Volmer 1996). Entsprechend steigt damit auch die Bedeutung, die individuell und reflexiv ausgerichteten Verfahren wie Supervision der Beratenden (vgl. die Beiträge dazu in Fatzer 1996; sowie Felte 1995) und Coaching der ‘Klienten’ (Looss 1992) in diesem Kontext beigemessen wird,
- dem Versuch, integrative bzw. ganzheitliche Ansprüche an Veränderung und Lernen in der Organisation zu verfolgen, d.h. die Komplexität der Veränderungsprozesse soweit möglich bereits im Ansatz zu berücksichtigen (Stichwort „lernende Organisation“, kritisch dazu aus diesem Kontext: Looss 1996).

Beratung wird im Verständnis der systemischen Organisationsberater zum „Ort, der die eigenständige Mobilisierung des Problemlösungspotentials des Klienten anstoßen und begleiten soll“. Die Leistung des Beraters besteht damit vor allem

9 Trebesch geht davon aus, daß Organisationslernen und OE heute ohne die Anwendung systemischer Konzepte nicht mehr realisierbar ist (1995, 173); zum Contracting vgl. Wimmer 1992b.

im Prozeßmanagement, das darauf gerichtet ist, die vorhandenen Kompetenzen und Potentiale zur betrieblichen Problemlösung zu mobilisieren. Der Gestaltungsprozeß setzt an der Unzufriedenheit mit den bestehenden Verhältnissen in der Organisation selbst an, am „gemeinsamen Wunsch und der Einsicht in Veränderungen“ (TRIAS o.J.).

Die systemische Organisationsberatung ist damit wesentlich an einem ergebnis- und prozeßorientierten Vorgehen interessiert. Das grundlegende Prozeßverständnis wird deutlich bei Simon (1995, 299):

„Der Berater übernimmt die Verantwortung dafür, daß ein Prozeß stattfindet, innerhalb dessen aus systemtheoretischer Sicht relevante Faktoren für das Überleben des Unternehmens oder seinen Erfolg reflektiert werden können. Die Verantwortung dafür, die so gewonnenen Erfahrungen zu nutzen und letztendlich die jeweils anstehenden Entscheidungen zu treffen, bleibt den Mitarbeitern des Unternehmens, die in ihrer Kommunikation und Interaktion miteinander alltäglich dafür sorgen, daß es so bleibt, wie es ist, oder sich verändert.“

Angestrebt ist eine Prozeßberatung, bei der sowohl die Diagnose wie auch die Intervention mit dem Klienten gemeinsam erarbeitet wird (Fatzer 1992; Schein 1993, 411; Heintel/Krainz 1992, 129). Grundsatz dabei ist, daß Intervention nicht ohne Diagnose und Auswahl geeigneter Maßnahmen erfolgen darf. Um dies sicherzustellen, ist bereits in der Kontakt- und Kontraktphase die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes zu sichern. Zentral ist dabei die Klärung der Frage: Wer ist eigentlich der Klient des Beratungsprozesses?

Für die weitere Prozeßgestaltung geht die systemische Organisationsberatung davon aus, daß die Etablierung von Selbstreflexionsmechanismen im Klientensystem eine der wesentlichen Interventionen darstellt, denn direkte Eingriffe ins Klientensystem scheitern notwendigerweise aufgrund der Eigenschaften autopoietischer Systeme (vgl. Wimmer 1992b). Insofern ist der Beratungsprozeß darauf gerichtet, Interaktionen zwischen Berater und Klient so zu organisieren, daß Lernen (an Konflikten?) möglich wird, bzw. wie Heintel (1992, 371) es sagt, daß für diese Interaktionen angemessene „alternative Organisationselemente“ eingerichtet werden. Innerhalb dieser Organisationselemente, also etwa einem Beratungsteam aus betrieblichen Mitarbeitern und dem Berater, wird dann eine wechselnde Fokussierung von Themenschwerpunkten je nach Entwicklung des Projekts vorgenommen und bearbeitet.¹⁰ Ziel dieses Vorgehens ist es, verkürzt gesagt, daß die Organisation ‘Lernen lernen’ soll.

10 Hier besteht eine deutliche Analogie zu Baitschs Ausführungen zur Kommunikation zwischen Untersucher und Organisation (ders. 1993, 78ff.).

3. Ein erster Vergleich

An dieser kurzen Übersicht dürfte bereits deutlich geworden sein, daß es eine ganze Reihe von überlappenden oder zumindest ähnlichen Vorstellungen und Orientierungen gibt, die die vier Positionen für Beratungsprozesse zur Verfügung stellen. Interessant ist allerdings, hier auf die Unterschiede insbesondere in der Begründung zu achten, die sich vielleicht erst in der Zuspitzung deutlicher zeigen. Sie können allerdings alle zurecht für sich den Anspruch auf Reflexion, Transparenz und Begründbarkeit ihres Vorgehens in Anspruch nehmen, und erleichtern insofern die Orientierung.

3.1 *Beraterrolle: Transparenz und Distanz*

Eine relativ große Nähe zwischen den dargestellten Positionen zeigt sich bei der Anforderung, für Rollenklarheit des Beratenden zu sorgen, die durch einen klaren Kontrakt zwischen den Beteiligten, Auftraggebern und Beratern – wenn möglich schriftlich – fixiert werden sollte. Vermutlich dürfte zwischen den Positionen Einigkeit bestehen hinsichtlich

- der Berücksichtigung individueller Verführbarkeit des Beraters, die es zu vermeiden gilt. Der vor diesem Hintergrund formulierte Satz: „Ein Berater ist kein Berater“ (Heintel 1992, 347) deutet an, daß eine Absicherung gegen die individuelle Verführbarkeit durch die beratene Organisation nur durch bewußte Distanzgewinnung (etwa durch Supervision) möglich wird;
- des Einsatzes des Untersuchenden/Beratenden selbst als Untersuchungsinstrument: Gerade die aus therapeutischen Kontexten bekannten Phänomene von Übertragung und Gegenübertragung müssen vom Beratenden bewußt wahrgenommen, bewältigt bzw. genutzt werden können (Baitsch 1993, 75 und 76f.), was sich in entsprechender Ausbildung bzw. Unterstützung niederschlagen müsse, sowie damit zusammenhängend
- der Bedeutung von Mechanismen wie Vereinnahmung und Abspaltung des Beraters (Heintel/Krainz 1992, 129), d.h. im Erkennen bestimmter Abwehrmechanismen der beratenen Organisation gegen Veränderung.

Deutliche Überschneidungen der Positionen sind erkennbar bei den Ansprüchen hinsichtlich der Transparenz der Ziele des Beratungsprozesses, die bei allen am Umgestaltungsprozeß Beteiligten vorhanden sein sollte. Einigkeit dürfte zudem darüber bestehen, daß es keinen „heimlicher Lehrplan“ geben kann, der durch die Berater ohne Reflexion mit den Klienten „durchgezogen“ wird. Dies ist sozusagen die Kehrseite der ausgehandelten Unparteilichkeit und Distanz des Beratenden, da seine Glaubwürdigkeit an einem klaren, transparenten Vorgehen

hängt, das eindeutig vereinbart ist.¹¹ Bezogen auf die Möglichkeit externe Ziele einzubringen bleibt aber festzuhalten, daß die anfänglich formulierten Ziele des Umgestaltungsprojekts ergänzt werden können.

Als Anforderungen an die Gestaltung der Beratung lassen sich daraus bereits eine Reihe von Anforderungen formulieren. Zunächst gilt es, die Distanz gegenüber der beratenen Organisation über geeignete Maßnahmen im „Beratungssystem“ zu sichern, so etwa hier Unterstützung über Supervision bereitzustellen. Es sollten zudem mindestens zwei Berater als Team in einem Unternehmen auftreten. Dies sollte auch dazu beitragen, die notwendige Rollendifferenzierung im Beratungsprozeß durchzuhalten, und gleichzeitig Sensibilität und Reflexion der Beratenden im Prozeß als diagnostisches Mittel zu ermöglichen und zu nutzen.

3.2 *Beratungsprozeß*

Deutlicher werden die Unterschiede hinsichtlich der Antworten auf die Fragen: Was leistet Beratung? Welches Beratungsverständnis liegt dem zugrunde?

Hier sind die Arbeitswissenschaften deutlicher als die ‘OE-Positionen’ normativ-wertgeleitet, denn sie orientieren sich am Individuum und individuellen Bedürfnissen in der Arbeit, die sich in der Gestaltung des einzelnen Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation insgesamt niederschlagen. Beratung wird vor diesem Hintergrund verstanden als „Unterstützung von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen, d.h. Gestaltungsprozessen“. Gegenstand der Beratung ist die Gestaltung von Arbeit. Die Rolle des Beraters im Beratungsprozeß ist entsprechend gekennzeichnet durch die „ausgehandelte Unparteilichkeit“, die eine Voraussetzung ist, diese Aufgabe mit den betrieblichen Beteiligten möglichst optimal zu erreichen.

Die systemische Organisationsberatung ist an dieser Stelle meinem Eindruck nach von der normativen Ausrichtung her ‘weicher’. Die Entscheidung über Ausrichtung und Ziele des Beratungsprojekts wird als im Ergebnis offener Prozeß interpretiert, der im Kontrakt fixiert wird – und, wie oben genannt, an bestimmten Grundorientierungen und dem Doppelziel Arbeitszufriedenheit und ökonomische Effizienz ausgerichtet ist. Es bleibt damit – zugespitzt formuliert – offen, inwieweit die Zielperspektiven des Klientensystems dominieren und eigene Ziele des Beratenden überhaupt eingebracht werden. Bei Simon erscheint wie genannt das „Überleben des Systems“ als primäres Ziel (im Gegensatz zur normativen Orientierung am Individuum und dessen Entwick-

11 Die Frage, inwieweit die Reflexionen Wimmers (1992b) zur Frage der Latenz hiermit vereinbar sind, d.h. wie weit diagnostische Erkenntnisse gegenüber den Klienten offengelegt werden sollten, wäre gesondert zu diskutieren.

lung). Wenn diese Einschätzung zutrifft, würde sich der normative Fokus in der Arbeit der Berater bei wechselnder Orientierung (hin zur systemischen Beratung) verschieben bzw. aufgeweicht werden zugunsten betrieblich-organisationsbezogener Interessen. Dies wäre in der jeweiligen betrieblichen Praxis allerdings weiterzuerfolgen.

Gegenstand der systemischen Organisationsberatung ist die Gestaltung von Organisation i.S. von „organisieren sozialer Beziehungen zwischen Personen“, wobei die Kommunikationsbehinderungen zu beseitigen sind, um menschliche Potentiale freier zur Entfaltung kommen zu lassen.¹² Entsprechend kann sich Beratung „darauf spezialisieren, Möglichkeiten zu schaffen, daß Organisationen die Realitätsangemessenheit ihres Beobachtungs und Problemlösungspotentials in einem geschützten Rahmen überprüfen und gegebenenfalls Veränderungsprozesse in Gang setzen können“ (Wimmer 1992, 75f.) bzw. wie Heintel (1992, 374) es formuliert: „Die Aufgabe der Beratung ... besteht eher im Initiieren der Prozesse (d.h. in der Lockerung von systembedingten Blockaden durch Designs und Einführung neuer Organisationselemente), im Schützen derselben vor Zugriffen des Systems und der Ungeduld der Teilnehmer und Akteure sowie im Begleiten und Erfassen ihrer Stadien, Verdichtungen aber auch Sackgassen und Festgefahrenheiten.“ Wichtig zu klären wäre hier, inwieweit die systemische Organisationsberatung in diesem Prozeß eigene normative Kriterien aufrechterhält.¹³

Deutlicher als bei den arbeitspsychologischen Positionen steht hier die Betonung der „weichen“ Faktoren und Kultur-Elemente des beratenen Unternehmens als zentrale Ebene der Veränderung im Vordergrund. Zudem unterscheiden sich die Positionen im Grad der Betonung von notwendiger Emotionalisierung bzw. der Mobilisierung von Veränderungsenergie aus Emotionalität (u.a. Heintel 1992, 366f.; Heintel/Krainz 1992, 134 [sprechen von „kollektiver Emotionalität“]; Doppler/Lauterburg 1994). Dieser Vorstellung haben sich Baitsch et al. bereits erheblich genähert, stärker in ähnliche Richtung argumentiert jüngst auch Kötter (1996).

Eine große Nähe besteht zwischen den vier Positionen auch bei der Beteiligungsorientierung, allerdings mit unterschiedlichen Begründungen. Hier ver-

12 Hier wäre eine Integration bestehender arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse für die Arbeitsgestaltung – soweit diese wiederum nicht den Grundorientierungen der systemischen Organisationsberatung widersprechen würde – eine denkbare und zweckmäßige Ergänzung.

13 Ich gehe davon aus, daß für eine „humanzentrierte“ Gestaltung sowohl inhaltliche Kriterien (wie die „Humankriterien“) wie auch Kriterien für die Orientierung der Prozesse notwendig sind. Überspitzt gesagt: Inhaltliche Kriterien bleiben ohne angemessene prozessuale Einbindung leer, prozessuale Kriterien sind allein ohne materiell-inhaltliche Orientierung blind, oder: Beteiligung allein sichert noch keine ‘gute Gestaltung’.

folgen die Arbeitswissenschaften mit normativem Bezug zum Individuum und dessen Entwicklung eine Perspektive, die den normativen Bezug über wissenschaftlich gesicherte Verfahren in konkreten, 'gestalteten Arbeitssituationen' ermitteln und überprüfen kann. Die „OE-Seite“ verfolgt hier neben der Wirtschaftlichkeit die funktional- wie wertorientiert hergeleitete Perspektive des Individuums. Die mit den Beteiligten möglichst gemeinsame Zielfindung, -festlegung und -umsetzung ist Absicht aller genannten Positionen.

3.3 *Externe Ziele im Beratungsprozeß*

Einigkeit zwischen den Positionen dürfte darin bestehen, daß externe Ziele für die beratene Organisation „anschlußfähig“ sein müssen, um überhaupt die Chance einer Realisierung zu haben. Externe Ziele (wie etwa: für 'gute Arbeitsgestaltung' zu sorgen) müssen von Organisationen quasi übersetzt werden, d.h. es muß 'interne Träger' für diese Ziele geben, die diese Ziele auch für sich verfolgen. Wenn ein Ziel in der Organisation in diesem Sinn nicht 'auf Resonanz stößt', das heißt mit den Organisationsmitgliedern nicht gemeinsam (i.S. eines substantiellen 'Commitments' der Organisationsmitglieder) verfolgt werden kann, gibt es letztlich keine Möglichkeit der Umsetzung. Dies ist insofern eine absolute Grenze der externen Ansprüche bei betrieblicher Veränderung.

4. **Offene Fragen**

Die Entscheidung für die Orientierung an einer bestimmten Vorgehensweise ist – auch wenn dies im Text manchmal durchzuschimmern scheint – keine 'entweder'-'oder'-Entscheidung. Die Spannungssituation, die dadurch entsteht wenn in einem Beratungsteam Arbeitswissenschaftler und Vertreter systemischer Organisationsberatung gemeinsam an konkreten Fragen arbeiten, hat – wie unsere eigene Erfahrung zeigen kann – viele produktive Aspekte. Dieses 'aneinander Reiben' der Positionen setzt aber voraus, daß die Rollendifferenzierungen, die durch diese Orientierungen gegeben sind, auch aufrecht erhalten werden, und klargestellt wird, was mit bestimmten Orientierungen vereinbar ist. Gerade die jeweiligen Begründungszusammenhänge und Gewichtungen der Orientierungen sollten in weitergehenden Diskussionen noch präziser verfolgt und diskutiert werden.

Für die praktische Arbeit in den Betrieben bleibt das Aushalten und immer wieder neue Austarieren des Spannungsverhältnisses von Orientierung am Individuum und dem Erhalt des Systems, d.h. von Sozialverträglichkeit (im weitesten Sinne) und notwendiger Wirtschaftlichkeit, eine Daueraufgabe der Beratung (so wie sie im IAT-Kontext durchgeführt wird). Dies stellt sich im Regel-

fall deutlich komplexer dar, als dies in den pointierten Darstellungen des Vorangegangenen zum Ausdruck kommen kann. Die Klärung der Eckwerte für Beratungsprozesse scheint mir aber ein unerlässlicher Schritt für jedwede Orientierung von Beratung zu sein, zu der dieser Text – wie ich hoffe – beitragen kann, und die es gilt, weiter voranzutreiben.

Literatur

- Baitsch, Christof (1996): Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen – Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept. In: Denisow, Karin/Fricke, Werner/Stieler-Lorenz, Brigitte (Hg.): Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung (Forum Zukunft der Arbeit, Heft 5), S. 102-112
- Baitsch, Christof (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/M., New York
- Baitsch, Christof/Alioth, Andreas (1990): Entwicklung von Organisationen – Vom Umgang mit Widersprüchen. In: Frei, Feli/Udris, Ivars (Hg.): Das Bild der Arbeit. Bern, Stuttgart, Toronto, S. 244-257
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1995): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M., New York
- van Eijnatten, Frans M. (1993): The paradigm that changed the Work Place.
- Fatzer, Gerhard (Hg.) (1996): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. TRIAS-Kompass 1. Köln
- Fatzer, Gerhard (Hg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln
- Fatzer, Gerhard (1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudolf 1992a, S. 115-127
- Felfe, Jörg (1995): Supervision in Organisationen. In: Marggraf, Claudia (Hg.): Soziale Kompetenz und Innovation. Frankfurt/M. u.a.O., S. 105-135
- Frei, Felix et al. (1993): Die kompetente Organisation: qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Zürich
- Gebert, Diether (1995): Interventionen in Organisationen. In: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern u.a.O., S. 491-494
- Heintel, Peter (1992): Läßt sich Beratung erlernen? Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern. In: Wimmer, Rudolf 1992a, S. 345-378
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (1992): Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten. In Wimmer, Rudolf 1992a, S. 128-150
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York

- König, Eckard/Volmer, Gerda (1996): Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. Weinheim, Deutscher Studienverlag. 4. überarb. Auflage
- Kötter, Wolfgang/Volpert, Walter (1993): Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe – ein arbeitspsychologischer Beitrag zu einer Theorie der Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 47 (19NF) – 1993/ 3, S. 129-140
- Kötter, Wolfgang (1996): Mitbestimmung und Prozeßkultur. Von lieb gewordenen Ritualen und veralteten Prozeßleitbildern bei der Gestaltung neuer Produktionsstrukturen. In: Denisow, Karin/Fricke, Werner/Stieler-Lorenz, Brigitte (Hg.): Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie. Bonn, S. 177-184
- Looss, Wolfgang (1995): Die nicht-lernende Organisation und das politische Umfeld von Veränderungsprozessen. In: Fatzer, Gerhard 1995, S. 229-241
- Looss, Wolfgang (1992): Coaching für Manager. Landsberg/Lech, 2. Auflage
- Luczak, H./Volpert, Walter/Raeithel, A./Schwier, A. (1989): Arbeitswissenschaft – Kerndefinition, Gegenstandskatalog, Forschungsgegenstand. Köln
- Nevis, Ed C. (1993): Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit 1930 bis 1990. In: Fatzer, Gerhard 1993, S. 381-404
- Schein, Ed H. (1993): Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: Fatzer, Gerhard 1993, S. 405-420
- Simon, Fritz B. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung. In: Walger, Gerd 1995, S. 284-300
- Sydow, Jorg (1985): Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Frankfurt/M., New York
- Trebesch, Karsten (1995): Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung. In: Walger, Gerd 1995, S. 159-181
- TRIAS (o.J.): Organisationsentwicklung – Merkmale und Prinzipien (Foliensatz einer Präsentation)
- VDI (1989): Handlungsempfehlung: Sozialverträgliche Gestaltung von Automatisierungsvorhaben. Düsseldorf
- Volpert, Walter (1992): Kap. II-3 Interessenbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung an Gestaltungsprozessen. In: von Rosenstiel, Lutz/Hockel, C. M./Holt, W. (Hg.): Handbuch der angewandten Psychologie. Grundlagen – Methoden – Praxis. Landsberg/Lech
- Volpert, Walter (1987): Einleitung: Lernen und Aufgabengestaltung am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 7-1987, S. 242-252
- Walger, Gerd (Hg.) (1995): Formen der Unternehmensberatung. Köln
- Wimmer, Rudolf (1995): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd 1995, S. 240-283
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992a): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Wimmer, Rudolf (1992b): Was kann Organisationsberatung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, Rudolf 1992a, S. 59-111
- Wohlgemuth, André C. (1983): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. Bern, Stuttgart

III.

**Auf der Suche nach der Spezifik
(industrie)soziologischer Beratung**

Unternehmensfinanzierte Sozialforschung

Erfahrungen im Rahmen einer Evaluation von Gruppenarbeitsprojekten

Die Unternehmensberatung hat sich in den 90er Jahren zu einer Branche entwickelt, die durch eine enorme Wachstumsdynamik gekennzeichnet ist und in der zunehmend auch industriesoziologische Kompetenz und Expertise nachgefragt wird (Springer 1997). Während Industriesoziologen mehr und mehr mit entsprechenden Angeboten auf diese Nachfrage reagieren, ist andernorts von einer Krise der Soziologie die Rede (Fritz-Vannahme 1996). Damit ist zweierlei gemeint. Behauptet wird zum einen eine zunehmende Unfähigkeit der Soziologie, gesellschaftliche Probleme aufzugreifen – „zu den Fragen der Zeit haben immer mehr Soziologen immer weniger zu sagen“ (Dettling 1996, 11). Zum anderen wird beklagt, daß die Soziologie im Interesse einer Pflege immer kleiner werdender „Schrebergärten des Wirklichkeitszuganges“ (Gerhard Schulze) Gefahr laufe, ihr kritisches Potential zu verspielen. Vor dem Hintergrund des ersten Vorwurfes wollen wir uns im vorliegenden Text mit Chancen und Risiken unternehmensfinanzierter industriesoziologischer Forschung beschäftigen. Vorgestellt werden eigene Erfahrungen mit diesem Forschungstyp, die wir im Rahmen einer Evaluation¹ von Gruppenarbeitsprojekten gewonnen haben. Unsere These lautet, daß von einer Krise der Industriesoziologie im Sinne mangelnder gesellschaftlicher Nachfrage und Praxisrelevanz nicht die Rede sein kann und daß unternehmensfinanzierte Sozialforschung weder die von der Soziologie reklamierte Aufklärungsfunktion beschädigen, noch zu Lasten wissenschaftlicher Erkenntnisse gehen muß. Offen bleibt hingegen, inwieweit unternehmensfinanzierte Sozialforschung in der Lage ist, Deutungsangebote für größere gesellschaftliche Zusammenhänge zu entwickeln. Die Beantwortung dieser Frage hängt ganz entscheidend davon ab, ob es gelingt, Auftragsforschung und Unternehmensberatung mit Forschungsarbeiten zu verknüpfen, die

1 Für uns stand die sozialwissenschaftliche Evaluation im Vordergrund. In der Rolle eines Beraters waren wir in der Phase der Rückmeldung der von uns systematisch gebündelten Informationen und insofern sich aus den daraus resultierenden Diskussionen Anregung für die betriebliche Praxis ergaben.

stärker grundlagenorientiert sind und die in ihren Erkenntnisinteressen die engen betrieblichen Grenzen überschreiten.

Wir werden uns in zwei Schritten mit dem Verhältnis von Organisationsberatung und Industriosozio­logie befassen: Zunächst stellen wir unseren Evaluationsansatz² vor und ordnen ihn in den hier zur Debatte stehenden Diskussionszusammenhang ein. Anschließend fragen wir nach dem Nutzen unternehmensfinanzierter Sozialforschung aus der Sicht von Unternehmen und aus der Perspektive einer sich als kritisch verstehenden Wissenschaft.

1. Zum Evaluationsansatz der Gruppenarbeitsstudie

1.1 *Arbeitspolitische Ausgangskonstellation*

Bei unseren Gruppenarbeitsevaluationen handelt es sich um unternehmensfinanzierte Untersuchungen, die vor dem Hintergrund einer bestimmten arbeitspolitischen Konstellation entstanden und deren Untersuchungsdesign sowie Wirkungen aus diesen besonderen Ausgangs- und Rahmenbedingungen resultieren. Hinsichtlich der Reorganisationsziele gab es in den Untersuchungsbetrieben einen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat im Grundsatz bestehenden Konsens: Management und Betriebsrat verbanden mit der Einführung von Gruppenarbeit eine doppelte Zielsetzung, die Optimierung der betrieblichen Abläufe und Organisationsstrukturen und die Verbesserung der Arbeitssituation sowie der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Diese Verbindung von wirtschaftlichen Zielen mit einer Humanisierungsperspektive wurde in Betriebsvereinbarungen festgehalten und die Betriebsräte waren in die Erarbeitung und die betriebliche Umsetzung der Reorganisationskonzepte eingebunden. Der zwischen Interessenvertretung und Management bestehende Konsens war dabei wesentlich für unsere Bereitschaft, uns auf die Evaluationsstudien einzulassen; erst auf dieser Grundlage schien uns eine Rolle als unabhängiger Begleiter realisierbar.

Die Unternehmen hatten sich dazu entschlossen, Gruppenarbeit vor einer möglichen flächendeckenden Einführung in einer überschaubaren Anzahl von Pilotvorhaben zu erproben, um sich der Tragfähigkeit der Gestaltungskonzepte zu vergewissern. Dies sollte zu einer größeren Gestaltungssicherheit verhelfen und den Beschäftigten die Chance geben, ihre Vorstellungen und Erfahrungen in die Umsetzung einzubringen. Für die Evaluation der Konzeptumsetzung war vorgesehen, daß sie im Interesse der Unabhängigkeit und kritischen Distanz

2 Bislang haben wir Evaluationsstudien in drei Unternehmen der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie durchgeführt.

durch eine externe und von allen betrieblichen Akteuren akzeptierte Instanz erfolgen sollte. Die Wissenschaftlerrolle war insofern konstitutiver Bestandteil der an uns gerichteten Erwartungen.

1.2 *Wissenschaftliches Interesse*

Ein wichtiger Grund für unser Interesse an den Evaluationsstudien lag darin, daß sich die Betriebe für ein strukturinnovatives Gruppenarbeitskonzept (Gerst et al. 1995; Schumann/Gerst 1997) entschieden hatten, eine Gestaltungsvariante, die auf den Ausbau und die erweiterte Nutzung von Qualifikationen und Handlungskompetenzen der Beschäftigten setzt und versucht, diese Ziele über funktionsintegrierte, selbstorganisiert-kooperative Arbeits- und Organisationsstrukturen zu realisieren. Für uns stehen die Gruppenarbeitsevaluationen in einer Kontinuität anderer, öffentlich finanzierter Untersuchungen über Entwicklungsdynamiken betrieblicher Rationalisierung und deren Konsequenzen für Industriearbeit. In diesen Studien waren wir zu dem Ergebnis gekommen, daß sich vor allem in bestimmten Prozeßabschnitten der Automobilindustrie neue, mit tayloristischen Prinzipien brechende Arbeits- und Organisationsstrukturen durchzusetzen begannen. Diese Veränderungen blieben aber in ihrer Reichweite auf technisierte Fertigungsbereiche begrenzt und wiesen selbst dort noch Gemeinsamkeiten mit der traditionellen Arbeitsgestaltung auf (Schumann et al. 1994). Im Fahrwasser der Diskussion um Lean Production und vor dem Hintergrund des dramatischen Rückganges der Produktionszahlen in den Jahren 1993/94 hatte sich dann allerdings in vielen Betrieben die Veränderungsbereitschaft erhöht, so daß die Einführung von Gruppenarbeit innerhalb kurzer Zeit auf der Tagesordnung nahezu aller Automobilhersteller stand. Zu Beginn der 90er Jahren wurden die Arbeitswirkungen von Gruppenarbeitskonzepten kontrovers diskutiert; es wurde nach Chancen und Risiken gefragt und vermutet, daß Gruppenarbeit zu einer Segmentierung der Beschäftigten etwa entlang von Merkmalen wie Alter, Qualifikation oder Leistungsfähigkeit beiträgt. Die in den 70er Jahren durchgeführten Untersuchungen (Ulich 1992; Altmann et al. 1982) schienen uns für die Beantwortung der neu aufgeworfenen Fragen nicht (mehr) ausreichend. Wir sahen deshalb in der betrieblichen Nachfrage nach Evaluationsuntersuchungen eine Chance, Reorganisationsprozesse zu untersuchen, die im Zentrum der Rationalisierungsdiskussion liegen und mit dem Anspruch verknüpft sind, Alternativen zur tayloristischen Arbeitsorganisation zu verwirklichen.

Von dem Interesse der Unternehmen an einer Begleitung und Evaluation der Einführung von Gruppenarbeit versprochen wir uns eine Zusammenarbeit, die eine intensive empirische Arbeit und tiefe Einblicke in den Verlauf der betrieblichen Reorganisation ermöglicht. Zum damaligen Zeitpunkt erschien es uns

angesichts der arbeitspolitischen Brisanz der angestrebten Veränderungen zudem wenig aussichtsreich, einen breiten Zugang zu den betrieblichen Veränderungsprozessen zu bekommen, ohne uns auf eine enge, aus der Perspektive der Unternehmen berechenbare Kooperation einzulassen. Letztlich war die Ausgangskonstellation unserer Evaluationsstudien dadurch gekennzeichnet, daß es zwischen den verschiedenen betrieblichen Akteuren und uns als externen Forschern ein übereinstimmendes Interesse daran gab, auf der Basis empirischer Untersuchungen mehr über die Umsetzung und Arbeitsrealität von Gruppenarbeit zu erfahren: Wie sehen die Arbeitsfolgen der neuen Konzepte aus? Wie wird die neue Arbeitsform wahrgenommen und von verschiedenen Beschäftigtengruppen beurteilt? Inwieweit ist das Konzept einer strukturinnovativen Gruppenarbeit geeignet, *grundlegende* Veränderungen der Arbeits- und Organisationsstrukturen anzustoßen?

1.3 *Untersuchungskonzept*

Unsere Vorgehensweise war in allen Unternehmen gleich: Auf eine jeweils mehrwöchige Untersuchungsphase pro untersuchtem Gruppenarbeitsprojekt folgten eine Auswertungsphase und schließlich ein Workshop zur Rückmeldung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse. Im Vorfeld der Untersuchung, d.h. im Rahmen von Vorgesprächen und der vertraglichen Ausgestaltung, kam es uns vor allem auf die Sicherstellung professioneller wissenschaftlicher Standards an. Dies betrifft beispielsweise Fragen der Fallauswahl und des Feldzuganges. So waren wir in die Auswahl der Untersuchungsfälle eingebunden und ließen uns einen breiten, ungehinderten Feldzugang zusichern. Darüber hinaus lagen die Entwicklung des Evaluationskonzepts, die Wahl der Untersuchungsmethoden und die Gestaltung von Erhebungsinstrumenten in unserer Hand. Es wurde zum ausdrücklichen Bestandteil des Untersuchungsauftrages, daß die Studie einschlägigen Standards sozialwissenschaftlicher Professionalität unterworfen sein sollte. Was diesen Standards entspricht, sollte – hier gab es von Beginn an einen Konsens mit den betrieblichen Akteuren – in unserem Ermessen liegen. Zugestanden und vertraglich festgehalten wurden ferner Publikationsrechte; hier bestand aber die Verpflichtung zur Anonymisierung der Ergebnisse.

Im Untersuchungsteil unserer Evaluationsstudien haben wir uns weitgehend auf bewährte Verfahren der industriesoziologischen Fallstudienmethodik gestützt. Zu den Erhebungsmethoden zählten Expertengespräche über die Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit, die jeweils gewählten Konzepte und über Erfahrungen mit dem Gruppenarbeitsansatz. Arbeitssituationsanalysen sowie Gruppenbeobachtungen dienten der Erhebung der objektiven Seite der Arbeitsveränderungen. Ergänzt wurden diese Untersuchungsschritte durch qua-

litative Interviews und schriftliche Befragungen der Beschäftigten (Gerst et al. 1994). In methodischer Hinsicht neu war die Kombination aus qualitativen Interviews und Komplettbefragungen mit Hilfe von standardisierten Fragebögen. Dieser Methodenmix hat sich bewährt, weil die Interviews dichte und tiefenscharfe Beschreibungen der Arbeitsveränderung aus der Sicht der Gruppenmitglieder lieferten und die schriftlichen Befragungen der Gesamtgruppen darüber hinaus verlässliche und für die betrieblichen Diskussionen maßgebliche Aussagen quantitativer Art ermöglichten. Die schriftlichen Befragungen haben sich aber noch in einer anderen Hinsicht als vorteilhaft erwiesen: Sie stellten die Einbindung aller Gruppenmitglieder sicher, gaben den Untersuchungsergebnissen hierdurch ein besonderes Gewicht und verhinderten Repräsentativitätsprobleme.

Um über eine standardisierte Befragung verlässliche Informationen zu erhalten, ist eine hohe Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten erforderlich. In dieser Hinsicht haben sich intensive Arbeitsplatzbeobachtungen, unsere Teilnahme an Gruppengesprächen, qualitative Interviews sowie die Unterstützung der Untersuchung durch den Betriebsrat als hilfreich erwiesen. Die Motivation der Beschäftigten, sich auf die Studie einzulassen, hing von ihrem Urteil über den Zweck der Untersuchung ab. Es durfte weder um die Suche nach Rationalisierungsmöglichkeiten gehen, noch um Forschung für den Elfenbeinturm. Die schriftlichen Befragungen erfolgten stets als Abschluß der jeweiligen Feldphase, d.h. erst zu einem Zeitpunkt, zu dem die Gruppenmitglieder mit uns und unserem Forschungsvorhaben vertraut waren und in der Evaluation eine Chance sahen, eigene Interessen in die Reorganisation einzubringen.

Zentraler Bestandteil unseres Evaluationskonzeptes sind schließlich betriebliche Workshops mit allen an der Untersuchung Beteiligten. Ein wesentliches Ziel dieser Veranstaltungen liegt darin, die einzelnen Projekte über die Ergebnisse der Evaluation zu informieren, unsere Befunde zu diskutieren und hierdurch Anstöße zur Korrektur und Weiterentwicklung der Umsetzung zu geben. Die Workshops wurden mit der Absicht durchgeführt, eine betriebliche Öffentlichkeit herzustellen und auf diese Weise eine Grundlage für Prozesse der Willensbildung und der Verständigung zu schaffen. Öffentlichkeit im Sinne einer breiten und offen geführten Diskussion ist eine entscheidende Grundlage für die in den untersuchten Betrieben beabsichtigte Reorganisation³, geht es hier doch

3 Es war trotz vorheriger Absprache nicht in jedem Pilotprojekt möglich, das Modell der betriebsöffentlichen Diskussion zu realisieren. Die Rahmenbedingungen und der konkrete Ablauf dieser Veranstaltungen waren meist ein Spiegelbild der in den Untersuchungsbereichen üblichen Kultur des Umgangs mit betrieblichen Problemen. Wo Nicht-Thematisierung und Desinteresse an der Problemsicht der verschiedenen Beschäftigtengruppen zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur zählen, sind einmalige Workshops nur begrenzt in der Lage, bestehende Verhaltensregeln zu verändern.

dem Anspruch nach um die Gestaltung einer partizipativen Arbeitsorganisation. Das Prinzip der Organisation betrieblicher Öffentlichkeit ist insofern nicht nur für unsere Forschungsmethode konstitutiv, es ist zugleich Bestandteil eines Typs von organisatorischem Wandel, der sich von traditionellen Rationalisierungsstrategien unterscheidet.

2. Die Diskussion um die Begleitforschung

Bereits in den 70er und frühen 80er Jahren war Begleitforschung Gegenstand der industriesoziologischen Diskussion. Wenngleich die Rahmenbedingungen von unternehmensnaher Forschung sich mittlerweile verändert haben und in der damaligen Diskussion zumeist von einem inzwischen als überholt geltenden Beratungsverständnis ausgegangen wurde, sind einige der damals vorgetragenen Argumente und Einschätzungen auch heute noch relevant.

Friedrich Weltz (1982) kam ausgehend von seinen Erfahrungen mit der Begleitforschung zu Beginn der 80er Jahre zu einer zwiespältigen Bilanz. Auf der einen Seite forderte er die Industriesoziologie auf, sich stärker in dieses Feld hineinzubegeben, andererseits verwies er auf mangelnde Erfahrungen, Kompetenzen und Professionalität, die dazu geführt hätten, daß in vielen Projekten nur marginale Veränderungen erreicht wurden. Zu Beginn der 80er Jahre formulierte Weltz diese Position allerdings noch nicht vor dem Hintergrund eines unreflektierten Beratungsbooms – Begleitforschung und betriebliche Beratung erschien damals eher als Auslaufmodell –, sondern ausdrücklich mit Blick auf jene Kritiker, die eine gestaltende Beteiligung der Industriesoziologie bei betrieblichen Veränderungsmaßnahmen mit Skepsis betrachteten. Als grundsätzliche Einwände gegen ein Beraterisches Engagement wurden damals vor allem die ungenügende Diskussion von Handlungs- und Erfolgsvoraussetzungen sowie die Tatsache widersprüchlicher Rollenerwartungen an die Forscher/Berater genannt.⁴

Als Ergebnis der Diskussionen der 70er und frühen 80er Jahre läßt sich festhalten, daß sich die Industriesoziologie beim Thema Beratung auf unsicherem Boden bewegte. Von einem professionellen Beratungsverständnis, hierauf ausgerichteten Wissensbeständen und Instrumentarien konnte nicht die Rede sein. Die meisten Industriesoziologen formulierten vor allem Argumente für eine Konzentration auf die klassische (Grundlagen-) Forschung und versahen den

Dennoch: In fast allen Fällen gingen die Workshops weit über das übliche Niveau betrieblicher Öffentlichkeit und Diskussionsbereitschaft hinaus.

4 Zum Spannungsverhältnis zwischen der Verantwortung für das Gestaltungskonzept bzw. die Konzeptumsetzung und der Fähigkeit zur objektiven Bewertung von Reorganisationsprozessen siehe Hardwig (in diesem Band).

Nutzen von Beratung mit einem großen Fragezeichen. Industriesoziologie sei keine Gestaltungswissenschaft und nicht in der Lage, normative Modelle und Sozialtechnologien zu entwickeln oder soziale Entwicklungen zu steuern (Bergmann 1982⁵; Lutz 1981).⁶ Insbesondere Bergmann verwies als Begründung auf die spezifischen Bedingungen des Gegenstandes der Industriesoziologie. Angesichts der Interessenbesetztheit von Arbeitspolitik und der Existenz hochgradig organisierter, tendenziell antagonistischer Akteure sei die Vorstellung unmittelbarer Praxisrelevanz zu naiv und deshalb zum Scheitern verurteilt.

Diese pessimistische Position wird in neueren Beiträgen zum Verhältnis von Industriesoziologie und Beratung zunehmend revidiert. In der Nachfrage nach (industrie-)soziologischer Beratung wird ein Nachweis ihrer möglichen praktischen Bedeutung gesehen. Zugleich findet die These Zustimmung, daß industriesoziologische Forschung sowie die akademische Disziplin insgesamt von einer größeren Öffnung gegenüber der Beratung profitieren könne (Bollinger/Weltz 1989; Minssen 1995; Howaldt 1996; Springer 1997). Dennoch sind eigenständige Beratungskonzepte derzeit noch Mangelware. Eine genuin industriesoziologische Beratungskonzeption findet sich bei Bollinger/Weltz (1989), die die Dimension der Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen und Bemühungen der Soziologisierung des Problemverständnisses betrieblicher Akteure als spezifische Leistung des industriesoziologischen Beraters sehen. Unter Soziologisierung verstehen sie eine um betriebliche Strukturen erweiterte analytische Perspektive, wohingegen in den Betrieben eher eine Tendenz zur Personalisierung oder zur Unterstellung von Qualifikationsdefiziten vorherrscht.

Ein Defizit der Begleitforschungsdiskussion der 70er und 80er Jahre sehen wir darin, daß in ihr mehrheitlich von einer Vorstellung ausgegangen wurde, derzufolge Beratung im wesentlichen aus der Erarbeitung von Konzepten oder Gestaltungsvorschlägen bestehe, die anschließend von den Betrieben umzusetzen seien.⁷ Dieses traditionelle Beratungsverständnis wird heute insbesondere

-
- 5 Bergmann betont, daß Soziologie nie unmittelbar, sondern nur über einen eigenständig zu organisierenden Umsetzungsprozeß praxisrelevant werden könne, weil „soziologisches Wissen nur vermittelt durch die Köpfe der Anwender und Adressaten hindurch wirksam werden kann“ (Bergmann 1982, 411).
 - 6 Die wissenschaftstheoretische Grundposition der Gestaltungskeptiker wird von Lutz/Schultz-Wild so zusammengefaßt, daß es keine „legitime Basis für ein sozialwissenschaftliches Expertentum geben könne, das in Analogie zu den naturwissenschaftlich begründeten Kriterien der Ingenieure (...) über seine eigenen normativen Maßstäbe verfügt (...), mit deren Hilfe wissenschaftliche, d.h. interpersonal nachprüfbar Aussagen präskriptiver Natur gemacht werden können und in denen verbindliche Handlungsanweisungen enthalten sind“ (Lutz/Schultz-Wild 1986, 672).
 - 7 Ein in diesem Sinne traditionelles Beratungsverständnis wird auch von Bollinger/Weltz formuliert. Sie wenden sich zwar gegen Beratung als Übertragung von „bewährten Modellen“, Beratung heißt aus ihrer Sicht „Anwendung des vorhandenen Wissens auf

von Beratern aus dem Umfeld der systemischen Organisationsberatung mit dem Hinweis auf die Eigendynamik betrieblicher Reorganisationsprozesse abgelehnt (Wimmer 1995; Fatzer 1993; König/Volmer 1994). Nicht externe Berater, so die Grundannahme dieses Ansatzes, sondern ausschließlich die betrieblichen Akteure selbst verändern Organisationen. Die Leistung des systemischen Beraters bestehe darin, den Organisationsmitgliedern durch entsprechende Interventionen zu größerer Reflexivität zu verhelfen. Ohne den Anspruch systemischer Organisationsberatung für unser Vorgehen reklamieren zu wollen: In den von uns durchgeführten Workshops zur Diskussion der Evaluationsergebnisse lassen sich Elemente finden, die auch Teil eines systemischen Beratungsprozesses sein könnten.

Der Wandel im Beratungsverständnis scheint neuerdings auch in die Industriesoziologie Eingang zu finden und dürfte der Auseinandersetzung um Chancen und Sinn von Beratung etwas von ihrer früheren Schärfe nehmen. Unternehmensfinanzierte Forschung und Beratung sind inzwischen auch in der Industriesoziologie ein Stück Normalität geworden – um so wichtiger erscheint es uns daher, einige der in der damaligen Debatte aufgeworfenen Fragen zu diskutieren. Als Beitrag hierzu wollen wir einige Thesen entlang von zwei Leitfragen formulieren: Worin liegt die Bedeutung industriesoziologischer Evaluationsstudien für Unternehmen und die dort stattfindenden Reorganisationsprozesse? Welchen Stellenwert können unternehmensfinanzierte Evaluationsstudien des hier vorgestellten Typs im Rahmen industriesoziologischer Forschung besitzen?

3. Nutzen sozialwissenschaftlicher Evaluationsstudien für betriebliche Reorganisationsprozesse

3.1 Informationen über den Stand der Reorganisation

Evaluationsstudien verhelfen den Unternehmen zu Informationen und Einschätzungen, die in dieser Form in den Betrieben bislang nicht vorlagen, beispielsweise über die Positionierung der verschiedenen Fertigungsbereiche oder über den Stand der Umsetzung der angestrebten Konzepte. Im Mittelpunkt unserer Studien stand die Frage, inwieweit in den einzelnen Pilotfällen die Projektziele erreicht wurden: die Verbesserungen der Arbeitssituationen und die Bereitschaft der Beschäftigten, die neue Arbeitsform mitzutragen. In den Betrieben kursieren zwar Einschätzungen über den Stand der Reorganisation; das betriebliche Wis-

mehr oder weniger verschiedene betriebliche Situationen“ (Bollinger/Weltz 1989, 265). Letztlich bleibt Beratung aber auch bei ihnen die Erarbeitung von Vorschlägen, Maßnahmen und Konzepten.

sen über die Auswirkungen von Reorganisationsmaßnahmen bleibt jedoch in mehrfacher Hinsicht unvollständig: Die Einschätzungen sind eher allgemein formuliert, so daß ihnen eine Zurechnung zu bestimmten Gestaltungsmerkmalen fehlt. Darüber hinaus ist das betriebliche Wissen zumeist durch Ad-hoc-Erklärungen gekennzeichnet, die sich zu einem großen Teil durch Personalisierungen auszeichnen. Gründe für Erfolg oder Mißerfolg von Reorganisationsprojekten oder besonders aussichtsreiche Implementationsstrategien werden häufig nicht als solche erkannt. Betriebsinterne Deutungsangebote bleiben aufgrund unterschiedlicher Interpretationen häufig umstritten und werden als Folge arbeitspolitischer Funktionalisierung durch betriebliche Akteure nicht zu allgemein anerkanntem Wissen. Schließlich haben wir auch Konstellationen vorgefunden, bei denen ein bestimmtes Wissen in Teilbereichen der Organisationen – in der Regel lokalen Einheiten – zwar vorhanden war, aufgrund fehlender Kommunikationsstrukturen oder interner Rivalitäten dann jedoch nicht zu den für Entscheidungen maßgeblichen Akteuren gelangte.

Für alle diese Fälle gilt, daß bereits die Publikation unserer Untersuchungsergebnisse über Arbeitsfolgen unterschiedlicher Gruppenarbeitsprojekte zu entsprechenden betrieblichen Maßnahmen geführt hat, die man als Auswirkungen der Evaluationsstudien auf die betrieblichen Reorganisationsprozesse bezeichnen muß. Als Folge betrieblicher Diskussionen und Aushandlungsprozesse, bei denen unsere eigene Rolle auf die Interpretation der von uns erhobenen Ergebnisse beschränkt blieb, kam es in einzelnen Untersuchungsprojekten zu einer Rekonzeptualisierung oder Weiterentwicklung von Gestaltungslösungen.

Unsere Untersuchungsmethode, der eigenständigen intensiven Fallstudien, die von uns in erster Linie mit Blick auf die wissenschaftliche Verwertbarkeit unserer Evaluationen konzipiert war, erwies sich gerade aufgrund solcher Eigenschaften wie Unabhängigkeit, „Objektivität“, Unmittelbarkeit der Beschäftigtenurteile sowie durch die Differenziertheit der Untersuchungsergebnisse auch aus betrieblich-praktischer Sicht als sinnvoll. Als Voraussetzung und Grundlage einer industriesoziologischen Beratung sehen wir daher eine eigenständige, solide Empirie, in der sowohl die realen Veränderungen als auch die subjektiven Bewertungen durch die verschiedenen Beschäftigtengruppen erhoben werden und stimmen ausdrücklich der von Bollinger/Weltz vertretenen Ansicht zu, daß formale Teilnahmeverfahren allein keine ausreichende Basis für soziologische Beratung sein können. Umgekehrt bietet die klassische Fallstudienmethodik der Industriesoziologie für das erfahrungsoffene Vorgehen des „Sich-schlau-machens“ (Bollinger/Weltz 1989, 262f.) eine gute Ausgangsbasis. Im Sinne der von Bollinger/Weltz vertretenen These, daß soziologische Beratung einen eigenständigen, analytisch geschulten Blick auf die Arbeitsrealität beinhalten muß und sich nicht auf die Organisation von Beteiligung beschränken darf, gehen wir davon aus, daß gerade der unabhängige, von analytischen

Fragen geleitete Charakter unserer Untersuchungen eine wichtige Voraussetzung für die betriebliche (Reflexions-)Wirkung unserer Evaluationsstudien war.⁸

3.2 *Orientierungswissen und Gestaltungsempfehlungen*

Mit dem Hinweis auf die Bedeutung der von uns präsentierten Evaluationsergebnisse für betriebliche Gestaltungsmaßnahmen bewegen wir uns im weiten, von der Profession auf der betrieblichen Ebene noch längst nicht erschlossenen Feld der Möglichkeiten, die sich einem Konzept „Aufklärung als Gestaltung“ (Lutz/Schultz-Wild 1986) bieten. So erlauben unsere Untersuchungsergebnisse eine Bewertung von Gruppenarbeitskonzepten hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die Beschäftigten und die betrieblichen Abläufe (Gerst et al.1994). Aus dem Vergleich verschiedener Pilotprojekte ließen sich Grundprinzipien sowie Gestaltungsmerkmale funktionsfähiger Gruppenarbeitslösungen ableiten, die der doppelten Zielsetzung von Wirtschaftlichkeit und verbesserter Arbeitssituationen entsprachen. Dies blieb in den Untersuchungsbetrieben nicht ohne Folgen. Über die Produktion einzelner Informationen und Interpretationen hinaus dürften Untersuchungen des hier vorgestellten Zuschnitts fast zwangsläufig in die Situation kommen, Orientierungswissen zu produzieren, das sich zu Gestaltungsempfehlungen verdichten läßt. Der Unterschied zur klassischen Gestalterrolle liegt – neben der Frage der offiziellen Verantwortung und Zurechenbarkeit – dann vor allem auf der Ebene des aktiven Eingreifens in die Ausgestaltung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen. Wir haben uns im Rahmen unserer Gruppenarbeitsevaluationen stets darauf beschränkt, generelle Zusammenhänge darzustellen oder den Beispielcharakter konkreter Einzelfälle betont. Die Übersetzung von allgemeinen Grundprinzipien und Gestaltungsmerkmalen in ein konkretes Lösungskonzept ist aus unserer Sicht nur als eigenständiger, in der Verantwortung der betrieblichen Akteure liegender Gestaltungsprozeß möglich.

3.3 *Verstärkung reflexiver Prozesse und Strukturen*

Der entscheidende Nutzen unserer Evaluationsstudien für betriebliche Reorganisationsprozesse liegt in der Verstärkung reflexiver Prozesse. In einem unmittelbaren Sinn lassen sich bereits die Evaluationsergebnisse zu Erfolgen und

8 Weil das Reorganisationskonzept „Gruppenarbeit“ betriebsoffiziell gerade unter Verweis auf auch für die Beschäftigten positive Effekte eingeführt und legitimiert wurde, setzte der Nachweis von fehlenden Positiverfahrungen und Kritik durch die Beschäftigten die betrieblichen Akteure unter unmittelbarem Handlungsdruck.

Begrenzungen der erfolgten Reorganisationsprozesse als reflexives Wissen charakterisieren: Es spiegelt den verschiedenen Akteuren die von ihnen (mit-) produzierte Realität zurück und gibt ihnen dadurch die Möglichkeit, Folgewirkungen von Maßnahmen zu korrigieren oder unterschiedliche Reorganisationsstrategien zu beurteilen. Auf den in der veränderten Dynamik betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen angelegten Bedeutungszuwachs reflexiven Wissens für betriebliche Akteure hat insbesondere Springer hingewiesen. Aufgrund des reflexiven, strukturelle wie kulturelle Aspekte der Organisationsrealität erfassenden Charakters derzeitiger Rationalisierungsstrategien ergibt sich

„ein Bedarf an soziologischem Wissen über die Voraussetzungen und Folgen organisatorischen Wandels wie über die Denk- und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (...), den es so bislang nicht gegeben hat“ (Springer 1997, 34).

Unter Reflexivität wird hierbei in erster Linie die Reflexivität von Wissen verstanden; die Formulierung von „Rezepten“ oder Gestaltungsideen wird auch von Springer ausdrücklich abgelehnt:

„Intervention ist dabei nicht mit Rezepturerstellung zu verwechseln. Intervention heißt vielmehr, reflexives Wissen in den Transformationsprozeß einzubringen und den Akteuren Hilfestellung bei der Verarbeitung und praktischen Nutzung dieses Wissens zu geben.“ (Springer 1997, 44)

Obwohl auch wir der Meinung sind, daß in der Bereitstellung reflexiven *Wissens* bereits eine wichtige Funktion soziologischer Beratung liegen kann, sehen wir den entscheidenden Ansatz zur Erweiterung von Reflexivität jedoch in der Organisation reflexiver *Prozesse und entsprechender Strukturen*. In dieser Richtung einen Anstoß zu geben, ist die wesentliche Funktion der im Rahmen der Evaluationsstudien durchgeführten Workshops. Für diese zumeist mehrstündigen Veranstaltungen werden alle in die Untersuchung einbezogenen Beschäftigten eingeladen; vertreten sind neben den Produktionsgruppen also auch Vertreter der verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereiche sowie Betriebsräte. Zusammensetzung, Rahmenbedingungen und Ablauf dieser Veranstaltungen waren nicht immer identisch, Grundprinzip war jedoch, daß wir die wichtigsten Untersuchungsergebnisse vorstellten und dabei eine Einschätzung von gelungenen und weniger gelungenen Aspekten der Umsetzung der Gruppenarbeit gaben. Die von uns entwickelte „Problemlandkarte“ wurde dann in moderierten Diskussionsrunden bewertet bzw. ergänzt, und es fand auf diese Weise eine breite Diskussion zum bisher erreichten Stand der Reorganisation sowie möglicher weiterer Perspektiven statt. Ziel des von uns gewählten Arrangements war nicht in erster Linie die Beurteilung und gegebenenfalls Korrektur unserer Interpretationen – obwohl dies für uns ein wichtiges Nebenprodukt darstellte –, wichtiger in diesen häufig von kontroversen Diskussionen

geprägten Veranstaltungen war uns, daß die Beteiligten selbst eine breite, diskursiv strukturierte Bilanzierung, Aussprache und Weiterentwicklung der bisherigen Reorganisation vornahmen. Im Vordergrund stand die *Herstellung von Betriebsöffentlichkeit*. Gut funktioniert haben diese Veranstaltungen in der Regel insoweit, als die Sichtweisen der einzelnen Akteure und die verschiedenen Problemlagen deutlich benannt wurden. In den meisten Fällen erlaubten die Workshops ein für die Betriebe ungewöhnlich hohes Ausmaß an *Öffentlichkeit*, sowie *Offenheit und Verbindlichkeit der Diskussion*. Bei der Suche nach Lösungen für die im Workshop formulierten Probleme waren die qualitativen Unterschiede zwischen den verschiedenen Untersuchungsbetrieben jedoch sehr groß; in den betrieblichen Alltag wurden solche diskursiven, reflexiven Formen in sehr unterschiedlichem Ausmaß integriert.

Auf einen Nenner gebracht läßt sich der betriebliche Nutzen unserer Evaluationsstudien als Verstärkung von Reflexionsprozessen bezeichnen. Verstärkung deshalb, weil der Gewinn, den die Betriebe aus den Untersuchungen ziehen, davon abhängt, daß es innerhalb der Organisationen (oder bei einzelnen Akteuren) eine zumindest rudimentäre Bereitschaft zur Reflexion und gegebenenfalls Weiterentwicklung der entsprechenden Gestaltungs- und Umsetzungskonzepte gibt. Vor dem Hintergrund neuer Rationalisierungskonzepte ist dies heute in größerem Ausmaß der Fall. Ein prinzipielles, mit der Ablehnung der Produktion von Herrschaftswissen begründetes Verdikt gegen unternehmensnahe Begleitforschung, wie es in den 70er Jahren formuliert wurde, scheint uns daher nicht sinnvoll. Andererseits sollte man die Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit von betrieblichen Organisationsstrukturen – hiermit ist sehr viel mehr gemeint als eine entsprechende Haltung einzelner Akteure – auch nicht überschätzen. So sehr es inzwischen zum „aufgeklärten“ Management gehört, Nachdenklichkeit, Diskussionsbereitschaft und Offenheit gegenüber Kritik zu signalisieren: Das in den Organisationsstrukturen angelegte Reflexionspotential ist in der Regel sehr viel schwächer ausgeprägt. Das von uns vorgestellte, diskursiv angelegte Workshop-Konzept konnten wir in seiner ganzen Breite nicht in allen Fällen realisieren, es stellte ferner in fast allen Betrieben ein neues, oft singuläres Ereignis dar. Wir ziehen aus diesen Erfahrungen den Schluß: Industriesoziologische Beratung darf sich nicht darauf beschränken, Untersuchungsergebnisse und Argumente zu liefern, um innovative Gestaltungslösungen zu befördern und zum jeweils richtigen Moment argumentativ abzustützen. Es geht auch darum, die Etablierung von eigenständigen, die Reflexionsfähigkeit von Akteuren und betrieblichen Strukturen erweiternden Umsetzungsformen anzuregen und zu unterstützen. Dieser Aspekt scheint uns bei Springer (1997) zu sehr zugunsten einer „Servicefunktion“ von Industriesoziologie – das gewünschte Argument zur richtigen Zeit – vernachlässigt zu werden. Eine auf größere betriebliche Reflexivität abzielende Perspektive ist zudem eine sinnvolle Ergänzung zu der von

Bollinger/Weltz sowie Minssen geforderten Soziologisierung des betrieblichen Problemverständnisses.⁹

Auch als externe Beobachter können sich Industriesoziologen kaum der Anforderung entziehen, eigene Positionen zu betrieblichen Gestaltungsproblemen zu formulieren. Bollinger/Weltz verweisen richtigerweise darauf, daß der externe, soziologische Berater nicht nur gute Voraussetzungen für eine eigenständige Sicht mitbringt, sondern gerade hierüber auch die für ihn notwendige Unabhängigkeit gegenüber den verschiedenen betrieblichen Akteuren behält. Eigene Positionen in Gestaltungsfragen können sich dabei allerdings nicht, worauf in früheren Diskussionen zu Recht verwiesen wurde, hinter der Behauptung einer neutralen Wissenschaftlichkeit verschanzen. Dennoch dürfte es (auch) für soziologische Beratung keinen direkten Weg hin zu praktischer Wirksamkeit geben. Auch wo es gelingt, praktikable Gestaltungskonzepte zu entwickeln und gangbare Wege der Reorganisation zu formulieren, bleibt diese Aufgabe notwendigerweise den betrieblichen Akteuren vorbehalten. Weitreichende und dauerhaft tragfähige Reorganisationsprozesse haben wir dort vorgefunden, wo hinter den Veränderungen die jeweiligen lokalen Akteure als Protagonisten standen.

4. Profitiert die Industriesoziologie von unternehmensfinanzierter Forschung?

4.1 Tiefe Einblicke in Reorganisationsprozesse

Industriesoziologie kann in mehrfacher Hinsicht von unternehmensfinanzierter Forschung profitieren. So ermöglicht dieser Forschungstyp einen breiten Feldzugang und eine hohe Kooperationsbereitschaft der betrieblichen Akteure. Bei unseren Gruppenarbeitsuntersuchungen öffneten sich nicht nur zusätzliche Türen; auch die Bereitschaft unserer Kooperationspartner, die Forschung zu unterstützen, war letztlich größer als im Rahmen öffentlicher Forschungsförderung. Da sich die betrieblichen Akteure etwas von der Begleitforschung versprechen, werden tiefe Einblicke in die Verläufe und Probleme betrieblicher Reorganisationsprozesse möglich. Dies gilt für die Weitergabe von Dokumenten wie für die Bereitschaft, in oft mehrstündigen Expertengesprächen detailliert

9 Gerade für die Rückbindung industriesoziologischer Ergebnisse, Interpretationen und gegebenenfalls auch Gestaltungsanregungen in die Unternehmen erscheinen uns Instrumentarien sinnvoll, wie sie im Rahmen der Organisationsentwicklung (Kirsch et al. 1979; Becker/Langosch 1984), der systemischen Organisationsberatung (König/Volmer 1994) oder im Konzept des „demokratischen Dialogs“ in Skandinavien (Gustavsen 1994) entwickelt wurden.

Auskunft zu geben. Unternehmensfinanzierte Forschung ist darüber hinaus oft auf eine dauerhafte Kooperation hin angelegt. Auf diese Weise lassen sich Veränderungsprozesse in einer Form untersuchen, wie dies mit klassischen Ex-post-Methoden kaum möglich wäre. Arbeitspolitische Auseinandersetzungen und betriebliche Entscheidungsprozesse werden unmittelbar mitverfolgt und müssen nicht vom Ergebnis her rekonstruiert werden. Damit ergibt sich die Chance, ein vollständigeres Bild von Prozessen der Reorganisation zu gewinnen, vollständig vor allem durch die stärkere Einbeziehung der politischen Dimension betrieblicher Veränderungsprozesse. Diese entschlüsseln sich viel stärker als bei ex-post-Untersuchungen als Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels unterschiedlicher Akteure. Eine größere Nähe zu betrieblichen Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen bewahrt nicht nur vor allzu deterministischen Erklärungsansätzen, sondern erleichtert auch die Unterscheidung zwischen Sachzwängen und einer von politischen Interessen getragenen Argumentation einzelner Akteure. Reorganisationsprozesse stellen sich dann weniger als zwangsläufige Folge veränderter makroökonomischer Bedingungen dar, denn als Resultat arbeitspolitischer Aushandlungen. Seit den 80er Jahren ist die Industriesoziologie durch eine wachsende Bereitschaft gekennzeichnet, sich auf die Politikförmigkeit und Prozeßhaftigkeit betrieblicher Strategien einzulassen und der Untersuchung von Akteursgruppen ein größeres analytisches Gewicht beizumessen. Gerade an mikropolitischen Prozessen interessierte Forschungsvorhaben dürften von betriebsnaher Begleitforschung profitieren.

4.2 *Aktualität der Forschung*

Vorteilhaft für industriesoziologische Forschung ist ferner die Tatsache, daß betrieblicherseits Beratungsbedarf gerade bei neuartigen Rationalisierungsprozessen besteht. Aktualität und Relevanz der Forschung spielten bereits in der Argumentation der ersten Generation von Industriesoziologen¹⁰ eine zentrale Rolle, die sich im Rahmen von Begleitforschung auf betriebsnahe Forschungsstrategien einließen. Für die Analyse der derzeitigen Reorganisationsprozesse gewinnt das Argument der größeren Aktualität und Relevanz insofern zusätzliches Gewicht als die Prozesse des Wandels den Betrieben als störanfällig und betriebspolitisch schwierig zu organisieren gelten. Dies mindert die Bereitschaft der Unternehmen, sich zur intensiven Untersuchung solcher Fragestellungen auf die Mitwirkung bei öffentlich finanzierten Forschungsprojekten einzulassen.

10 Hierzu würden wir insbesondere Weltz und Fricke rechnen (vgl. beispielsweise Fricke/Fricke 1977).

4.3 *Praktische Relevanz der Industriosozologie*

Die Industriosozologie verfügt über ein breites und ständig wachsendes Wissen über betriebliche Reorganisationsprozesse. Dieses Wissen spielt in der betrieblichen Praxis allerdings bislang kaum eine Rolle, weil es die entscheidenden Akteure in der Regel nicht erreicht. Dies gilt nicht nur für Führungskräfte und Planer, sondern auch für die überwiegende Zahl der Betriebsräte. Der entscheidende Grund hierfür liegt in der Regel nicht darin, daß industriosozologisches Wissen in einer Sprache veröffentlicht wird, die betrieblichen Praktikern die Nachvollziehbarkeit der Argumentation erschwert. Industriosozologisches Wissen wird in der Praxis häufig deshalb nicht zur Kenntnis genommen und für die Gestaltung genutzt, weil die Soziologie nicht in der Lage ist und nicht in der Lage sein kann, übertragbares Anwendungswissen zu produzieren (Bollinger/Weltz 1989): Die Probleme der betrieblichen Praxis sind viel zu spezifisch und Reorganisationen zu prozeßhaft, als daß sie allein mit vorgefertigten Konzepten einer Lösung näher gebracht werden könnten. Will Industriosozologie praktische Relevanz gewinnen, kommt sie deshalb gar nicht umhin, sich auf Begleitforschung und Beratung einzulassen, allerdings auf eine Form von Beratung, die gerade nicht im Verkauf von schlüsselfertigen Konzepten bestehen darf.

Grundlage für eine industriosozologische Intervention ist die Annahme, daß betriebliche Reorganisationsprozesse nicht Resultat von Sachzwängen sind, sondern sich gestalten lassen und daß sich die Reorganisationspfade hinsichtlich ihrer Folgen für die Industriearbeit voneinander unterscheiden. Die Chance der industriosozologischen Beratung liegt darin, *den* Gestaltungsalternativen zum Durchbruch zu verhelfen, die am ehesten den Ansprüchen an eine humane Arbeits- und Organisationsgestaltung entsprechen. Die Mittel, die der Industriosozologie hierfür zur Verfügung stehen, sind Analysen von Reorganisationsfolgen, die Untersuchung der Stimmigkeit von Reorganisationsmaßnahmen und die Aufhellung von Umsetzungsproblemen. Wie dies aussehen könnte und worin die „Soziologisierung“ der Problemsicht als spezifische Stärke der Industriosozologie besteht, läßt sich an einem Beispiel erläutern:

Die mangelnde Bereitschaft von Industriemeistern, sich auf partizipative Arbeitskonzepte einzulassen, wird in den Betrieben in der Regel mit Qualifikationsdefiziten und mit relativ stabilen, in der traditionellen Arbeitsorganisation verfestigten autoritären Verhaltensweisen begründet. Die aus dieser Diagnose abgeleiteten Maßnahmen sind die Vorlage von neuen Meisterleitbildern, die Qualifizierung, gegebenenfalls auch eine besondere Selektion von Meistern. Eine Soziologisierung der Problemsicht könnte in diesem Fall in dem Hinweis bestehen, daß zwischen den neuen Leitbildern und der Arbeitsrealität der Meister eine große Lücke klafft oder daß die Meister widersprüchlichen Rollenerwartungen ausgesetzt sind (Abgabe von Entscheidungsbefugnissen bei

unveränderter oder gar verschärfter Kostenverantwortung). Nicht selten fehlen den Meistern darüber hinaus Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse, um als Unterstützer oder „Coach“ selbstorganisierter Arbeitsgruppen zu agieren (kein Budget, kein Einfluß auf die Qualifizierungsplanung, kein Spielraum für Leistungskompromisse).

Die betriebliche Nachfrage nach soziologischer Beratung begründet sich zu einem großen Teil durch die mangelnde Diagnosefähigkeit betrieblicher Akteure. Letztlich steht die Industriesoziologie heute weniger vor der Frage, ob sie in der Lage ist, einen praktischen Beitrag zur Arbeitsgestaltung zu leisten, als vor der Entscheidung, inwieweit sie bereit ist, sich auf Begleitforschung einzulassen. Für eine derartige Öffnung spricht, daß Industriesoziologie einen praktischen Beitrag zur Humanisierung von Arbeit und einer größeren sozialen Rationalität von betrieblichen Reorganisationsprozessen leisten kann.

Die Einbindung in betriebliche Gestaltungsprozesse bedeutet auf der anderen Seite aber auch die Übernahme von Verantwortung für die von Industriesoziologen begleiteten Veränderungsprozesse. Dies gilt auch für den Fall, daß Beratung nicht im Verkauf von Konzepten und Strategien besteht, sondern in der Herstellung einer größeren Transparenz von Veränderungsprozessen und der Vermittlung von Deutungsangeboten.

„Nicht nur, daß dem externen Berater eine Fachkompetenz unterstellt wird, die seinen Auffassungen und Einwänden erhebliches Gewicht verleiht und Einfluß bei den mit der Organisationsentwicklung verbundenen Entscheidungen zuweist, er wird auch zu einem ernst zu nehmenden mikropolitischen Faktor. Damit ist er aber mitten drin in den innerbetrieblichen Aushandlungen und interveniert in betriebliche Entscheidungsprozesse.“ (Minssen 1995, S. 20)

Für industriesoziologische Beratung sollte es daher selbstverständlich sein, die sozialen Konsequenzen ihrer Interventionen mitzubedenken. Dies schließt auch die Reflexion über Inhalt und Ausrichtung der jeweiligen Reorganisationsprozesse und eine Beurteilung der arbeitspolitischen Konstellation in den Untersuchungsbetrieben ein. Daß es sich bei den in der deutschen Industrie derzeit zu beobachtenden Reorganisationsprozessen um „praktische Taylorismuskritik“ handelt, die die „Rücknahme von Arbeitsteilung und Fremdbestimmung“ beinhaltet (Springer 1997), kann dabei allenfalls eine jeweils zu überprüfende Arbeitshypothese sein und benennt letztlich auch nur *einen* Aspekt der betrieblichen Veränderungen. Auch deshalb kann Beratung nicht in der Vermittlung von Wissen aufgehen, das bestimmten betrieblichen Akteursgruppen hilft, ihre Strategien und Ziele durchzusetzen, sondern setzt eine Bewertung von betrieblichen Reorganisationskonzepten und ihren Konsequenzen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen voraus.

4.4 Probleme und Risiken

Neben einer Reihe von Vorteilen sind unternehmensfinanzierte Projekte jedoch auch mit Risiken verbunden. Diese sehen wir allerdings weniger in dem mitunter geargwöhnten Verlust an Kritikfähigkeit durch eine Ausrichtung auf Managementinteressen und Akzeptanzforschung. Zwar müssen sich industriosozologische Berater stets mit betrieblichen Akteuren auseinandersetzen, die versuchen, Wissenschaft und Forscher für die Durchsetzung ihrer Strategien zu instrumentalisieren. Begleitforschung setzt deshalb ein ständiges Bemühen um Unabhängigkeit voraus: „Es ist permanent darauf zu achten, nicht zu einer bloßen Schachfigur im Spiel der ‘Praktiker’ zu werden“ (Bollinger/Weltz 1989, 270). Unserer Erfahrung nach ist es durchaus möglich, eine eigenständige, unabhängige Rolle zu definieren und über den gesamten Zeitraum einer Begleitforschung durchzuhalten – gelegentlich allerdings um den Preis der Auseinandersetzung mit denjenigen, vor deren Karren man sich nicht hat spannen lassen. In solchen Fällen muß man sich auf recht harte Kritik einstellen; die Vorwürfe lauten beispielsweise „mangelnde Kooperationsbereitschaft“ oder „Produktion von für die Praxis unbrauchbarer Theorie“.

Unserer Erfahrung nach sind solche Auseinandersetzungen handhabbar und stellen keine grundsätzliche Bedrohung einer unabhängigen Rolle der Begleitforscher dar. Risiken betriebsnaher Forschung bestehen nicht so sehr in der Unterdrückung unliebsamer Ergebnisse oder in der Gefahr, zu „servants of power“ (Loren Baritz)¹¹ zu werden, sondern vielmehr in spezifischen Verengungen und Restriktionen, die sich im Forschungsalltag und aus den Rahmenbedingungen von unternehmensfinanzierten Studien ergeben.¹² Zum einen stellt dieser Forschungstyp betriebliche und unternehmensbezogene Themen in den Vordergrund. Damit wird die Verengung der Untersuchungsgegenstände auf den Ausschnitt der betrieblichen Reorganisation zur Kehrseite der Aktualität von Forschung. Da in methodischer Hinsicht zudem das Schwergewicht auf Betriebs-

11 „As part of the bureaucratization of virtually every aspect of American life, most industrial social scientists labored in industry as technicians, not as scientists. Not professionally concerned with problems outside the delimited sphere which management had assigned to them, not daring to cross channels of communication and authority, they were hemmed in by the very organization charts which they had helped to contrive. And the usual industrial social scientist, because he accepted the norms of the elite dominant in his society, was prevented from functioning critically, was compelled by his own ideology and the power of America’s managers to supply the techniques helpful to managerial goals.“ (Baritz 1974, 194)

12 Braczyk/Schmidt (1982) haben in ihrer Bilanz der Begleitforschungserfahrungen einen ganzen Katalog von Problemen benannt. Wir werden uns auf Aspekte beschränken, die wir für besonders gravierend halten.

fallstudien gelegt wird, lassen sich Fragestellungen, die sich auf betriebsübergreifende Prozesse oder auf die gesellschaftlichen Folgen betrieblicher Reorganisation beziehen, mit diesem Forschungstyp kaum untersuchen. Eine aufklärerische Funktion kritischer Wissenschaft läge umgekehrt aber gerade in der Analyse problematischer gesellschaftlicher Folgen betrieblicher Rationalisierungsstrategien. Forschungseinrichtungen, die sich einseitig auf unternehmensfinanzierte Begleitforschung konzentrieren, werden kaum in der Lage sein, eine halbwegs befriedigende Antwort auf die Frage zu geben: Was passiert mit den Arbeitskräften, die nicht in den Genuß qualifizierter und partizipativer Arbeitseinsatzkonzepte kommen und die (aufgrund betrieblicher Reorganisationsprozesse) möglicherweise aus dem Bereich der Erwerbsarbeit gedrängt werden?

Das Problem verengter Untersuchungsfragen wird verstärkt durch eine im Management verbreitete Vorliebe für schnell verfügbare Informationen und auf eng definierte Problemfelder zugeschnittene Analysen. Oft erstreckt sich die Finanzierung unternehmensgetragener Forschung nur auf die Recherche und eine betriebszentrierte Rückmeldung von Ergebnissen. Dies hat zur Konsequenz, daß die Auswertungsphasen unter einem starken Zeitdruck stehen und notgedrungen auf spezifische betriebliche Fragestellungen konzentriert werden. Obwohl im Betrieb selbst gute Bedingungen für die Recherche bestehen, bleibt die wissenschaftliche Auswertung und Dokumentation aufgrund fehlender Ressourcen daher häufig hinter den eigentlichen Möglichkeiten zurück.

5. Fazit

Trotz einiger Risiken sind wir in der Bilanz bezogen auf den wissenschaftlichen Ertrag unternehmensfinanzierter Forschung optimistisch. Die Erkenntnismöglichkeiten unserer Untersuchung waren nicht geringer als in einem herkömmlich finanzierten betriebsbezogenen Forschungsvorhaben. Zudem zeichnet sich gegenwärtig ohnehin eine teilweise Angleichung der Bedingungen öffentlicher und unternehmensfinanzierter Forschung ab, denn selbst in öffentlich geförderten Projekten werden die Spielräume für „reine“ Forschung geringer: Weil einige Projektträger dazu übergehen, von den untersuchten Unternehmen eine finanzielle Beteiligung zu verlangen, wird Forschung auch dort noch stärker als bisher auf eine praktische (betriebliche) Verwertbarkeit verpflichtet.

Optimistisch sind wir auch bezogen auf die Chancen der Industriesoziologie, einen praktischen Beitrag zur Lösung sozialer Probleme zu leisten. Beim Blick auf den hier vorgestellten Ausschnitt von Gesellschaft scheint uns das generelle Lamento über die Bedeutungslosigkeit der Soziologie überzogen. Nimmt man die Situation der Industriesoziologie, dann geht eine derart pessimistische Einschätzung an den derzeit zu beobachtenden Entwicklungen insofern vorbei, als

die Chancen der Soziologie, auf der betrieblichen Ebene in praktischer und kritischer Hinsicht wirksam zu werden, gerade gestiegen sind. Es kommt vor allem darauf an, diese Möglichkeiten angemessen zu nutzen.

Eine Ausweitung unternehmensfinanzierter Begleitforschung riskiert aus unserer Sicht nicht den Verlust wissenschaftlicher Unabhängigkeit, birgt aber die Gefahr thematischer Kurzatmigkeit und zu enger Einzelfallorientierung in sich. Um diesem Problem zu begegnen ist es notwendig, unternehmensfinanzierte Forschungsprojekte institutionell in einen Kontext einzubinden, der über die Diskussion von Forschungsergebnissen und theoretischen Perspektiven hinaus eine Reflexion der Fragestellungen und Forschungsfelder sicherstellt. Erforderlich ist insbesondere eine gezielte Kontrastierung und Komplettierung von unternehmensfinanzierten Vorhaben mit Projekten, die grundlagenwissenschaftlich ausgerichtet sind und die in ihren Fragestellungen die betrieblichen Grenzen überschreiten. Die gegenwärtige Situation scheint uns dadurch geprägt zu sein, daß angemessene Organisationsformen für eine Verbindung von Forschung und Beratung erst noch gefunden werden müssen. Erforderlich ist darüber hinaus eine institutionelle Verknüpfung derjenigen, die als Industriosozologen im Beratungsgeschäft tätig sind. Erst auf dieser Grundlage ist ein Erfahrungsaustausch gewährleistet, der hilft, Teilergebnisse einzelner Begleit- oder Evaluationsprojekte in ein umfassenderes Bild betrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse einzufügen. Eine enge Kooperation ermöglicht darüber hinaus die Entwicklung von Strategien für einen angemessenen Umgang mit den Fallstricken betrieblicher Beratung, wie z.B. Versuchen einzelner Akteursgruppen, die Forschung für die Durchsetzung ihrer Interessen zu instrumentalisieren. Und schließlich dürfte eine enge, institutionalisierte Kooperation die Bewertung der Konsequenzen industriosozologischer Interventionen in Industriebetriebe erleichtern.

Literatur

- Altmann, Norbert/Binkelman, Peter/Düll, Klaus/Stück, Heiner (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen. Frankfurt/M.
- Baritz, Loren (1974): *The Servants of Power. A History of the Use of Social Sciences in American Industry.* Westport
- Becker, Hartmut/Langosch, Ingo (1984): *Produktivität und Menschlichkeit.* Stuttgart
- Bergmann, Joachim (1982): Industriosozologie – eine unpraktische Wissenschaft? In: Beck, Ulrich (Hg.) (1982): *Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven.* In: *Soziale Welt Sonderband 1*, S. 397-416

- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 248-275
- Braczyk, Hans-Joachim/Schmidt, Gert (1982): Industriesoziologie in Anwendung. In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. In: Soziale Welt Sonderband 1, S. 443-473
- Detting, Warnfried (1996): Fach ohne Boden. Brauchen wir überhaupt noch Soziologen?. In: Fritz-Vannahme, Joachim (Hg.) 1996, S. 11-20
- Fatzer, Gerhard (Hg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch. Köln
- Fricke, Werner/Fricke, Else (1977): Industriesoziologie und Humanisierung der Arbeit. In: Soziale Welt 28, Heft 1/2, S. 91-108
- Fritz-Vannahme, Joachim (Hg.) (1996): Wozu heute noch Soziologie? Ein Streit aus der ZEIT. Opladen
- Gerst, Detlef/Hardwig, Thomas/Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung – ein „Modell“ kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 142, S. 5-30
- Gerst, Detlef/Hardwig, Thomas/Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65
- Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt. Berlin
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Frankfurt/M.
- Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart
- König, Eckard/Volmer, Gerda (1994): Systemische Organisationsberatung. Weinheim (3. Auflage)
- Lutz, Burkhard/Schultz-Wild, Rainer (1986): Aufklärung als Gestaltung. In: WSI-Mitteilungen 10/1986, S. 669-678
- Minssen, Heiner (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. In: Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaften, Ruhr-Universität Bochum, Nr. 95-06
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin
- Schumann, Michael/Gerst, Detlef (1997): Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: ISF, INIFES, IFS, SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin, S. 131-167
- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit 6, Heft 1, S. 33-49
- Ulich, Eberhard (1992): Arbeitspsychologie. Zürich (2. Auflage)
- Weltz, Friedrich (1982): Begleitforschung zwischen Aktionismus und Berührungangst. In: Soziale Welt 33, Heft 3/4, S. 292-302

- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden
- Wimmer, Rudolf (1995): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln, S. 239-283

Ein neuer industriesoziologischer Projekttypus

Konzeptionelle und methodische Überlegungen zur Organisationsberatung

Im vorliegenden Beitrag werden zunächst einige der Ursachen wachsender Nachfrage nach Organisationsberatung dargestellt. Es wird davon ausgegangen, daß sich damit auch neue Anforderungen an Sozialwissenschaften richten. Die Konturen eines darauf bezogenen Projekttypus sollen am Beispiel eines unternehmensfinanzierten Beratungsprojektes des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) verdeutlicht und die Wissensbestände der Industriesoziologie, die sich in diesem OE-Prozess als anschlußfähig erwiesen haben, skizziert werden. Vor diesem Hintergrund werden Eckpunkte eines spezifischen Beratungsverständnisses abgeleitet. Abschließend erfolgen einige Überlegungen zu den damit verbundenen Anforderungen und Verwendungszusammenhängen von Methoden.

1. Hintergründe wachsender Nachfrage nach Organisationsberatung

Wirft man einen Blick auf die bundesrepublikanische Beratungslandschaft, so ist feststellbar, daß es aktuell eine große Nachfrage nach Beratung gibt, von der auch die Sozialwissenschaften und mithin die Industriesoziologie profitieren (vgl. Springer 1997). Das damit verbundene stärkere Aneinanderrücken von privatwirtschaftlichen Organisationen und von Teilbereichen sozialwissenschaftlicher Institute bzw. die engere Verbindung von Wissenschaft und Praxis vollzieht eine Tendenz nach, die im angloamerikanischen Raum bereits seit Jahrzehnten dominierend ist und dort zu wechselseitigen Erkenntnis- und Entwicklungsprozessen beigetragen hat (vgl. Scott-Morgan/Little 1995; Fatzer 1997).

Einer der auslösenden Momente dieser Entwicklung liegt in der zunehmenden Erosion stabiler organisationeller Rahmenbedingungen und der Infragestellung hierauf ausgerichteter Leitbilder und Organisationskonzepte. Zu Zeiten, in denen kleinere Modifikationen bisheriger Abläufe innerhalb des Gesamtsystems nicht mehr ausreichen, sondern das System selbst zur Disposition gestellt werden muß, steigt der Orientierungsbedarf des Managements enorm an. Die

damit verbundene Beratungsnachfrage speist sich aus zwei Hauptquellen. Erstens entwickelt sich Beratungsbedarf bei der Suche nach grundlegend neuen Organisationsformen. Zweitens erweisen sich die jeweiligen Lösungen von heute unabdingbar und immer schneller als die neuen Probleme von morgen. Mit anderen Worten kann von einer Kontinuierlichkeit und Beschleunigung nicht nur der Problemlösungs-, sondern auch der Problemstehungsprozesse gesprochen werden.

1.1 *Turbulente Umwelten*

Grundlegend veränderte *Umweltanforderungen*, wie sie durch den Begriff der „turbulenten Umwelt“ zusammenfassend charakterisiert werden¹, stellen zunehmend tayloristisch geprägte Organisationsleitbilder infrage. Einstmals feste und allgemeingültige Orientierungspunkte, auf die die Handlungslogiken, Reaktionsmuster und Kommunikations- sowie Kooperationsformen der unterschiedlichsten Akteursgruppen dauerhaft Bezug nehmen konnten, geraten in Bewegung und verlieren ihre richtungweisende Funktion. Dieser Verlust markiert eine *qualitative Veränderung der Entwicklungs- und Anpassungslogik von Organisationen*. Da sich kein neues allgemeingültiges Leitbild, d.h. kein neuer „one-best-way“ der Gestaltung von Arbeits- und Produktionsprozessen zu formieren scheint, fehlt die Grundlage für eine einfache Neuausrichtung bisheriger Strukturen. Angesichts „turbulenter Umwelten“ und der auf Dauer gestellten Veränderungsdynamik stellt der Austausch alter Strukturen gegen neue Strukturen keine brauchbare Zukunftsoption dar. Vielmehr geht es um eine Umstellung von Strukturorientierung auf Prozeßorientierung. In der gegenwärtigen Situation gewinnt die Prozeßfähigkeit von Organisationen enorm an Bedeutung. Ihre *Befähigung zu ständigem Wandel* auf Basis eines hohen Niveaus der *Selbstreflexions- und Selbstveränderungsfähigkeit* dürfte zu den zentralen aktuellen Herausforderungen des Managements gehören.

1.2 *Orientierungssuche und Anpassungsversuche von Organisationen*

Gewandelte Anforderungen an Unternehmen führen hierarchische Steuerungsmodelle zunehmend an die Grenzen ihres Steuerungsvermögens und ihrer Innovationskraft. Zentralistische Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, eng begrenzte Arbeitsinhalte und Verantwortlichkeiten auf der Ebene des „shop-

1 Hierzu werden bspw. immer wieder die raschen Veränderungen der Marktbedingungen, der verschärfte internationale Wettbewerb, schneller wechselnde Käuferpräferenzen, verkürzte Produktzyklen, steigende Qualitätsansprüche, ständige technologische Weiterentwicklungen etc. angeführt.

floors“ sowie die rigide Trennung von Arbeitsausführung und Arbeitsoptimierung können dem Anpassungs-, Flexibilitäts- und Innovationsbedarf von Organisationen nicht mehr gerecht werden. Aus diesem Grunde werden vielerorts vom Management, häufig gemeinsam mit den Interessenvertretungen der Beschäftigten, die *überkommenen Kommunikations- und Kooperationsformen auf den Prüfstand* gestellt. Erfahrungen mit bereits aus den 70er Jahren bekannt gewordenen Formen eines veränderten Arbeitseinsatzes (wie bspw. Gruppenarbeitskonzepte skandinavischer Provenienz) werden mit heutigen, insbesondere aus Japan stammenden Erfahrungen verbunden und zur Basis von betriebspezifischen OE-Prozessen gemacht. Zu den Ergebnissen dieser Experimente gehören neue Formen teamförmiger Kooperation und beteiligungsorientierter Rationalisierung im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) (vgl. Howaldt/Kopp 1997; sowie Howaldt et al. i. E.), die sich in der Regel in einen *Kontext umfassender Reorganisationsmaßnahmen* einfügen.

1.3 *Neue Organisationsformen bergen neue Problemstellungen*

Dezentralisierte Entscheidungsstrukturen, Delegation von Verantwortung nach unten, teamförmige Kooperationsstrukturen, beteiligungsorientierte Formen der Rationalisierung etc. führen zur *Ausdifferenzierung der Organisation*. Derartige Antwortversuche auf die Herausforderungen turbulenter Umwelten bedeuten eine *Steigerung der internen Komplexität* und führen zu neuartigen internen Koordinierungs- und Kommunikationsproblemen bei gleichzeitig erhöhter *Abhängigkeit von gelingender Kommunikation*.

„Die Kehrseite der heute neu zu gewinnenden Antwortfähigkeit von Organisationen ist die qualitativ neue Form der Abhängigkeit von gelingender Kommunikation zwischen Organisationseinheiten und Funktionsträgern, die durch prinzipiell konflikthafte Kooperationsbeziehungen miteinander verknüpft sind“ (Wimmer 1995, 244).

Zu den Folgeproblemen dezentraler Strukturen gehört bspw. die Frage, mit welchen Instrumenten die Einheit des Systemganzen bei gleichzeitiger Teilautonomie von Gruppen aufrecht erhalten werden kann. Kann der Zusammenhalt des Systemganzen durch veränderte Formen der Leistungsbewertung und -bemessung gefördert werden? Welches sind adäquate Kriterien für eine Entlohnung von Gruppenarbeit und KVP? Wie lassen sich angesichts steigender Risiken für Standort und Arbeitsplätze Mechanismen der Selbstbindung von Gruppenmitgliedern an Unternehmensziele erzeugen? Wie kann Organisationsentwicklung mit Personalentwicklung verzahnt werden?

Die Umstellung auf Prozeßorientierung, der Aufbau von Selbstreflexionsfähigkeit, Mechanismen zur Entwicklung einer lernenden Organisation etc., all

diese „Neuentwicklungen“ markieren den Beginn eines Prozesses, bei dem immer wieder auf unterschiedlichste Beratungsangebote zurückgegriffen werden dürfte.

2. Auf dem Weg zu einem neuen Projekttypus? Ein Beispiel unternehmensfinanzierter Beratung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund

Von 1989 bis Ende 1995 hat das Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) eines seiner ersten unternehmensfinanzierten Beratungsprojekte durchgeführt. Der allgemeine Beratungsauftrag richtete sich auf die wissenschaftliche Begleitung und Beratung des Betriebsrates eines großen Automobilherstellers bei der flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit. Im folgenden Kapitel soll herausgearbeitet werden, inwieweit sich industriesoziologische Erfahrungen als anschlussfähig für Organisationsberatung erwiesen haben. Es wird davon ausgegangen, daß die aufgezeigten Anforderungen einen neuen Projekttypus markieren, der sich gegenüber traditionellen Gestaltungsprojekten der „HdA-Ära“ u.a. durch eine stärkere Akzentuierung von Prozeßbegleitung und Beratung der betrieblichen Akteure auszeichnet.

Auf diesen Projekttypus² ist die Industriesoziologie konzeptionell und methodisch nur unzureichend vorbereitet. Es bedarf deshalb ihrer Weiterentwicklung unter Aufnahme von neuen Impulsen.

2.1 Die Ausgangslage

Die damalige Beratungssituation kann als *doppelter Pilotfall* charakterisiert werden. Sowohl für den Betrieb als auch für die Berater stellten sich eine Reihe von Fragen, die nur begrenzt durch Rückgriff auf vorhandene Erfahrungen beantwortet werden konnten.

Betrieblicherseits war schon die Idee der flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit, geschweige denn die *Umsetzung dieses Vorhabens* (immerhin

2 Seit Anfang der 90er Jahre läßt sich an der sfs - wie auch an anderen Instituten (vgl. beispielsweise Latniak zum Institut Arbeit und Technik in diesem Band) - eine Ausweitung dieses Projekttypus' erkennen. Nicht nur privatwirtschaftlich finanzierte Projekte sind hierfür ausschlaggebend. Auch bei der Vergabe öffentlicher Fördermittel (beispielsweise durch Förderprogramme wie QUATRO, VIA, ADAPT) werden teilweise Faktoren wie Prozeßorientierung, Prozeßbegleitung, Beratung und Entwicklung betriebsspezifischer Lösungen stärker gewichtet (auf diesen Zusammenhang hat Erich Latniak in einem Referat auf dem 3. Unternehmensberaterstag des IAT bereits 1996 hingewiesen).

waren zum damaligen Zeitpunkt über 19.000 Beschäftigte davon betroffen) ohne Vorbild. Erfahrungen, Konzepte und Methoden zur Durchführung derart weitreichender Reorganisationsmaßnahmen fehlten weitgehend. Hoffnungen des Managements, dieses Projekt mit der Durchführung hauptsächlich fachlicher und sozialer Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb von ca. zwei Jahren bewältigen zu können, erwiesen sich bald als illusorisch:

„Schon bald zeigten jedoch die in der betrieblichen Praxis auftretenden Probleme, daß komplexere Anstrengungen erforderlich waren. So machte man sich auf die Suche nach umfassenderen Lösungen. Dabei sollte auch auf die Kompetenzen externer Berater zurückgegriffen werden“ (Howaldt 1996, 73).

Aufgrund der Neuartigkeit der betrieblichen Problemstellung konnte *nicht umstandslos auf ein passendes Beratungsangebot zurückgegriffen* werden. Auch ließ sich der eigentliche Beratungsauftrag zunächst nur grob definieren.³

„Die Erwartungen der betrieblichen Akteure bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Beratungsaktivitäten waren zunächst noch diffus. Klar war lediglich, daß der Betriebsrat eine kontinuierliche Beratung anstrebte, die die Teilnahme an Betriebsratssitzungen, den Sitzungen der Gruppenarbeitskommission, Gruppengesprächen etc. einschließen und auch kurzfristige Konsultationen ermöglichen sollte“ (ebd.).

Während der Betrieb mit der Einführung von Gruppenarbeit und der damit verbundenen Entwicklung eines adäquaten betrieblichen Projektaufbaus Neuland betreten hatte, stellte die Situation auch für die *wissenschaftlichen Berater* der Sozialforschungsstelle *neuartige Anforderungen*, die nicht mehr durch Rückgriff auf vorhandenes Expertenwissen bewältigt werden konnten:

„Unklarheit über die konkrete Gestaltung der Beratungsarbeit bestand jedoch auch auf Seite der Sozialforschungsstelle. Zwar waren im Rahmen des HdA-Programmes Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit gesammelt worden (...). Dermaßen ambitionierte unternehmensfinanzierte Projekte waren jedoch auch für die sfs neu. Die Bewältigung der hier auftretenden Anforderungen erforderte Kreativität und ein gewisses Maß an Risikobereitschaft“ (ebd.).

2.2 Grundlagen eines spezifischen Selbstverständnisses von Beratung

Im Beratungsprozeß wurde deutlich, daß die bisherigen Ergebnisse industriesoziologischer Forschung sowie deren Methodik sich nicht ohne weiteres in den

3 Vor diesem Hintergrund erfolgte die Wahl der Sozialforschungsstelle als beratende Institution auch nicht aufgrund disziplinenorientierter Leistungserwartungen. Die Zusammensetzung des Beraterteams aus Sozialwissenschaftlern mit organisations- bzw. industriesoziologischem „background“ trug weitgehend zufälligen Charakter.

betrieblichen Verwendungszusammenhang integrieren lassen. Die unten skizzierten industriesoziologischen Wissensbestände und die im HdA-Kontext zusammengetragenen Erfahrungen zur Arbeitsgestaltung und zur Frage wie industriesoziologisches Wissen praktisch wirksam gemacht werden kann (vgl. bspw. Fricke et al. 1980), begründen noch kein tragfähiges Beratungs- und Interventionskonzept und stellen keine hinreichende Methodik, die ihre Anschlußfähigkeit an Funktionsweisen und Bedürfnisse von Organisationen bewiesen hätte, zur Verfügung. Die Präzisierung der Hinweise zur Verwendung industriesoziologischen Wissens im Beratungsprozeß steht noch am Anfang, wie auch das Resümee zur Ausgangssituation des Beratungsteams verdeutlicht:

„Was der Industriesoziologie – und uns – jedoch fehlte war ein Konzept, wie dieses Wissen im Rahmen solcher Wandlungsprozesse zur Wirkung gebracht werden konnte. Weder die ‘Übertragung’ von andernorts gewonnenen Gestaltungsmodellen noch das Vertrauen auf ‘Aufklärung als Gestaltung’ (Lutz/Schultz-Wild 1986) konnte vor dem Hintergrund der sozialen Dynamik von Veränderungsprozessen in Organisationen ein erfolgversprechendes Konzept darstellen“ (Howaldt 1996, 79).

Anknüpfungspunkte an *industriesoziologische Erfahrungen* zur Entwicklung angemessener Beratungskonzepte ergeben sich in zweierlei Hinsicht:

1. Den Kern industriesoziologischer Stärke im Hinblick auf Beratung stellt sicherlich das *arbeitsorganisatorisch relevante Wissen* dar. Bis in die 50er Jahre reichen hier entsprechende Studien zurück. Dazu gehören bspw. Arbeiten zur Veränderung von Produktionskonzepten, zur Einführung von Gruppenarbeit, zu Auswirkungen unterschiedlicher Organisationsformen auf die Arbeitssituation von Beschäftigten, zu Risiken und Belastungen prekärer Arbeitssituationen, zu Rollenkonflikten in organisatorischen Umbruchsituationen, zu Inhalten sozialer, methodischer und organisatorischer Qualifizierung, zu Entlohnungsformen, Arbeitszeit etc..
2. In empirischen Arbeiten der 80er und 90er Jahre hat sich die Industriesoziologie, im Rückgriff auf organisationstheoretische Konzepte, zunehmend mit der inneren Bewegungslogik von Organisationen beschäftigt. Von besonderem Interesse erscheint dabei die Entwicklungslinie, in der die *soziale Dynamik organisationeller Prozesse* herausgearbeitet wurde. Diese Linie reicht bis Anfang der 80er Jahre zurück. Einen der Anfangspunkte in der Rethematisierung des Betriebes als Ort sozialer Prozesse markierte das von Weltz/Lullies (1983, 1984) entwickelte *Konzept der betrieblichen Handlungskonstellation*. Es folgten weitere Thematisierungen des Betriebes unter Stichworten wie *Rationalisierung als Aushandlungsprozeß* (Littek/Heisig 1986), *Arbeitspolitik* bzw. „politics in production“

(Jürgens/Naschold 1984), *Mikropolitik* (Ortmann 1988), *Arena betrieblicher Akteure* (Minssen 1992).⁴

Es zeigte sich dabei, daß bei der Entwicklung eines Beratungskonzeptes zwar auf industriesoziologische Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, diese aber eigens reflektiert und mit zusätzlichen Impulsen verbunden werden müssen. In Hinsicht auf Letzteres erwiesen sich die auf der neueren Systemtheorie aufbauenden Konzepte der systemischen Organisationsberatung (vgl. die Beiträge in diesem Band) als besonders fruchtbar. Viele Probleme der eigenen Beratungspraxis fanden sich hier thematisiert und bereits konzeptionell gewendet. Außerdem konnten retrospektiv durchaus Parallelen in den Vorgehensweisen zwischen der systemischen Beratungspraxis und der von der Beratergruppe schrittweise entwickelten Interventionsweise festgestellt werden.

2.3 *Eckpunkte von Beratung*

Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit industriesoziologischen Zugängen zur Beratung und der Berücksichtigung systemischer Konzepte sowie der Reflexion der eigenen Beratungspraxis lassen sich *vier Eckpunkte* von Beratung benennen:

- Organisationen sind *soziale Gebilde*, die sich in den spezifischen, historisch gewachsenen Erfahrungen, Sichtweisen, Wahrnehmungs- (und Nichtwahrnehmungs)routinen manifestieren und in heimlichen und offenen „Spielregeln“ niederschlagen bzw. in ihre Kommunikations- und Kooperationsmuster einschreiben.
Die Verarbeitung von (Umwelt)Informationen erfolgt nach eigenen Regeln und Logiken. Sämtliche Inputs durch Externe (bspw. Berater) werden nach diesen spezifischen Regeln verarbeitet. Welche Informationen als relevant erachtet werden, welche Informationen also anschlussfähig an die Organisation sind und zu deren Weiterentwicklung führen können, wie Informationen transformiert werden etc., „entscheidet“ die Organisation, d.h. wird zwischen den betrieblichen Akteuren und Akteurskoalitionen (bei unterschiedlich verteilter Durchsetzungsmacht) ausgehandelt.
- Organisationen sind *nur von innen durch ihre Mitglieder entwickelbar*. Konzepte, die auf Umsetzung, auf einen Transfer von Lösungen und Know-how zielen oder versuchen, extern generierte Maßstäbe innerorganisatorisch verbindlich zu machen, (best-practice) erweisen sich als problematisch, da sie die Eigenlogik von Organisationen außer acht lassen.

4 Die genannten Konzepte stellen nur eine Auswahl aus den vorhandenen Konzepten dar. Eine ausführlichere Darstellung findet sich bei Howaldt 1996, 35ff.

- Wenn man der Auffassung folgt, daß sich Organisationen nur selbst verändern können, dazu aber auf externe Irritation ihrer Wahrnehmungs- und Handlungsroutinen angewiesen sind, stellt sich die Frage nach dem Beratungsziel. Beratung sollte sich darauf richten, die eingespielten Regeln und die Kommunikations- und Kooperationsformen durch die Organisationsmitglieder reflektieren zu lassen und sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu unterstützen, d.h. ihre *Selbstreflexions- und Selbstveränderungsfähigkeit* zu erhöhen. Dabei ist es auch Aufgabe der Beratung, eigenes Fachwissen und eigene Sichtweisen situationsgerecht, im Sinne einer *konstruktiven Irritation*, in die Organisation einzuspeisen.
- Obwohl ein solcher Ansatz primär auf die Hinterfragung und Irritation der bestehenden Kommunikations- und Kooperationsregeln zielt, und eine Öffnung und Erprobung von Räumen für neue Kommunikationsformen und Kooperationsweisen anstrebt, muß Organisationsentwicklung auch durch die *Veränderung persönlicher Verhaltensweisen* abgesichert bzw. gefestigt werden. Deshalb ist die *Initiierung und Unterstützung kontinuierlicher Qualifizierungsprozesse* im Rahmen einer systematisch mit Organisationsentwicklung zu verzahnenden Personalentwicklung unerlässlich.

3. Methodische Aspekte des neuen Projekttyps

Das skizzierte Beratungsverständnis hat erhebliche methodische Konsequenzen. Im Kern wird damit auf eine „*Soziologisierung*“ von *Methoden* verwiesen, die möglicherweise aus der „sozialtechnologischen Verengungen“ von Konzepten der Fachberatung herausführt. Die Eigenlogik sozialer Systeme macht die Hoffnung auf eine quasi mathematische Vermessung ihrer Probleme und die Vorstellung daraus ableitbarer (mehr oder weniger objektiv legitimierter) konkreter Handlungen und Maßnahmen zunichte. Sie stellt den formelhaften Charakter jedweden Rezeptwissens (one-best-way, Transferlogik, Expertenansatz) und dessen auf Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit sozialer Prozesse zielenden methodische Implikationen in Frage.

„Soziologisierung“ von Methoden meint im nachfolgend zitierten Sinne eine Veränderung der Logik der Einflußnahme:

„Aus der geschilderten Eigenlogik sozialer Systeme heraus ist leicht erkennbar, daß die Hoffnung auf Interventionstechniken in diesem Sinne (d.h. von Sozialtechnologie, Anmerk. R.K.) im Kontext von Organisationsberatung trägt. Es ist dies eine Art von Tätigkeit, die in ähnlicher Weise unter einem prinzipiellen ‘Technologiedefizit’ leidet wie andere professionelle Felder auch. Trotzdem,

oder vielleicht gerade deswegen, lohnt es sich, darüber nachzudenken, wie (...) gezielte Wirkungen im Klientensystem stimuliert werden, ohne dabei zu glauben, daß diese Wirkungen im direkten Zugriff herbeigeführt und kontrolliert werden könnten. Gesucht ist also eine neue Logik der Einflußnahme auf organisationelle Veränderungsprozesse und Entwicklungsverläufe, ohne den alten Suchmustern nach einer zentralen Steuer- und Beherrschbarkeit solcher Prozesse zu erliegen“ (Wimmer 1995, 260f.).

3.1 *Anforderungen an Methoden*

„Soziologisierung“ von Methoden bedeutet das Zugrundelegen, Anknüpfen und Vermitteln von unterschiedlichen Perspektiven relevanter betrieblicher Akteure und die Mobilisierung innerbetrieblicher Problemlösungs-, Reflexions- und Irritationspotentiale. *Problemdiagnose, Problemdefinition, Problemlösung und deren Umsetzung sind methodisch als eng ineinander verwobene Prozesse organisationeller Selbsterkenntnis anzulegen.* Unter Rückgriff auf die bereits formulierten Eckpunkte von Beratung lassen sich folgende *Anforderungen an Methoden* formulieren:

- Methoden sollten einen Beitrag zum besseren Verständnis der sozialen Prozesse einer Organisation durch die jeweiligen Akteure leisten.
- Methoden sollten der Zielfindung, Entwicklung und Umsetzung von eigenen Konzepten der Akteure dienen.
- Methoden sollten die Veränderung von Verhaltensweisen unterstützen.
- Methoden sollten zur Evaluation von Prozeßverläufen beitragen.

3.2 *Methoden im Kontext unterschiedlicher Verwendungszusammenhänge*

Abschließend soll nun danach gefragt werden, welche konkreten Methoden diesen Anforderungen gerecht werden können. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß die Anlage einer Systematik von Methoden nach dem Schema *Problem x = Methode y = Lösung z* wieder in die Sackgasse der Sozialtechnologie zurückführen würde. Aufgrund der Betriebsspezifität von Problemlagen scheint demgegenüber die Anlage eines „Methodenpools“ adäquater. Damit soll angedeutet werden, daß sich Methoden aus ihren starren Verwendungszusammenhängen lösen und insofern „multifunktional“ werden. So können bspw. Methoden der Evaluation durchaus zur Bereicherung von Sichtweisen führen oder zur Grundlage von Problemdiagnose oder -definition werden. Auch feste Ablaufschemata von Beratung lösen sich auf. Diagnose, Intervention, Evaluation (in arbeitswissenschaftlicher Perspektive: Analyse, Bewertung, Gestaltung (vgl. Ulich 1994)) etc., inklusive der einstmals mit den jeweiligen Verwendungszusammenhängen

fest verknüpften Methoden, sind im realen Prozeß untrennbar ineinander verwoben.

3.2.1 Austausch von internem Erfahrungswissen

Bei der Initiierung von Austauschprozessen unterschiedlicher organisationsinterner Sichtweisen (zur Problemdiagnose, zur Erstellung von Lösungsalternativen, zur Erarbeitung von Umsetzungsmaßnahmen etc.) kommt der *Moderation* eine wichtige Funktion zu. Dabei kann die Moderation derartiger Prozesse so erfolgen, daß hauptsächlich internes Erfahrungs- und Fachwissen und das Selbstreflexionspotential aktiviert werden. Zu den einsetzbaren Methoden gehören *Gesprächs- und Fragetechniken, Visualisierungstechniken, Metaplan, Kommunikationsregeln etc.*

3.2.2 Irritation durch externes Wissen

Neben dieser eher „zurückhaltenden“ Moderationsform ist im Beratungsprozeß die Irritation der Organisation durch externes Fachwissen erforderlich. Die Anregung neuer Sichtweisen, die Hinterfragung (teilweise heimlicher) Organisationsregeln und ihrer Kommunikations- und Kooperationsmuster sowie das Einbringen organisationsfremder Sichtweisen kann methodisch den Rückgriff auf *Moderationstechniken* bedingen. Darüber hinaus können Methoden der Evaluation (bspw. feedback von Erhebungen) eingesetzt werden. Die Irritation durch Fachwissen kann situativ/ad-hoc, durch vorbereitete Inputs, durch Organisation eines *Dialogs mit anderen Betrieben* oder durch das Einbringen und die Modifikation von bewährten *Arbeitsmitteln und Instrumenten* (bspw. Problemlösungsblätter, Formblätter für Protokolle, KVP-Formulare etc.) erfolgen.

3.2.3 Verhaltensänderung

Ein weiterer Verwendungszusammenhang von Methoden stellt die mit Organisationsentwicklung zu verzahnende Personalentwicklung dar. Hierbei geht es darum, neue Rollenbilder und Funktionsbeschreibungen der Organisationsmitglieder zu entwickeln und diese in die Lage zu versetzen, den damit verbundenen veränderten Anforderungen fachlich, sozial und psychisch gerecht zu werden. OE-Prozesse sollen also durch komplementäre Veränderungen des Verhaltensrepertoires der Mitarbeiter vorangetrieben und stabilisiert werden. Die Initiierung und Stabilisierung von Verhaltensänderung kann methodisch über Maßnahmen der *Teamentwicklung, der Personalentwicklung, der Entwicklung neuer Rollenbilder, der Ermittlung von Qualifizierungsbedarf* (bspw. Qualifikationspotentialanalysen), der *Schulung sozialer, methodischer und organisa-*

torischer Kompetenzen und durch die Absicherung der Einhaltung neuer organisatorischer „Spielregeln“ erfolgen.

3.2.4 Evaluation

Die Evaluation von Veränderungsprozessen stellt ebenfalls ein bedeutendes Feld des Methodeneinsatzes im Beratungsprozeß dar. Die Rolle von Beratung ist es, einen geeigneten Controlling-Prozeß der Organisationsentwicklung anzustoßen. Auch hier geht es nicht um ein externes Ersatzmanagement, d.h. es geht nicht darum, der Organisation die Aufgabe der Aushandlung von Kriterien und der Bewertung des jeweiligen Zielerreichungsgrades abzunehmen, sondern um die Entwicklung von Eigeninitiative. Das Feld der Evaluation ist methodisch wohl der am besten entwickelte Bereich sozialwissenschaftlicher Beratungskompetenz. Hier kommen traditionelle Methoden der *Arbeitsplatzbeobachtung*, des *Experteninterviews* sowie von *Beschäftigtenbefragungen* zum Einsatz. Allerdings muß in Auseinandersetzung mit elaborierten expertenorientierten Erhebungsmethoden, dem grundsätzlichen Einbezug und der grundlegenden Gleichwertigkeit des organisationellen Erfahrungswissens Rechnung getragen werden.

4. Fazit

Organisationsberatung stellt ein neues Feld der Industriesoziologie dar. Als Reaktion auf privatwirtschaftliche Beratungsanfragen und vor dem Hintergrund veränderter öffentlicher Förderbedingungen sozialwissenschaftlicher Projekte scheint sich in den 90er Jahren ein neuer Projekttypus herauszubilden. Dabei kann konzeptionell und methodisch nicht voraussetzungslos an bisherigen Erfahrungen angesetzt werden (vgl. u.a. Braczyk 1992).

Anknüpfungsmöglichkeiten und Differenzpunkte bisheriger industriesoziologischer Erfahrungen (HdA, AuT, arbeitsorganisatorisches Wissen, Konzeptionalisierungen der Organisation als sozialer Prozeß etc.) müssen als Grundlage künftiger Weiterentwicklungen herausgearbeitet und freigelegt werden. Die Erarbeitung eines „brauchbaren Verständnisses von Veränderungs- und Transformationsprozessen“ (Willke 1994, 64) steht dabei noch in ihren Anfängen. Ebenso gibt es deutlichen Entwicklungsbedarf im Bereich von Organisationsdiagnose und Interventionsmethodik.

Die hier dargestellten Wissensangebote der Industriesoziologie haben sich als prinzipiell anschlussfähig an organisationale Bedürfnisse erwiesen. Umgekehrt bietet Organisationsberatung der industriesoziologischen Disziplin konkrete Erfahrungen über organisationale Prozesse, die in die theoretische kon-

zeptionelle und methodische Weiterentwicklung einfließen können. Insofern dürfte die Bedeutung von Organisationsberatung als neues Feld der Industriesoziologie zunehmen.

Literatur

- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang: (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M., S. 7-45
- Fatzer, Gerhard (Hg.) (1997): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln
- Fricke, Else/Fricke, Werner/Schönwälder, Michael/Stiegler, Bernd (1980): Beteiligung und Qualifikation – Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit. Band II, Forschungsbericht HA 80-206 Humanisierung des Arbeitslebens. Bonn
- Howaldt, Jürgen (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/M., New York
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (1997): Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit. In: Beiträge aus der Forschung. Band 91. Dortmund
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (1997): Leitprinzipien erfolgreicher Reorganisation – Von der Übernahme fertiger Modelle zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen. In: 1. Kasseler Kolloquium „Neue Ansätze innovativer Produktionskonzepte“
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf/Winther, Michael (Hg.) (i. E.): KVP: Der Motor lernender Organisation. Köln
- Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.) (1984): Arbeitspolitik, Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen
- Littek, Wolfgang/Heisig, Ulrich (1986): Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß – Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich. In: Soziale Welt, Jg. 37, Heft 2/3, S. 237-262
- Minssen, Heiner (Hg.) (1991): Rationalisierung in der betrieblichen Arena – Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen. Berlin
- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiele, Konsens, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 13-26
- Scott-Morgan, Peter/Little, Arthur D. (1984): Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Organisationen. Frankfurt/M., New York

- Springer, Roland (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Zeitschrift Arbeit, Heft 1, S. 33-50
- Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. Zürich, Stuttgart
- Weltz, Frieder/Lullies, Veronika (1983): Innovation im Büro – Das Beispiel der Textverarbeitung, Band 38 der vom Bundesminister für Forschung und Technologie herausgegebenen Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“. Frankfurt/M., New York
- Weltz, Frieder/Lullies, Veronika (1984): Das Konzept der inneren Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik, Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 155-170
- Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart, Jena
- Willke, Helmut (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart, Jena
- Wimmer, Rudolf (1995): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln, S. 239-283
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden

Networking

Ein Ansatz soziologischer Beratung und Sozialforschung in ökologischen Kooperationsverbänden

1. Ökologische Kooperationsverbände – ein Beratungsfeld für die Soziologie?

In vielen Branchen und Unternehmen dominiert heute noch immer ein reaktives Verständnis betrieblichen Umweltschutzes. Ein betriebliches Umweltmanagement, das sich zumindest ansatzweise auf alle Arbeits- und Geschäftsprozesse und Funktionsbereiche von Unternehmen erstreckt, bildet noch die Ausnahme (vgl. Dyckhoff/Jacobs 1994). Dieses reaktive Verständnis zeigt jedoch allmählich Erosionstendenzen: Zum einen verlagert sich teilweise der Schwerpunkt der Umweltgesetzgebung von kontrollierender Normsetzung zur Ausgestaltung von Rahmenbedingungen für den Aufbau betrieblicher Umweltmanagementsysteme und kontinuierliche umweltbezogene Verbesserungsprozesse. Soziale Anspruchsgruppen und Kunden fordern von Unternehmen die Übernahme umweltpolitischer Verantwortung auch für deren Produkte ein. Umweltmanagement bezieht sich daher zunehmend auf ganze Produktlinien. In Anbetracht der Globalisierung von Märkten versprechen sich Unternehmen durch eine Steigerung ökologischer Effizienz entlang von Produktlinien bzw. Produktlebenszyklen Wettbewerbs-, Innovations- und Imagevorteile sowie Möglichkeiten zur Kostensenkung – und damit auch zur Beschäftigungssicherung.

Diese Vorteile lassen sich jedoch nur dann effektiv nutzen, wenn Unternehmen das marktbezogene Konkurrenzprinzip teilweise, d.h. für begrenzte Zeit und eine spezifische Problemstellung außer Kraft setzen und durch das Kooperationsprinzip ergänzen (vgl. Seidel 1996; Peter 1995). Kooperation setzt zumindest den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zwischen Akteuren unterschiedlicher, z.T. unmittelbar miteinander konkurrierender Unternehmen voraus. Unternehmen lassen sich auf umweltbezogene Kooperationsverbände ein, wenn sie damit zumindest die Aussicht auf eine gerechte Verteilung des ökonomischen Vorteils bzw. Risikos verbinden und aus eigener Kraft nicht in der Lage sind, umweltbezogene Produktinnovationen zu entwickeln.

Auf den ersten Blick erscheint es zumindest fraglich, welchen Beitrag gerade soziologische Beratung auf dem Anwendungsfeld ökologischer Kooperations- und Innovationsverbünde leisten kann: Die Soziologie bzw. die Sozialwissenschaften sind nicht in der Lage, auf der Basis von Expertenwissen Handlungskonzepte zur Lösung konkreter Umweltprobleme, wie z.B. Ozonabbau oder Eutrophierung von Gewässern, zu leisten. Zudem hat die Soziologie die Auseinandersetzung mit ökologischen Problemstellungen lange Zeit gescheut. Die gesellschaftliche Sphäre als Domäne der Soziologie wird teilweise bis heute deutlich abgegrenzt von der Natur bzw. ökologischen Lebensgrundlagen (vgl. Redclift/Woodgate 1994; Szerszynski et al.). Die ökologische Dimension reflexiver Modernisierungsprozesse auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene nimmt die Industriesoziologie erst seit Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre zögerlich in den Blick (vgl. Birke/Schwarz 1994; Hildebrandt 1995; Beck 1986).

Zweifel, ob die Soziologie im Rahmen ökologischer Kooperationsverbünde überhaupt beratend tätig werden kann, erscheinen auch aufgrund der noch immer relativ großen Distanz der Disziplin zur Anwendungsforschung und Beratung angebracht. Soziologische Beratung von Unternehmen schien zumindest bis weit in die 80er Jahre hinein in scharfem Kontrast zu einer herrschafts- und gesellschaftskritisch ausgerichteten Industriesoziologie zu stehen. Universitäre Handlungsmuster verstärkten diese Distanz (Bollinger/Weltz 1989, 249). Die doppelte Selbstblockade der Industriesoziologie gegenüber der Beratung von Unternehmen äußert sich noch gegen Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre in dem Paradoxon, daß „industriesoziologische Fragestellungen im Aufwind“ sind „- aber ohne Industriesoziologen“ (Steininger 1991, 129).

In jüngster Zeit zeichnet sich eine allmähliche Trendwende ab: Industriesoziologen setzen sich auf wissenschaftlichen Kongressen/Sektionstagungen stärker mit Fragen der soziologischen Beratung auseinander, entwickeln eigene Konzepte zur soziologischen Beratung von Unternehmen und setzen diese in der Kooperation mit betrieblichen Akteuren auch um (vgl. Howaldt 1996; Minssen 1993; Alemann/Vogel 1996). Allerdings richtet sich soziologische Beratung bisher kaum auf Unternehmensnetzwerke (Gustavsen 1994). Die allmähliche Öffnung der (Industrie-)Soziologie gegenüber der Beratung von Unternehmen und die wenngleich noch verhaltene Auseinandersetzung mit der ökologischen Dimension gesellschaftlicher Modernisierung sind meines Erachtens ermutigende Signale dafür, sich nicht auf die Rolle einer Beobachtung ökologischer Diskurse zu beschränken. Im Hinblick auf umweltbezogene Kooperationsverbünde von Unternehmen bleibt dennoch die Frage zu beantworten, ob und welchen spezifischen Beitrag soziologische Beratung und Sozialforschung hierzu überhaupt leisten können?

Eine Antwort auf diese Frage besteht in folgender zentraler Argumentationslinie: Umweltorientierte Kooperationsverbünde bringen nur dann ökologische

und soziale Innovationen hervor, wenn es gelingt, Kooperationsprozesse zwischen z.T. sehr unterschiedlichen Akteuren zu entwickeln und zu institutionalisieren. Umweltinnovationen setzen dabei voraus, die Wissensbestände unterschiedlicher Akteure zusammenzuführen und zu integrieren. Soziologische Beratung kann die Grundlage für einen Wissenstransfer schaffen, der Umweltinnovationen auf der Basis einer kommunikativen Sinnkonvergenz unterschiedlicher Akteure (vgl. Masson 1981, 137) ermöglicht. Sozialwissenschaftler können zur Entwicklung und Institutionalisierung umweltorientierter Innovationsverbände beitragen, indem sie netzwerkspezifische Beratungsansätze in Kooperation mit Unternehmen, Verbänden und ggf. gesellschaftlichen Anspruchsgruppen entwickeln, erproben und umsetzen.

2. Soziale Welten in ökologischen Innovationsverbänden

Umweltorientierte Unternehmensnetzwerke können sich auf produktionstechnische Umweltinnovationen bzw. ökologische Produktinnovationen und deren Umsetzung/Vermarktung beziehen. Als soziale Handlungsfelder sind sie gekennzeichnet durch das neue Themenfeld des unternehmenübergreifenden Umweltmanagements, die darauf bezogenen macht- und konsensgestützten Interaktionsprozesse der beteiligten Akteure sowie eine spezifische themenbezogene unternehmenübergreifende Handlungskonstellation. Im Rahmen solcher Netzwerke werden Unternehmen z.T. durch Personen repräsentiert, die ansonsten kaum in die direkten durch Einkauf und Beschaffung sowie technische Entwicklungsabteilungen geprägten Geschäftsbeziehungen eingebunden sind, wie z.B. Umweltmanager, Betriebsräte und Produktionsarbeiter. Gleichwohl manifestieren sich in vertikalen umweltorientierten Netzwerken bereits vorgängig etablierte Machtbeziehungen zwischen Vertretern fokaler Unternehmen und ihren Lieferanten (vgl. Sauer/Döhl 1994). Tradierte Machtbeziehungen zwischen Akteuren können umweltorientierte Innovationsprozesse maßgeblich beeinflussen, aber ihren Prozeßverlauf und ihre Ergebnisse nicht determinieren: Selbst Akteure mit geringeren Macht- und Einflußpotentialen für die Entwicklung von Umweltinnovationen kontrollieren relevante Ungewißheitszonen (z.B. spezifische Wissensbestände und -inhalte), die sie in Aushandlungs- und Interaktionsprozessen als Machtressource einbringen können (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Innerhalb umweltorientierter Innovationsverbände sind Unternehmen wechselseitig darauf angewiesen, Wissen zu transferieren und auszutauschen, um gemeinsam Innovationen zu entwickeln bzw. Produkte unter ökologischen Aspekten zu optimieren.

Wirtschaftliches Handeln ist innerhalb von Unternehmensnetzwerken stets sozial unterfüttert, d.h. es ist eingebunden in vielfältige symbolisch vermittelte,

soziale und kulturelle Handlungskontexte, in denen miteinander interagierende Repräsentanten von Unternehmen verortet sind (Mahnkopf 1994). Diese spezifischen Handlungskontexte bringen die Repräsentanten in die netzwerkartigen Kooperations- und Interaktionsprozesse ein. Bei diesen sozialen Handlungskontexten handelt es sich um soziale Welten: Sie zeichnen sich durch koordinierte Perspektiven sozialen Handelns aus, die durch die Teilhabe an gemeinsamen Kommunikationskanälen entstehen (vgl. Shibutani 1955, 565f.; Clarke 1991, 130). Soziale Welten basieren auf spezifischen Wahrnehmungs-, Definitions- und Interpretationsmustern und Plausibilitätsstrukturen sozialer Realität (vgl. Clarke 1991; Strauss 1993). Sie sind symbolisch vermittelte Handlungszusammenhänge, in denen interagierende Personen und Gruppen spezifische Klassifikationssysteme, Terminologien und Sprachen entwickeln. Ein Verstehen sozialer Welten setzt ein Verständnis ihrer spezifischen kulturellen Codes voraus (Bauman 1993). Als koordinierte Perspektiven kollektiven Handelns gründen soziale Welten nicht notwendigerweise in Organisationen. So gehören die Vertreter von Unternehmen, Verbänden und wissenschaftlichen Instituten auch unterschiedlichen außerbetrieblichen sozialen Welten, wie z.B. Professions- und Branchenkulturen und verschiedenen wissenschaftlichen Fachdisziplinen, an.

Innerhalb sozialer Welten bilden sich vermittelt über gemeinsame Erfahrungen, die Teilhabe an gemeinsamen Diskursuniversen und Interaktionsprozessen spezifische Wissensbestände heraus, welche die einzelnen Akteure im Rahmen von Unternehmensnetzwerken als Innovations-, Problemlösungs- oder Machtpotentiale einbringen können. Umweltorientierte Innovationen setzen voraus, wissenslogistische Prozesse und Strukturen auf betrieblicher und zwischenbetrieblicher Ebene zu entwickeln und zu institutionalisieren. Unter Wissenslogistik sollen hier Verfahren, Vorgehensweisen und Maßnahmen verstanden werden, die dazu beitragen, die in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken auf verschiedene Stellen und Personen verteilten Wissensbestände für Innovationsprozesse gezielt und systematisch zu mobilisieren, damit das für die Entwicklung von Innovationen „relevante Wissen zur richtigen Zeit beim richtigen Empfänger zur Verfügung steht“ (Lullies et al. 1993, 16). Erfordert ein innovationsorientiertes Wissensmanagement auf betrieblicher Ebene bereits die spezifischen kulturellen Codes von Abteilungen zu verstehen und zwischen diesen kleinen sozialen Welten einen kommunikativ anschlussfähigen Wissenstransfer zu ermöglichen, so ergeben sich umso höhere Anforderungen an das Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken (vgl. Skarpelis 1994). Soziologische Berater stehen vor der Aufgabe, eine Intersektion unterschiedlicher sozialer Welten zu fördern, damit anschlussfähige und innovationsförderliche Kommunikations- und Kooperationsstrukturen in Netzwerkprojekten etabliert werden, die möglichst auch über den zeitlichen Projektrahmen hinaus Bestand haben.

3. Der Networking-Ansatz

Networking meint ein wissenschaftsgestütztes Prozeßmanagement zur problemlösungsorientierten, themen- und aufgabenbezogenen Kooperation von Akteuren verschiedener Organisationen und sozialer Welten. Es zielt darauf ab, innovative Problem- und Gestaltungslösungen auf unternehmensübergreifenden Anwendungsfeldern durch soziale Intersektion und Vernetzung zu entwickeln (Ammon et al. 1996). Innerhalb des Networking steht der Gedanke im Vordergrund, netzwerkartige Modellvorhaben als relativ offenen Interaktions- und Kommunikationsprozeß zwischen Projektbeteiligten zu begreifen und zu organisieren, wobei die Sozialforscher selbst sich als Dialog- und Interaktionspartner verstehen (vgl. Gustavsen 1994; Ammon et al. 1996). Networking bildet einen Ansatz, der soziale Simulation, soziologische Beratung, Moderation und Sozialforschung in umweltbezogenen Kooperationsnetzwerken miteinander kombiniert. Der Ansatz wurde im Rahmen eines *von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Modellprojekts in der Automobil- und -zulieferindustrie entwickelt und erprobt*. Der Ansatz stellt somit das Ergebnis eines allmählichen Lern- und Erfahrungsprozesses der „Soziologen im Feld“ dar.

Am Modellprojekt waren ein international führendes Automobilunternehmen, zwei miteinander konkurrierende klein- und mittelständische Chemielieferanten mit Konzerneinbindung, ein größeres Chemieunternehmen als Grundstoffhersteller, ein Automobilverwertungsunternehmen, zwei große Industriegewerkschaften, eine gewerkschaftseigene Stiftung sowie drei Forschungsinstitute unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen und Ausrichtung beteiligt. Die zentrale Zielsetzung dieses komplexen Verbundprojektes bestand darin, anhand eines Fallbeispiels, d.h. des Unterbodenschutzes eines PKW-Typs, unternehmens- und organisationsübergreifende Kooperationsprozesse im Hinblick auf eine umwelt- und sozialverträgliche Gestaltung von Werkstoffinnovationen zu erproben. Als Rückgrat der Kommunikation im Projekt fungierten die Produkt-Ökobilanzen zur etablierten Unterbodenschutzvariante und drei ausgewählten Werkstoffalternativen auf metallischer bzw. kunststofflicher Basis. Ein Novum des Projekts besteht darin, daß erstmals neben Betriebsräten auch Produktionsarbeiter an Prozessen der Ökobilanzierung von Produkten und des unternehmensübergreifenden Umweltmanagements beteiligt gewesen sind (Ammon et al. 1996).

3.1 *Networking als soziale Simulation*

Soziale Simulation bezieht sich darauf, umweltbezogene Kooperations- und Entscheidungsprozesse zwischen Unternehmen so zu erproben, als hätten ihre Ergebnisse letztendlich Verbindlichkeit für alle Beteiligten; es handelt sich also

um eine „Als-Ob-Kooperation“ auf dem Gebiet des produktlinienbezogenen Umweltmanagements. Feldversuche bilden den zentralen Anknüpfungspunkt für die soziale Simulation: Sie beziehen sich auf natürliche, d.h. konkrete soziale Situationen und deren Veränderung, wie z.B. betriebliche Handlungsfelder oder die Arbeitsplatzebene (Gustavsen 1994). Bei Feldversuchen entziehen sich die Rahmenbedingungen daher einer systematischen Kontrolle durch Soziologen.

Ein wesentlicher Beitrag der soziologischen Berater zur sozialen Simulation besteht in der *organisatorischen Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen*. Durch diese Gestaltung schaffen Soziologen den Rahmen für den Kommunikationsraum eines Netzwerkprojekts; auf betrieblicher und zwischenbetrieblicher Ebene werden Gremien der projektbezogenen Interaktion und deren Zusammensetzung festgelegt. Die Gestaltung enthält auf der einen Seite vielfältige Freiheitsgrade für Kooperations- und Kommunikationsprozesse der Beteiligten, kanalisiert auf der anderen Seite aber teilweise den Ablauf von Interaktionen; sie erweist sich daher als ein Mechanismus, die Komplexität von Verbundprojekten zu reduzieren. An sozialwissenschaftliche Berater stellt der offene Kooperationsprozeß Anforderungen im Hinblick auf ein flexibles Projektmanagement, das u.U. auch bedeutet, das Projektdesign abzuändern und weiterzuentwickeln, eigene Forschungsmethoden zu überdenken oder gar neue Methoden zu entwickeln und erproben.

Soziale Simulation beinhaltet für Sozialforscher die Aufgabe, die beteiligten Akteure stets auf die Handlungsvoraussetzungen des Modellprojekts zu verweisen, um überhöhten Erwartungen entgegenzuwirken. Dies bedeutet, Verbundprojekte unter Bedingungen durchzuführen, die möglichst weitgehend den Alltagsbedingungen der Kooperation beteiligter Akteure auf betrieblicher und zwischenbetrieblicher Ebene entsprechen (vgl. Gustavsen 1994; Ammon et al. 1996). So konnten aufgrund der begrenzten Projektlaufzeit viele Facetten eines umwelt- und sozialverträglichen Umweltmanagements entlang von Produktlinien zwar erörtert und angesprochen, aber längst nicht vertiefend behandelt werden. Den unterschiedlichen Projektbeteiligten ermöglichte die soziale Simulation des produktlinienbezogenen Umweltmanagements, geeignete alltagspraktische unternehmensübergreifende Kooperationsformen zu entwickeln.

3.2 *Networking als Sozialforschung*

Sozialforschung bildet eine fundamentale Voraussetzung dafür, als Soziologe oder Sozialwissenschaftler überhaupt in (umweltbezogenen) Unternehmensnetzwerken beratend tätig sein zu können: Beratung erfordert eine relativ gute Kenntnis der beteiligten Unternehmen, der damit verbundenen Arbeits- und Produktionsbedingungen, Geschäftsbeziehungen und Marktsituation sowie von

betrieblichen und zwischenbetrieblichen Geschäftsprozessen; sie setzt zudem ein Basiswissen über die stofflichen Eigenschaften der Produkte bzw. ihrer Alternativen voraus, die im Mittelpunkt produktbezogener Umweltprojekte stehen. Neben diesem feldbezogenen und fachlichen Hintergrundwissen kommt es darauf an, die Macht- und Interessenkonstellationen in Unternehmensverbänden einschätzen zu können und die betrieblichen wie auch außerbetrieblich relevanten Sozialwelten zu verstehen. Dieses Verständnis ist erforderlich, um anschlussfähige und innovationsförderliche Kooperationsstrukturen unter den Projektbeteiligten zu entwickeln. Es entwickelt sich nicht voraussetzungslos, sondern gründet in empirischer Sozialforschung.

Methoden qualitativer Sozialforschung erweisen sich als besonders vorteilhaft für die Analyse von Realitätsdefinitionen, Wahrnehmungen und Erwartungsstrukturen von Akteuren in Untersuchungsfeldern. Sie sind dazu geeignet, soziale Handlungskontexte von Individuen und sozialen Gruppen, wie z.B. Betriebe, soziale Welten und überbetriebliche Handlungsfelder, zu erforschen (Hopf 1993, 18). In auf (Umwelt-)Innovationen angelegten Unternehmensnetzwerken ermöglichen qualitative Untersuchungsmethoden die projektbezogenen Erwartungsstrukturen, arbeits- und umweltbezogene Problemdefinitionen und Wahrnehmungen der beteiligten Akteure zu erfassen und zu analysieren. Qualitative Methoden bilden zudem einen Schlüssel zur Analyse und zum Verstehen unterschiedlicher sozialer Welten im Rahmen umweltorientierter Kooperationsverbände: Mit ihrer Hilfe lassen sich die spezifischen kulturellen Codes sozialer Welten dechiffrieren. Das Verständnis unterschiedlicher sozialer Welten stellt eine *conditio sine qua non* dafür dar, als Berater eine kommunikative Sinnkonvergenz der Akteure zu fördern. Diese äußert sich vor allem in einem wechselseitigen Verstehen der beteiligten Akteure, der Definition einer gemeinsam geteilten Problemsicht und der Suche nach anschlussfähigen Kooperationspotentialen für Umweltinnovationen in Unternehmensnetzwerken.

Qualitative Untersuchungsmethoden lassen sich zudem anwenden, um unternehmensübergreifende Handlungskonstellationen innerhalb umweltorientierter Innovationsnetzwerke und deren Wandel durch macht- und konsensbasierte Interaktionsprozesse aus mikropolitisch Perspektive (vgl. Ortmann 1988; Crozier/Friedberg 1979) zu analysieren. Sie ermöglichen die soziale Konstruktion, Definition und Auswahl von Problemen und Themenstellungen durch die beteiligten Akteure prozeßbegleitend zu untersuchen (vgl. McCarthy 1996; Hannigan 1995). Die Kenntnis der sozialen Handlungskonstellation innerhalb umweltorientierter Unternehmensnetzwerke versetzt den beratenden Akteur in die Lage, Kommunikationsprozesse so zu strukturieren, daß trotz Machtasymmetrien anschlussfähige Kooperationspotentiale für Umweltinnovationen innerhalb des sozialen Handlungsfeldes entwickelbar sind.

Qualitative Sozialforschung in umweltorientierten Kooperationsverbänden läßt sich idealtypisch nach einem feldanalytischen und einem prozeßanalytischen Zugang unterscheiden: Die Feldanalyse bezieht sich darauf, zunächst die Handlungsorientierungen und Erwartungsstrukturen der Beteiligten, d.h. den projektbezogenen Kommunikationsraum zu analysieren und beschreiben. Die Transparenz der Akteure über den projektbezogenen Kommunikationsraum bildet die Basis dafür, die Kommunikationsprozesse und Themenstellungen im Netzwerkverbund zu fokussieren und konkretisieren. Die sfs hat zur Untersuchung und Beschreibung des Kommunikationsraumes im Projektverlauf *ein neues qualitatives Analyseinstrument, die Kommunikationspotentialanalyse entwickelt und angewandt* (vgl. Ammon et al. 1996). Dieses Instrument hat sich als geeignet erwiesen, den Kommunikationsraum im komplexen Kooperationsverbänden zu beschreiben, den Projektbeteiligten Konfliktlinien und Konsensfelder zu verdeutlichen, Erwartungsstrukturen offenzulegen und Themen für weitere Kommunikationsprozesse bzw. Kooperationspotentiale zwischen den beteiligten Akteuren auszuloten.

Die *Prozeßanalyse* zielt zum einen darauf ab, den Projektbeteiligten Entwicklungsperspektiven des Kooperationszusammenhangs aufzuzeigen. Zudem stellt sie eine wichtige Grundlage für die Beratung dar. Die Prozeßanalyse läßt sich in stärkerem Maße mit Beratungsinhalten verknüpfen, wenn sie als formative Evaluation von Prozessen der Netzwerkbildung bzw. -institutionalisierung angelegt ist (Becke/Stackelbeck 1994). Berater geben in diesem Fall den Netzwerkpartnern während des Prozesses der Bildung bzw. Institutionalisierung umweltorientierter Kooperationsverbände konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung oder Weiterentwicklung von Netzwerken.

Qualitative Sozialforschung orientiert sich am „Konzept einer theorieproduzierenden Empirie“ (Hopf 1993, 25). So hat das Projektteam der sfs im Modellprojekt theoretisch-konzeptionelle Bezüge vor allem in der unmittelbaren Auseinandersetzung mit dem Projektgeschehen aufgebaut und weiterentwickelt, anstatt sich a priori auf eine bestimmte Theorie und damit auch auf eine spezifische Analyseperspektive festzulegen. Theoretische Ansätze, wie z.B. der Wissenslogistik oder der sozialen Welten, wurden im Verlaufe des Projekts aufgenommen und in die Ent- und Weiterentwicklung eigener theoretischer und konzeptioneller Überlegungen integriert.

3.3 *Networking als Moderation und Beratung*

In umweltorientierten Unternehmensnetzwerken kommt es darauf an, die Kooperation und Kommunikation unterschiedlicher Akteure problemlösungsorientiert auszurichten und das Innovationsnetzwerk zu stabilisieren; sozialwissenschaftliche Berater können dazu durch die *Moderation* betrieblicher und

überbetrieblicher Arbeitskreise einen Beitrag leisten: Durch Moderation können unterschiedliche Wissensbestände der Akteure aktiviert und integriert werden. Moderation erhöht tendenziell die Selbstreflexionskapazität von Projektbeteiligten: Zum Beispiel hat die sfs auf überbetrieblicher Ebene einen Umweltmanagementarbeitskreis moderiert, in denen die Beteiligten aus ihrer Sicht u.a. die Leistungsfähigkeit von Produkt-Ökobilanzen als Managementinstrument für produktbezogene Entscheidungen in Unternehmen diskutiert und bewertet haben. Im moderierten zwischenbetrieblichen Beschäftigtenarbeitskreis haben Betriebsräte und Mitarbeiter selbst Kriterien für eine umwelt- und sozialverträgliche Gestaltung von Werkstoffinnovationen entwickelt.

Gerade in Innovationsverbänden, in denen Menschen aus zum Teil sehr unterschiedlichen Welten miteinander interagieren, können in der Kommunikation Mißverständnisse allein schon aufgrund der Verwendung unterschiedlicher Terminologien auftreten. Sozialwissenschaftler müssen als Moderatoren in der Lage sein, zwischen Angehörigen unterschiedlicher sozialer Welten als „Übersetzer“ zu wirken (Wagner 1996), um Kommunikationsblockaden abzubauen, unterschiedliche Sichtweisen transparent zu machen und Kommunikation unter den Beteiligten anschlussfähig zu halten.

Innerhalb umweltorientierter Unternehmensnetzwerke kann soziologische *Beratung* zumindest zwei zentrale Funktionen, d.h. die Reflexivitätsfunktion und die Strukturierungsfunktion, wahrnehmen. Diese Funktionen markieren unterschiedliche Punkte auf einer Achse zwischen den Polen „Beratung als direkte Intervention“ und „systemische Beratung“.

Verbundprojekte zeichnen sich durch eine hohe soziale Eigendynamik aus, welche die Beteiligten damit konfrontiert, mit Unwägbarkeiten umzugehen, die Ergebnisoffenheit und das Risiko des Scheiterns in Kauf zu nehmen. Beratung als Strukturierung bezieht sich darauf, den Prozeß der Netzwerkbildung bzw. -institutionalisierung durch konkrete Handlungsempfehlungen zu unterstützen. Die Strukturierungsfunktion weist dabei zwei Ansatzpunkte auf: Zum einen können soziologische Berater im Prozeßverlauf bisher zu wenig thematisierte oder neue Themen und Inhalte aufgreifen und vorschlagen. Dabei kann es sich zum Beispiel um Themen handeln, deren Ausblendung letztendlich weiterführende Prozesse der Netzwerkbildung und -institutionalisierung erschweren würde. Die Beratung kann sich zudem darauf erstrecken, auf betrieblicher wie zwischenbetrieblicher Ebene die Entwicklung und Bildung neuer Dialogstrukturen und -verfahren im Rahmen des Umweltmanagements anzuregen. Im Unterschied zu konventionellen Produkt-Ökobilanz-Projekten hat die sfs beispielsweise ein Dialogverfahren für eine Beteiligung von Mitarbeitern und Betriebsräten an der Produkt-Ökobilanzierung entwickelt und im Projektverlauf in Abstimmung mit den Projektbeteiligten schrittweise umgesetzt.

Die Reflexivitätsfunktion der soziologischen Beratung knüpft an den Ansatz der systemischen Beratung an. Dieser geht von der zentralen Annahme sich selbst organisierender, operativ geschlossener, d.h. selbstreferentieller sozialer Systeme aus (vgl. Luhmann 1988). Beratung ist demnach nur von Erfolg gekrönt, wenn Interventionen an den Operationsmodus des sozialen Systems anknüpfen. Der systemische Beratungsansatz läßt sich durchaus auch auf umweltorientierte Netzwerke anwenden: Forschungsergebnisse über die in Projektverbänden repräsentierten unterschiedlichen Sozialwelten und Organisationen und die Interaktionsbeziehungen innerhalb des Innovationsnetzwerks bilden die Grundlage dafür, den Projektbeteiligten im Hinblick auf Projekterwartungen, Tabus, Konfliktzonen und Konsensfelder einen Spiegel vorzuhalten (vgl. Willke 1994, 90). Im Sinne der systemischen Beratung kann eine solche Spiegelung Klärungs- und Verständigungsprozesse unter den Projektbeteiligten anstoßen und in Gang setzen. Dies gilt vor allem für Situationen, die durch Kommunikations- oder Kooperationsbarrieren gekennzeichnet sind. Durch die Spiegelung wird insgesamt das Reflexionsvermögen innerhalb des Innovationsnetzwerks erhöht, um aus sich heraus Problemlösungen zu entwickeln.

4. Zentrale Problemzonen des Networking

Der Ansatz des Networking birgt *Problemzonen* in sich, die aus der Schwierigkeit resultieren, zum Teil sehr unterschiedliche Anforderungen miteinander zu koordinieren und vereinbaren. Diese Problemzonen lassen sich anhand von sieben Ambivalenzen veranschaulichen:

4.1 Neutralität der Moderation versus inhaltliche Positionierung

In umweltorientierten Verbundprojekten, in denen Sozialwissenschaftler tätig sind, ist es schwierig eine neutrale Position durchgehend aufrechtzuerhalten. Die Notwendigkeit, auf der einen Seite inhaltlich Stellung zu beziehen, und auf der anderen Seite in Arbeitskreisen als neutraler Moderator zu fungieren, kann zur Folge haben, daß die Moderatorenrolle von Projektbeteiligten nicht mehr akzeptiert wird. Auf Seiten der Sozialforscher besteht die Gefahr, die Neutralitätsposition bei der Moderation aufzugeben, um inhaltlich in Diskussionsprozesse steuernd einzugreifen. Einen Weg, dieses Dilemma zu vermeiden, stellt sicherlich die Begrenzung der Moderatorenfunktion auf solche Arbeitskreise/Gremien dar, in denen ein unmittelbarer inhaltlicher Beitrag der Sozialforscher aufgrund der im Projekt vereinbarten Arbeitsteilung nicht oder kaum gefragt ist. Ist die inhaltliche Positionierung der Sozialforscher jedoch Anlaß für das Auftreten von Interessenkonflikten, so stellt sich die Frage, inwiefern Konfliktbe-

teiligte die Moderationsfunktion in anderen Diskussionszusammenhängen des Verbundprojektes weiterhin akzeptieren. Unserer Erfahrung nach ist es trotz Wahrnehmung inhaltlicher Aufgaben möglich, eine neutrale Moderatorenfunktion in projektbezogenen Arbeitskreisen auszuüben. Eine schrittweise zunehmende Selbstorganisation von Modellprojekten durch die Beteiligten erleichtert dies.

4.2 *Dolmetschen versus Nicht-Verstehen kultureller Codes*

Sind Sozialwissenschaftler innerhalb umweltorientierter Innovationsverbünde als Übersetzer zwischen verschiedenen sozialen Welten tätig, so können Probleme auftreten, kulturelle Codes spezifischer sozialer Welten zu verstehen bzw. zu übersetzen und somit Kooperations- und Kommunikationsbarrieren zu verstärken. Durch empirische Sozialforschung kann diese Problematik entschärft, aber nicht generell ausgeschlossen werden. Günstige Voraussetzungen, die Aufgabe eines Übersetzers wahrzunehmen, bestehen, wenn Sozialforscher in (umweltbezogenen) Innovationsnetzwerken tätig sind, deren zentrale soziale Welten (z.B. Branchen, Unternehmen; Professionskulturen) ihnen bereits durch vorgängige Forschungs- und Beratungserfahrungen vertraut sind. Bei Netzwerkprojekten bildet daher die (multiple) Feldkompetenz (Schreyögg 1991, 315f.) eine Schlüsselqualifikation für Sozialwissenschaftler.

4.3 *Schneller Informationstransfer versus Informationshierarchien*

Eine weitere Problemzone ergibt sich aus dem Anspruch, innerhalb von Innovationsnetzwerken einen schnellen Informationsaustausch zu realisieren und der Tatsache, daß Informationen aus betrieblichen Kontexten, die für zwischenbetriebliche Kommunikations- und Kooperationsprozesse bestimmt sind, zunächst z.T. aufwendige Abstimmungsprozeduren durchlaufen, ehe sie dem sozialen Netzwerk zur Verfügung gestellt werden. Solche Abstimmungsprozeduren sind nicht nur Ausdruck innerbetrieblicher Hierarchien, sondern auch einer abwägenden Zurückhaltung, betriebliches Wissen in Innovationsnetzwerke einzuspeisen, ohne die letztendliche Gewißheit zu haben, ob mögliche Vorteile aus ökologischen Innovationslösungen tatsächlich gemäß dem Eigenbeitrag der Akteure verteilt werden. Dieser teilweisen Skepsis von Akteuren gegenüber der Verteilungsgerechtigkeit von Innovationsgewinnen entspricht eine Zurückhaltung oder Filterung betrieblicher Informationen und Wissensbestände. Die Schnelligkeit des Informationsflusses in Innovationsnetzwerken ist daher auch ein Indiz dafür, inwiefern Vertrauen als Mechanismus der Regulation sozialer Interaktionsbeziehungen wirksam ist.

4.4 *Selbstorganisation von Netzwerkgruppen versus Overspill-Effekte*

Die Selbstorganisation von Gremien und Arbeitskreisen innerhalb ökologischer Innovationsnetzwerke entlastet auf der einen Seite Sozialforscher von Tätigkeiten der organisatorischen Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen und trägt zu einer Autonomisierung des Innovationsnetzwerks bei. Die Grenzen der Selbstorganisation sind jedoch erreicht, wenn die Beteiligten spezifische Probleme nicht aus sich heraus lösen können und daher die Lösung dieser Probleme auf andere Gremien, wie z.B. den Projektsteuerkreis, verlagern. Solche Overspill-Effekte der Selbstorganisation können die Funktionsfähigkeit anderer Projektgruppen beeinträchtigen und insgesamt den Koordinations- und Problemlösungsaufwand in Netzwerken erhöhen.

4.5 *Komplexes Prozeßmanagement versus Forschungsanspruch*

Umweltbezogene Innovationsverbände mit einer größeren Anzahl beteiligter Akteure, erhöhen die Komplexität des Projektmanagements. Wenn parallel zu Aufgaben des Projekt- und Prozeßmanagements auch wissenschaftliche Analysen durchzuführen und auszuwerten sind, stellt dies erhöhte Anforderungen, wissenschaftliche Standards zu sichern. Die Aufrechterhaltung von Forschungsansprüchen kann gesichert werden, wenn Analysephasen von Phasen der Gremienarbeit und der organisatorischen Alltagsarbeit zeitlich entkoppelt werden. Hierdurch wird eine Reflexion des Projektgeschehens ermöglicht, die nicht nur der vertiefenden wissenschaftlichen Analyse, sondern auch einer ansatzweisen kollegialen Supervision dient.

4.6 *Neutrale Forscher- und Beraterrolle versus mikropolitische Akteursstatus*

Die Umsetzung des Networking-Ansatzes innerhalb von Unternehmensnetzwerken erfordert seitens der soziologischen Berater, sich interessenpolitisch möglichst neutral zu verhalten; ein solches Verhalten bildet die Grundlage dafür, mit den beteiligten Akteuren konstruktiv zu kooperieren. Allerdings ist selbst in diesem Fall eine interessenpolitische Zuordnung durch beteiligte Akteure oft nicht zu vermeiden. Soziologen stehen daher vor der Herausforderung, eine einseitige Fremdzuschreibung oder gar interessenpolitische Instrumentalisierung in mikropolitischen Auseinandersetzungen zwischen Projektbeteiligten zu vermeiden. Konfliktfähigkeit bildet hierbei eine Schlüsselqualifikation (vgl. Bollinger/Weltz 1989, 270). Eigene Untersuchungen in den an Umweltnetzwerken beteiligten Unternehmen und die teilnehmende Beobach-

tung projektbezogener Arbeitskreise ermöglichen, sich der unternehmensübergreifenden Handlungskonstellation schrittweise gewahr zu werden.

Die aktive Teilnahme am Projektgeschehen verspricht auf der einen Seite, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Auf der anderen Seite sind Sozialforscher selbst in die projektbezogenen Machtbeziehungen relativ stark eingebunden. Als „Networker“ werden sie selbst zu einem Netzwerkakteur, der darauf angewiesen ist, daß die anderen Akteure seine Beratungsdienstleistungen und Forschungstätigkeit auch in Anspruch nehmen. Als Akteur in zwischenbetrieblichen Handlungsfeldern müssen Sozialforscher die unterschiedlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, pragmatisch aufnehmen und austarieren. Andernfalls laufen sie Gefahr, lediglich reine Projektmanagementaufgaben wahrzunehmen oder zum Spielball von Partikularinteressen zu werden.

4.7 *Networking versus Beständigkeit umweltorientierter Innovationsnetzwerke*

Modellprojekte sind in zeitlicher Hinsicht befristet. Sie sind darauf angelegt, soziale, technisch-organisatorische oder ökologische Innovationen hervorzu- bringen. Soziologen können im Rahmen des Networking die beteiligten Akteure dabei unterstützen, produktlinienbezogene und unternehmensübergreifende Kooperationsstrukturen und -verfahren zu entwickeln und durch soziale Simulation zu erproben. Die Kardinalfrage lautet jedoch: Wie lassen sich umweltorientierte Verbundprojekte in stabile Unternehmensnetzwerke transformieren?

An Verbundprojekten sind lediglich bestimmte Repräsentanten von Organisationen beteiligt. Die Projekterfahrungen sind nicht ohne weiteres transferierbar, sondern zunächst einmal personenabhängig. Eine Bestandsfähigkeit und Institutionalisierung umweltorientierter Kooperationsverbände setzt daher voraus, daß Netzwerke eine „personenunabhängige Eigendynamik entwickeln können“ (Bollinger/Weltz 1989, 273). Voraussetzung hierfür sind vor allem personenunabhängige zwischenbetriebliche Vereinbarungen zur weiterführenden Kooperation sowie deren Unterstützung durch das Top-Management der beteiligten Unternehmen. Soziologen können innerhalb von Verbundprojekten gemeinsam mit den Projektbeteiligten weiterführende Kooperationspotentiale ausloten, auf ihre Realisierung jedoch allenfalls begrenzten Einfluß ausüben.

Literatur

Ammon, Ursula/Becke, Guido/Peter, Gerd (1996): Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung. Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen. Münster

- Bauman, Zygmunt (1993): *Thinking Sociologically*. Oxford, Cambridge
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.
- Becke, Guido/Stackelbeck, Martina (1994): 'Raus aus der Sackgasse – rein ins Kurssystem. Formative Evaluation des Kurssystems für Langzeitarbeitslose im Land Brandenburg, unveröffentlichtes Manuskript. Dortmund
- Birke, Martin/Schwarz, Michael (1994): *Umweltschutz im Betriebsalltag*. Opladen
- Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt/M., S. 248-275
- Clarke, Adele E. (1991): Social Worlds/Arenas Theory as organizational Theory. In: Maines, David R. (Ed.): *Social Organization and Social Process. Essays in Honour of Anselm Strauss*. New York, S. 119-158
- Crozier/Friedberg (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- Dyckhoff, Harald/Jacobs, Rolf (1994): Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 6, S. 717-735
- Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt. Berlin
- Hannigan, John A. (1995): *Environmental Sociology. A Social Constructionist Perspective*. London, New York
- Hildebrandt, Eckart (1995): Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik als Gegenstand der Umweltsoziologie. In: Müller, Wilfried (Hg.): *Der ökologische Umbau der Industrie. Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung*. Münster, S. 15-36
- Hopf, Christel (1993): Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart (3. Auflage), S. 11-40
- Howaldt, Jürgen (1996): *Organisationsberatung und Industriosociologie*. Frankfurt/M., New York
- Lullies, Veronika/Bollinger, Heinrich/Weltz, Friedrich (1993): *Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*. Frankfurt/M., New York
- Luhmann, Niklas (1988): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.
- Mahnkopf, Birgit (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften. In: Beckenbach, Niels/Treck, Werner van (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9*. Göttingen, S. 65-84
- Masson, Peter (1981): Interpretative Probleme in Prozessen interkultureller Verständigung. In: Schmied-Kowarzik, Wolfdietch/Stagl, Justin (Hg.): *Grundfragen der Ethnologie*. Berlin, S. 125-150
- McCarthy, E. Doyle (1996): *Knowledge as Culture. The new Sociology of Knowledge*. London, New York
- Minssen, Heiner (1993): Beraten(d)e Akteure – Industriosociologie wird praktisch. In: Howaldt, Jürgen/Minssen, Heiner (Hg.): *Lean, leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung*. Dortmund, S. 185-200

- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 13-26
- Peter, Gerd (1995): Wege zur Überwindung der Kommunikationskrise im Umweltschutz – Notwendigkeiten und Chancen von Kooperationsprojekten für Wirtschaft, Arbeit und Wissenschaft. In: Peter, Gerd (Hg.): Kooperation und Gestaltung – Referate zur Zukunftsbewältigung in der Arbeitsgesellschaft. „Materialien aus der Forschung“. Bd. 26. Dortmund, S. 37-42
- Redclift, Michael/Woodgate, Graham (1994): Sociology and the Environment: Discordant Discourse?. In: Redclift, Michael/Benton, Ted (Ed.): Social Theory and the Global Environment. London, New York, S. 51-66
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, S. 197-215
- Schreyögg, Astrid (1991): Organisationsberatung in stationären Einrichtungen für Psychotherapie. In: Integrative Therapie. Heft 3, S. 300-319
- Seidel, Eberhard (1995): Kooperation als Voraussetzung von Umweltschutz. In: Freimann, Jürgen/Hildebrandt, Eckart (Hg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik. Forschungsergebnisse und Perspektiven. Wiesbaden, S. 201-210
- Shibutani, Tamotsu (1955): Reference Groups as Perspectives. In: American Journal of Sociology. Vol. LX, S. 562-569
- Skarpelis, Constantin (1994): Ganzheitliche Logistikkonzepte – Perspektiven für Forschung, Entwicklung und Know-How-Transfer. In: Ernst, Gerhard/Büntgen, Wolfgang/Pornschlegel, Hans/Westfal, Uwe (Hg.): Zukunft von Arbeit in logistischen Systemen. Dortmund, S. 27-45
- Steininger, Siegfried (1991): Macht und Konsens im industriellen Wandel – und die bedauerliche Marginalität einer Profession. In: Minssen, Heiner (Hg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Berlin, S. 125-138
- Strauss, Anselm L. (1993): Continual Permutations of Action. New York
- Szerszynski, Bronislaw/Lash, Scott/Wynne, Brian (1996): Introduction: Ecology, Realism and the Social Sciences. In: Lash, Scott/Szerszynski, Bronislaw/Wynne, Brian (Ed.): Risk, Environment and Modernity. Towards a New Ecology. London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 1-26
- Wagner, Peter (1996): Der Soziologe als Übersetzer. In: DIE ZEIT, Nr. 15 vom 5.4. 1996
- Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart, Jena

Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen

Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten

„Man is an embodied paradox, a bundle of contradiction“
Charles Caleb Colton in Lacon (1820), Nr. 408

Das betriebswirtschaftliche Denken hat die Führungskräfte in den Unternehmen und damit auch die Beratungspraxis maßgeblich geprägt. Die Hauptrichtung der deutschen Betriebswirtschaftslehre hat in ihrer Analyse die organisatorische Realität lange Zeit auf ein mechanistisches und rationalistisches Modell verkürzt. Unternehmen wurden als – je nach Kunst des Managements – mehr oder minder rationaler Versuch analysiert, durch eine effektive und effiziente Aufbau- und Ablauforganisation wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Widersprüche, Widerstände und Irritationen im organisatorischen Handeln wurden lediglich als Störungen dieser unternehmerischen Suche nach wirtschaftlicher Rationalität begriffen. Diese mechanistische Verkürzung in der Analyse wurde in der Betriebswirtschaftslehre um eine weitere Verkürzung ergänzt – der Idee, daß Unternehmen dazu da sind, optimiert zu werden. Die Betriebswirtschaftslehre war lange Zeit deswegen an die Managementpraxis so problemlos anschlussfähig, weil sie den Anspruch des Managements zur Verbesserung von Umsatz, Gewinn, Logistik oder Marktzugang weitgehend in die eigene wissenschaftliche Arbeit integriert hatte. Wie andere normativ geprägte Wissenschaften – man denke nur an die Theologie – prägte das Ziel der Verbesserung die Form die Wahrnehmung und Analyse.¹

Die Industriesoziologie hat in ihren eigenen Analysen die rationalistisch-kausalistische Verkürzung der betriebswirtschaftlichen Organisationsbetrachtung und die Verkürzungen auf Unternehmensoptimierung lange Zeit sehr ernst genommen. Sie hat vieles von dem, was von Betriebswirtschaft, Management und Beratungsfirmen produziert wurde, „wörtlich“ genommen – und diese Ver-

1 Für eine prägnante Kritik der Ausblendungen und Verkürzungen in der traditionellen BWL siehe unter anderem Bardmann 1994 und Ortmann 1995.

kürzungen um kritische Konnotationen erweitert. Wenn das betriebswirtschaftlich geprägt Management die Effizienzsteigerung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien diskutierte, stellte die Industriesoziologie die Frage nach der Zukunft für bestimmte Berufsfelder. Wenn in der Betriebswirtschaft neue unternehmensweite und überbetriebliche Rationalisierungspotentiale entwickelt wurden, fragte die Industriesoziologie nach den Folgen dieser „systemischen Rationalisierung“ für die Arbeits- und Produktionsbedingungen.²

Die Industriesoziologie hat mit der Anreicherung der optimierungsgläubigen betriebswirtschaftlichen Positionen um kritische Aspekte eine wichtige Funktion in der Wissenschaft und auch in der organisatorischen Praxis erfüllt. Aber die Form ihrer Kritik war begrenzt. Die rationalistischen Verkürzungen und Optimierungsvorstellungen der Betriebswirtschaft wurden kritisch hinterfragt, aber – und hier lag die eigene Verkürzung – überwiegend nur in Bezug auf die ausgeblendeteten Folgen der verschiedenen Maßnahmen. Die Frage, welchen Bezug der rationalistische und optimierende Anspruch, den die Betriebswirtschaft, das Management und die Beratungspraxis lange Zeit geprägt hat, zur organisatorischen Realität hatte, wurde von der Industriesoziologie weitgehend unangetastet gelassen. Die grundlegenden Organisationsvorstellungen von Rationalität und Kausalität blieben bis in die achtziger Jahre hinein weitgehend unhinterfragt.³

Es ist hier nicht der Ort, die Wechselbeziehungen zwischen betriebswirtschaftlichen „Verkürzungen“ und „Verkürzungen“ der Industriesoziologie näher zu diskutieren, aber es sollen zumindest drei Beispiele angeführt werden, an denen diese Verkürzungen deutlich werden.

-
- 2 Dieser kritische Fokus der Industriesoziologie war der zentrale Grund für ihre Resistenz, sich an *bestimmten* Beratungsprojekten zu beteiligen. Der Widerstand der Industriesoziologie gegenüber Organisationsberatung war äußerst selektiv. Die Industriesoziologen und Industriesoziologinnen weigerten sich in ihrer Mehrzahl, eine umfassende Organisationsberatung oder eine reine Managementberatung durchzuführen, weil sie wohl berechtigte Sorgen hatten, durch die Einbindung in Rationalisierungsstrategien des Managements sowohl ihre wissenschaftliche als auch häufig ihre politische Unschuld und Integrität zu verlieren. Dagegen sahen viele Industriesoziologinnen und Industriesoziologen Organisationsberatungen für Gewerkschaften, Betriebsräte und fortschrittliche politische Kräfte sehr wohl als legitim an. Besonders Gewerkschaften und Betriebsräte wurden dabei als die organisatorischen Kräfte betrachtet, die die eigenen kritischen Ansätze im Unternehmen repräsentierten.
 - 3 Die folgenden Erläuterungen sind zugegebenermaßen nur holzschnittartig. So kann ich an dieser Stelle nicht auf die neueren Entwicklungen der Industriesoziologie eingehen, die zunehmend mikropolitische, system- und entscheidungstheoretische Ansätze aufnimmt. Der Fokus der Industriesoziologie hat sich insgesamt aber noch nicht von der Zentralkategorie Arbeit gelöst. Die Frage der Organisationskoordination und -integration spielt bislang gegenüber der Zentralkategorie Arbeit eine untergeordnete Rolle.

Erstens: Die Kritik der Industriesoziologie an den verschiedenen Versuchen des Managements und wichtigen Strömungen der Betriebswirtschaftslehre, einen besten, weil effektivsten und effizientesten Weg der Organisationsgestaltung zu definieren, beschränkte sich weitgehend auf eine kritische Hinterfragung der verschiedenen Konzepte des „one-best-way“. Die Kritik der Industriesoziologie richtete sich vorrangig darauf, welche Folgen die verschiedenen one-best-way-Varianten – Taylorismus, Fordismus, Qualitätszirkel oder Lean Management – für die Arbeitsorganisation und für die industriellen Beziehungen hatten. Die Frage, was es eigentlich soziologisch bedeutet, einen besten Weg der Organisationsgestaltung anzustreben, und die Frage nach dem stark legitimierenden Charakter dieser Optimierungsvorstellungen für eine an sich immer unperfekte Organisation lag zu großen Teilen jenseits dieser Verkürzungen.

Zweitens: Während die Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre die Marktbedingungen als vom Unternehmen zu akzeptierende, objektive Bedingungen betrachtete, wurde von der Industriesoziologie die Abhängigkeit der Betriebe von kapitalistischen Marktbedingungen kritisch analysiert. Aber auch die Industriesoziologie übernahm tendenziell die mechanistisch-deterministische Konzeption des Verhältnisses von Markt und Betrieb. Die Beziehung zwischen Betrieb und Markt wurde genauso wie von der Betriebswirtschaftslehre als eine Anpassung des Unternehmens an den Markt beschrieben (vgl. Minssen 1992, 42). Daß der Markt auch durch verschiedene Kräfte des Unternehmens konstruiert wird und daß die Übergänge zwischen der Organisationsform „Markt“ und der Organisationsform „Unternehmen“ fließend sind, wurde nicht in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt.

Drittens: Die Betriebswirtschaftslehre tendierte dazu, die Gestaltbarkeit von Organisationen zu überschätzen (vgl. Ortmann 1995, 37). Die Umsetzung vom am Reißbrett entworfenen Managementkonzepten in die Organisationspraxis wurde zwar als eine problematische, aber nicht unmögliche Aufgabe des Managements betrachtet. Die klassische Industriesoziologie hat diese Auffassung von der Gestaltbarkeit von Organisationen weitgehend geteilt. Zwar wurden die Widerstände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Betracht gezogen, insgesamt bestanden aber wenig Zweifel, daß ohne diese Widerstände Organisationen weitgehend nach dem Willen des Management geformt werden könnten.

Die soziologisch orientierten Organisationstheorie hat die Verkürzungen sowohl der klassischen Betriebswirtschaftslehre als auch der Industriesoziologie maßgeblich in Frage gestellt. Die grundlegende Wende in der Organisationsbetrachtung wurde durch die Organisationstheoretiker Herbert Simon und James March eingeleitet, die mit ihren Konzepten von begrenzter Rationalität und Ambiguität die Gradlinigkeit und Optimierungsvorstellungen im betriebswirt-

schaftlichen und industriesoziologischen Organisationsverständnis grundlegend in Frage gestellt haben (vgl. Simon 1976; Simon/March 1958): Wenn es keine absolute Rationalitätskriterien in Organisationen gibt, sondern nur noch begrenzte Rationalitäten der verschiedenen Akteure, müssen auch die Rationalisierungsvorstellungen des Managements nicht nur unter Vorstellung der möglichen Folgen, sondern auch unter Gesichtspunkten der begrenzten Macht und Planbarkeit von Rationalisierungen betrachtet werden. Wenn Ambiguität und Widersprüchlichkeit konstitutive Elemente der Organisation sind, dann muß man sich von den klassischen Zweck-Mittel-Relationen in der Analyse der Arbeitsorganisation verabschieden und neue, auf Rückkopplungsprozesse basierende Interpretationen für das Verhalten in Organisationen finden.

Die Provokationen, die aus den Theorien von Simon und March abgeleitet werden können, sind erheblich: Statt wohldefinierter Systeme, in denen alle möglichen Übergänge zwischen den verschiedenen Zuständen und die Wahrscheinlichkeit diese Übergänge bekannt sind, kann jetzt die Überlegenheit von „schlechtdefinierten Systemen“ (Baecker 1997a, 20) in den Mittelpunkt gerückt werden. Inputs und Outputs werden nicht mehr gradlinig im Sinne des Kausalitätsprinzips verknüpft und die nicht intendierten Nebenwirkungen von Interventionen gewinnen an größerer Bedeutung als die ursprünglich angestrebten Ziele (vgl. Simon 1997, 10).

Inspiziert durch die neuere Systemtheorie (in Anschluß an Luhmann 1984) hat die systemische Organisationsberatung innovative Beratungsprinzipien und Beratungsmethoden entwickelt, die im weitesten Sinne auf die Erkenntnisse von Herbert Simon und James March aufbauen: Organisationen können durch die Intervenierenden nicht direkt verändert werden, sondern das vom Intervenierenden fokussierte System kann sich nur selbst verändern. Interventionen können zwar zielgerichtet geplant werden, da es sich jedoch bei Organisationen immer um komplexe Systeme und nicht um triviale Maschinen handelt, sind die wirklichen Auswirkungen der Intervention nicht planbar (vgl. die detaillierte Darstellung bei Willke 1996).

Im folgenden will ich versuchen, eine den systemischen Beratungsansatz fortführende Perspektive aufzuzeigen, die punktuell auch auf ältere Erkenntnisse der Industriesoziologie zurückgreift. Dieser Beratungsansatz – in gewisser Weise ein „Management by Dilemma“ oder ein „Management by Paradox“ – greift das von March entwickelte Konzept der Ambiguität und Mehrdeutigkeit in Organisationen auf: Mehrdeutigkeit und Ambiguität bedeutet, daß in Organisationen erstens nur ein beschränktes Wissen über Umwelt und eventuelle Kausalbeziehungen vorhanden ist, zweitens in der Regel nur inkonsistente, schlechtdefinierte und instabile Ziele verfolgt werden und drittens die Teilnehmer ihre Aufmerksamkeit für Entscheidungsprozesse häufig wechseln. In einem auf Ambiguität und Mehrdeutigkeit gerichteten Beratungsansatz können diese

Instabilitäten, Inkonsistenzen und Widersprüchlichkeiten nicht mehr als „Problem“ definiert werden, sondern müssen – und hier liegt selbst ein Paradox – als Grundbedingung in Organisationen begriffen werden.

Auch ein auf Paradoxe und Dilemmata gerichtete Organisationsverständnis arbeitet genauso wie die oben kritisierte Hauptrichtung der Betriebswirtschaftslehre und die klassische Industriosoziolegie mit Verkürzungen und Beschränkungen der Betrachtungsweise. Durch die Beschränkung der Sichtweise auf Paradoxe und Dilemmata werden die in allen Organisationen vorhandenen festen Kopplungen und die nach dem Kausalitätsprinzip funktionierenden Mechanismen tendenziell mißachtet. Jede Forschungsrichtung, jeder Beratungsansatz, jede Organisation und jede wissenschaftliche Disziplin lebt durch diese Verkürzungen, Reduzierungen, Beschränkungen – ja weitergehend *nur* durch und dank dieser Verkürzungen, Beschränkungen und Reduzierungen. Würde sie den Gegenstand des Handelns oder den Gegenstand der Betrachtung nicht reduzieren, ginge sie an der Komplexität ihres Gegenstandes zugrunde.

In den folgenden Abschnitten präsentiere ich beispielhaft sieben Dilemmata, die sich auf die Schaffung von Flexibilität in Unternehmen und die Förderung von Organisationswandel beziehen. Bei diesen Dilemmata handelt es sich teilweise um „alte Hüte“ der Soziologie, die jedoch gerade in der Organisationsberatung bisher wenig Beachtung fanden.⁴ Nach der Darstellung der verschiedenen Dilemmata des Organisationswandels, stelle ich in stark komprimierter Form dar, auf welche zugrunde liegenden organisatorischen Widersprüche die verschiedenen Dilemmata zurückgeführt werden können. Abschließend diskutiere ich kurz, wie man die Erkenntnis über Dilemmata für die Organisationsberatungspraxis nutzen könnte.

- Das Innovationsdilemma: Dezentralisierung steigert Innovationsfähigkeit, behindert aber Durchsetzbarkeit dieser Innovationen

„Unternehmen sind mehr und mehr darauf angewiesen, innovativ und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Dazu ist es notwendig möglichst viele Entscheidungs- und Handlungskompetenzen ‘nach unten’ zu verlagern. Statt wie in der klassischen Unternehmensform die Verantwortung für Innovation und Flexibilität an der Spitze der Organisation zu monopolisieren, müssen Unternehmen deswegen zunehmend eine Vielzahl kleiner, marktnaher Entscheidungszentren bilden. Diese dezentralen Einheiten in Form von teilautonomen Arbeits-

4 Die Beschreibung der sieben Dilemmata basiert auf einer Artikelserie, die im August und September 1997 in der FAZ-Blick durch die Wirtschaft erschien. Auf die von mir anderenorts beschriebenen Dilemmata dezentraler, enthierarchisierter Unternehmen (vgl. Kühl 1995) und auf die Dilemmata des Wandel von zentralistisch-hierarchischen zu flexibilitätsorientierten, selbststeuernden Unternehmensstrukturen (vgl. Kühl 1997) gehe ich hier nicht näher ein.

gruppen, Fertigungssegmenten oder Profitcentern müssen berechtigt sein, selbständig Kontakt zu Kunden aufzunehmen, neue Marktzugänge herzustellen, interne Prozesse zu verändern und die Beziehungen zu anderen Unternehmenseinheiten selbständig zu gestalten.“

In den meisten europäischen und amerikanischen Unternehmen würde dieses Dezentralisierungspostulat vermutlich unterschrieben werden und die meisten empirischen Untersuchungen deuten darauf hin, daß auf alle Fälle ein Aspekt dieser Annahme richtig ist: Arbeitsgruppen, Fertigungssegmente, Profitcenter und andere Formen dezentraler Entscheidungszentren steigern den „Ausschuß“ an Innovationen und Veränderungen. In dem Moment, wo statt von einer zentralen Instanz, Innovation und Marktanpassungen von verschiedenen Einheiten gefordert wird, ist es wahrscheinlich, daß verschiedenste Varianten der Problembearbeitung im Unternehmen erprobt werden. Aber was passiert mit den Innovationen, die dezentral entwickelt wurden?

Wenn früher die Unternehmensspitze eine Innovation als sinnvoll erachtete, konnte diese über das Instrument der hierarchische Anweisungen kurzfristig Ressourcen für diese Innovation mobilisieren. Vorgelagerte und nachgelagerte Einheiten mußten dann eine Zeit lang kürzer treten und wurden zur Kooperation mit der für die Innovation zuständigen Einheit gezwungen. Diese Möglichkeiten hat die Unternehmensspitze nicht mehr, weil sie zur Steigerung der Innovationen genau dieses Steuerungsrecht größtenteils an die dezentralen Unternehmenseinheiten abgetreten haben sollte. Ferner konnte die Unternehmensspitze, wenn sie von einer Innovation überzeugt gewesen ist, die verschiedenen Einheiten hierarchisch anweisen, diese einzuführen. Eine sinnvolle Innovation konnte so relativ schnell über das gesamte Unternehmen verbreitet werden. Aber auch diese Möglichkeit hat das dezentrale Unternehmen im Prinzip nicht mehr. Mit dem Ziel, durch eine entschiedene Dezentralisierung die Anzahl der Innovationen zu erhöhen, beraubte sich das Unternehmen gleichzeitig der Möglichkeit, Innovationen schnell im ganzen Unternehmen einzuführen (vgl. Bosetzky 1978, 223; Tacke 1992, 13).

Das grundlegende Dilemma des Unternehmens mit Innovationen ist, daß Organisationen zur Schaffung von mehr Innovationen Verantwortungen nach unten delegieren müssen, dadurch jedoch die breite Durchsetzbarkeit von Innovationen behindern. Wenn in einer Organisationseinheit eine Innovation entsteht, die auch für andere Organisationseinheiten relevant sein kann, stehen der Zentrale nur noch wenig Mittel und Wege zur Verfügung diese Innovationen zu verbreiten. Unternehmen, die innovativ sein wollen, sind in einer Zwickmühle: Wollen sie die Anzahl der Innovationen erhöhen müssen sie eine eher dezentrale Organisationsform wählen. Wollen sie Innovationen unternehmensweit umsetzen, brauchen sie eher die vertrauten Instrumente einer hierarchischen, zentralistischen Steuerung.

- Das Fettpolsterdilemma: Reserven zur Innovation sind Formen der Selbstbehinderung

Sehr häufig bilden Unternehmen überschüssige Reserven – organisatorische Fettpolster oder Slack – aus, die nicht dem eigentlichen Arbeitszweck dienen und häufig aktuell nicht von der Organisation nachgefragt werden (vgl. Cyert/ March 1963): Ein Unternehmen hält sich Produktentwickler auch in Zeiten, wo keine Produktinnovation auf der Tagesordnung ansteht. Ein Produktionsbetrieb hält sich Präzisionsschweißer vorrätig, die komplizierte Fehlerquellen beseitigen können, auch wenn deren Qualifikation nur selten nachgefragt wird. Ein Unternehmen beschäftigt zwei Abteilungen, die an ähnlichen Produkten arbeiten, auch wenn zur Entwicklung vielleicht nur eine Abteilung notwendig gewesen wäre.

Genau dieser Slack, diese Fettpolster sollten im Rahmen der „Verschlankung“ von Unternehmen massiv verringert werden. Fettpolster eines Unternehmens wurden als unnötige Kostentreiber, als Verschwendung gebrandmarkt. Auf vielfältige Art wurde versucht, den organisatorischen Slack zu reduzieren. Mit vielgepriesenen Wunderpillen wie der Gemeinkostenwertanalyse wurden Fettpolster ausgemacht und behandelt. Mit Einstellungsstopp und Cost-cutting wurde dem Unternehmen eine „radikale Hungerkur“ verordnet. Wenn alles nichts half, wurden im Rahmen von Outsourcing-Strategien ganze als zu fettlastig angesehene Unternehmensteile „amputiert“ (vgl. Stacey 1992, 25).

Viele Unternehmen, die konsequent auf Lean Management setzten, haben sich mit dem Abbau von organisatorischen Fettpolstern erhebliche neue Probleme eingehandelt: Die Organisation wurde weniger fehlerfreundlich, es ging Sicherheit verloren, für Extremsituationen standen keine Reserven mehr zur Verfügung, und es konnten leicht Überlastungserscheinungen entstehen (vgl. Staehle 1991). Am problematischsten war wohl, daß mit dem Abbau von Puffern, Reserven und Slack auch eine bestimmte Form von Wandlungsfähigkeit der Organisationen eingeschränkt wurde. Mit den Fettpolstern ging ein Überschuß von Zeit und Ressourcen verloren, der sonst organisationsintern für Experimente hätte verwendet werden können.

Was in der Diskussion über Lean Management weitgehend ausgeblendet wurde, ist, daß der organisatorische Slack wichtige Funktionen erfüllt. Die Fettpolster sind für Organisationen wichtig, weil sie helfen, Konflikte zu vermeiden. Umfangreiche Zwischenlager verhinderten, daß Konflikte zwischen dem Produktionsbereich und dem Vertrieb aufkommen. Große finanzielle Ressourcen verringern das Risiko, daß gleichzeitig auftretende Ansprüche von verschiedenen Abteilungen nicht erfüllt werden können. Die Rücklagen konnten dafür eingesetzt werden, den Konflikt zu mildern (vgl. March 1990, 8).

Nach einer vielfach übertriebenen Phase von Verschlankeung und organisatorischer Magersucht erleben „Slack“ und „Fettpolster“ nun eine gewisse Renaissance. Eine einseitige Betonung des Nutzens von Slack, wie es teilweise neuerdings wieder zu beobachten ist, würde jedoch dazu führen, ein grundlegendes Organisationsdilemma nicht ernst zu nehmen. Es handelt sich bei der Diskussion um den Umfang der organisatorischen Reserven nicht vorrangig um eine zeitabhängige Modeauseinandersetzung, sondern um ein grundsätzliches Dilemma.

Dieses Dilemma ist, daß der bewußte Einbau von Slack und Fettpolstern letztlich eine Aufforderung zur organisatorischen Selbstbehinderung ist. Unternehmen entwickeln einen gewissen organisatorischen Schlendrian, hoffend, daß sie dadurch eine Reserve für den Fall haben, daß plötzlich neue Anforderungen an sie herangetragen werden (vgl. Luhmann 1997). Organisationen setzen auf eine schlampige Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über gute Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen (vgl. Cyert/March 1963, 36ff.).

Diese organisatorische Selbstbehinderung durch Schlampigkeit und Schlendrian kann dazu führen, daß die Reserven zur Abfederung von Konflikten und zur Entwicklung von Innovationen genutzt wird, es muß aber nicht. Die Produktion von Slack – so Niklas Luhmann (1997, 304) – ist, als ob man zur Schaffung von Innovation, daß Unternehmensgebäude mit langen Fluren, geräumigen und langsamen Liften und wenige Toiletten baut – hoffend, daß die Mitarbeiter die so entstehenden Kontaktmöglichkeiten für kreative Prozesse nutzen. Es ist möglich, daß diese Kalkulation aufgeht. Es kann aber genauso gut sein, daß die Mitarbeiter entnervt gegen die Liftwände trommeln, sich abends nicht mehr auf die langen Flure trauen und das Benutzen der Toiletten zum alpträumartigen Erlebnis wird.

- Das Lerndilemma: Erfolgreiches Lernen in Organisationen führt zu Etablierung von Wahrnehmungsmustern, die spätere Lernprozesse behindern

Organisationslernen und Steigerung der Innovationsfähigkeit steht ganz oben auf der Agenda des Managements: Viele Führungskräfte, die begierig die neuen Bücher über die lernende Organisation verschlingen und Berater und Beraterinnen in die Firma holen, um Wandlungsprozesse zu begleiten, gehen davon aus, daß ein Unternehmen, das erfolgreich lernt und erfolgreich einen Organisationswandel absolviert, für die Zukunft gerüstet ist. Leider ist häufig genau das Gegenteil der Fall: Erfolgreiches Organisationslernen und erfolgreicher Wandel mag in der Gegenwart helfen, für die Zukunft sind sie eher eine schwere organisatorische Hypothek. Es gibt letztlich kaum etwas problematischeres für die

Zukunft eines Unternehmens als beim Lernen und beim Wandel zu erfolgreich zu sein.

Man braucht sich nur die von den ehemaligen McKinsey-Mitarbeitern Tom Peters und Robert Waterman (1983) gepriesenen „exzellenten Unternehmen“ anschauen. Unternehmen, die 1982 noch zu den bestgeführten Unternehmen der USA gezählt wurden, hatten nur wenige Jahre später mit massiven Problemen zu kämpfen.

Woran liegt der plötzliche Mißerfolg von Unternehmen, die doch sonst so erfolgreich gelernt und sich gewandelt haben: Der Grund für den Mißerfolg, so die paradox klingende Vermutung, liegt im Erfolg. Erfolg im Lernen und Erfolg im Verändern führt dazu, daß die durch den Erfolg positiv sanktionierten Strukturen festgeschrieben, auf Dauer gestellt werden. Eine Betriebswirtin, die aufgrund der Beherrschung eines Controllingsystems einen wichtigen Karriere-schritt im Unternehmen gemacht hat, wird wahrscheinlich auch zukünftig Erfolg und die Beherrschung dieses Controllingsystems miteinander in Verbindung bringen. Aufgrund des Erfolges hat die Betriebswirtin massive Schwierigkeiten, wenn das Controllingssystem irgendwann nicht mehr gefragt ist. Durch Erfolg festgeschriebene Strukturen werden zum Hindernis. Genauso kann es Unternehmen gehen: Ein erfolgreich eingeführtes, hochautomatisiertes Lagerhaltungssystem, das von allen Zulieferern und Konkurrenten bewundert wird und in einer Fachzeitung als hochinnovativ bezeichnet wurde, kann nur schwer abgeschafft werden, wenn plötzlich eine flexiblere, kostengünstigere Form der Lagerhaltung gefragt ist. Ein Unternehmen, daß dafür gepriesen wird, wie schnell es einen bestimmten Markt erobert hat, wird Schwierigkeiten haben, diesen Markt wieder aufzugeben.

Organisationen stehen vor einem grundlegenden Dilemma im Wandlungsprozeß: Gerade die Bewältigung einer Krise erschwert die Bewältigung der nächsten (vgl. Vollmer 1996). Gerade die erfolgreiche Gestaltung eines Wandlungsprozesses verkompliziert zukünftige Veränderungsprozesse. Gerade das erfolgreiche gemeinschaftliche Lernen eines bestimmten Produktionsprozesses behindert dessen späteres Verlernen. Der Erfolg in der Bewältigung einer Krise, in der Veränderung einer Organisation und im kollektiven Erlernen kann zur Katastrophe führen, wenn das angeeignete Wissen irgendwann nicht mehr brauchbar ist. Die umfangreiche Institutionalisierung von Wissensstrukturen und den möglichst differenzierten Zugriff auf früher aufgenommenes Wissen mag auf den ersten Blick sicherlich eine Effektivitätssteigerung und einen Lernerfolg darstellen. Die Innovationsfähigkeit der so institutionalisierten Organisation wird jedoch erschwert (vgl. Vollmer 1996, 23).

- Das Identifikationsdilemma: Wenn man Mitarbeiter über Zwecke motiviert, geht Wandlungsfähigkeit der Unternehmen verloren

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich über finanzielle Anreize, Druck oder bestimmte Führungstechniken zu motivieren. Statt dessen werden die Mitarbeiter angeregt, sich verstärkt mit „ihrem“ Unternehmen und mit „ihren“ Produkten zu identifizieren. Durch Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben, durch die Erhöhung der Anforderungsvielfalt und Autonomie und durch die Schaffung von Lernmöglichkeiten und Marktnähe sollen die Mitarbeiter motiviert werden, sich mit den Zwecken der Organisation zu identifizieren und dadurch Innovationsfähigkeit gestärkt werden. Mitarbeiter sollen erfahren, daß es Spaß machen kann, in Selbstorganisation Qualitätswaagen herzustellen oder Fertigbackmischungen zu verkaufen.

Während früher von den Mitarbeitern lediglich eingefordert wurde, daß sie mehr oder minder stumpfsinnig ihre Arbeit verrichten, geben Unternehmen jetzt viel Geld dafür aus, daß die Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit von Produkten und Prozessen erkennen. In Betriebszeitungen werden neue Produkte gepriesen, Erfolge gefeiert und neue revolutionäre Produktionsverfahren präsentiert. Unter einprägsamen Namen wie Top, KKK oder Unternehmen 2000 wird versucht, Mitarbeiter für Wandlungsprozesse zu begeistern. Auf Videos präsentiert die Unternehmenschefin neue Unternehmensstrategien, hoffend, daß ihre Offenheit einen motivierenden Charakter auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wird.

Wo liegt jetzt das Problem? Die Schattenseite der verschiedenen Maßnahmen ist, daß das Unternehmen Wandlungsfähigkeit – Organisationselastizität – einbüßt, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozeß zu sehr identifizieren (vgl. Luhmann 1964). Eine Mitarbeiterin, die ihre Motivation maßgeblich daraus zieht, ein bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz darauf ist, daß sein Unternehmen ein besonders modernes Abrechnungssystem hat, würde einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Abrechnungssystem wieder abschaffen würde. Hier wird deutlich, daß Unternehmen, die darauf setzen, daß sich ihre Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozeß identifizieren, selbst in ihrer Handlungsfähigkeit einschränken. Genau bei den Punkten, mit denen Mitarbeitern sich identifizieren, wird Wandel besonders schwierig.

Das Dilemma für Manager besteht darin, daß es in der Regel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr einzig und allein über Geld und Druck motivieren kann, eine zu starke Identifikation der Mitarbeiter mit bestimmten Produkten und Prozessen jedoch die Wandlungsfähigkeit beschränkt. Die Tragik für das Management ist, daß die Motivation über Identifikation der Mitarbeiter mit

Prozessen und Produkten häufig in einem Gegensatz zur Wandlungsfähigkeit steht, der sich nicht ohne weiteres auflösen läßt.

- Das Selbstorganisationsdilemma: Die Selbstorganisation, die durch Fremdorganisation geprägt wird

Die Förderung der Selbstorganisation der Mitarbeiter wird als ein zentraler Erfolgsfaktor von innovativen Unternehmen propagiert. Die Frage, wie Selbstorganisation im Unternehmen organisiert werden kann, wird zwar häufig diskutiert, aber in der Regel wenig problematisiert. Viele Anhänger von Selbstorganisation scheinen davon auszugehen, daß sich die Strukturen der Selbstorganisation regelrecht in Selbstorganisation ausbilden, wenn man Mitarbeitern nur die entsprechende Freiheit läßt. Das Plädoyer für Selbstorganisation scheint buchstäblich eine zu starke Strukturierung der selbstorganisierten Einheit durch Führungskräfte zu verbieten, weil es sonst ja keine Selbstorganisation mehr wäre.

Die Selbstorganisation gehört zu den Managementkonzepten, die zur Zeit nur schwer kritisierbar sind, weil sie in Unternehmen mit vielen positiven Assoziationen verbunden werden. Es ist jedoch auffällig, daß das „Konzept Selbstorganisation“ eher von den Führungskräften als von den sich selbst organisierenden Mitarbeitern begrüßt wird. Dies ist in gewisser Weise verständlich: Schließlich werden auf dem ersten Blick die Führungskräfte durch die Selbstorganisation nachgeordneter Einheiten entlastet und nicht die Mitarbeiter. Der Effekt ist, daß Mitarbeiter häufig sanft zur Selbststeuerung gezwungen werden. Tenor ist: Man muß ein Kind, das nicht ins kalte Wasser will, sanft in dieses hineinschubsen. Man rät vielleicht noch zu einigen Schwimmbewegungen, was es aber im kalten Wasser macht, bleibt ihm überlassen.

Die zentrale Frage ist, welche Arbeits- und Entscheidungsprozesse die so häufig ins kalte Wasser gestoßen selbstorganisierten Gruppen dann in Selbstorganisation ausbilden. Kommt es durch die Selbstorganisation zu neuen, innovativeren und flexibleren Strukturen? Sind selbstorganisierte Strukturen grundlegend anders als fremdorganisierte Strukturen? Vermutlich nicht. Das Dilemma der Selbstorganisation ist, daß sich die selbstorganisierenden Einheiten vorrangig an den bekannten fremdorganisierten Strukturen im Unternehmen orientieren (vgl. Kieser 1994). In Selbstorganisation werden Strukturen reproduziert, die den Akteuren vertraut sind – und in Unternehmen sind dies in der Regel die fremdorganisierten Strukturen, die noch von vor der offiziellen Einführung der Selbstorganisation bekannt waren, und die vielfältigen fremdorganisierten Strukturen, die die „Inseln der offiziellen Selbstorganisation“ umgeben.

Die fraktalen, selbstähnlichen Unternehmensstrukturen, die von manchen Beratern und Managern wie Fetische beschworen werden und in den Zeitungen wohl häufiger zu finden sind als in der Unternehmenspraxis, wirken hier fast in Idealform. Es ist die Tragik vieler Managementkonzepte, daß sie dort, wo sie wirken sollen, nicht relevant werden, statt dessen aber dort Wirkkraft entwickeln, wo sie das Management nicht haben möchte. So wird das Konzept der fraktalen Organisation als neues Wundermittel beschworen – und die Fraktale und Selbstähnlichkeiten bilden sich genau dort, wo man sie am wenigsten gebrauchen kann – nämlich bei den Selbstorganisationsprozessen, die eigentlich die Innovation bringen sollten.

Dieser Prozeß der selbstorganisierten Reproduktion bekannter Strukturierungsmuster ist gar nicht verwunderlich: Der Erfolg und das Überleben von Organisationen und von Organisationseinheiten hängt häufig davon ab, daß Organisationen institutionelle Elemente ihrer Umwelt in ihre eigenen Strukturen aufnehmen (Meyer/Rowan 1977). Genauso wie sich Unternehmen wenigsten verbal an die Prinzipien des Umweltschutzes ihrer Umwelt anpassen, passen sich Unternehmenseinheiten teilweise an die Strukturen, Sprache und Handlungsweise des gesamten Unternehmens an. Wenn die neue Geschäftsführerin vom Aufbruch durch eine „neue Denke“ spricht, reden plötzlich auch Manager und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der „neuen Denke“, obwohl es nie ein Memo gegeben hat, in dem die Verwendung dieser Begrifflichkeit vorgeschrieben wurde.

Die „Moral“, die hinter dem Dilemma steckt, daß selbstorganisierende Strukturen sich an den fremdorganisierten Strukturen orientieren, ist eigentlich banal. Entgegen der Idealisierung von Selbstorganisationsprozessen kann der selbstorganisierte Wandel für ein Unternehmen genau das falsche sein. Eine Innovation kann manchmal eher im Rahmen einer Fremdorganisation entstehen, als im Rahmen von Selbstorganisationsprozessen, in denen lediglich auf subtile Art und Weise die darüberliegenden Strukturen reproduziert werden.

- Das Ideologiedilemma: Wandel braucht eine starke Ideologie, die aber die Möglichkeiten des Wandels einschränkt

Viele Manager fahren in der Zwischenzeit schweres Geschütz auf, wenn sie versuchen, grundlegende Organisationsveränderungen durchzusetzen: Umfassende Veränderungskonzepte werden auf Hochglanzpapier gedruckt und mit dynamisierend wirkenden Bildern illustriert. Zielrichtungen des Wandels werden in Versform gebracht oder mit eingängigen Abkürzungen wie WIN oder SUPER illustriert, damit diese sich von allen Betroffenen leicht merken lassen. Mitarbeiter werden in Großkonferenzen zusammengelassen, um ein Gemeinschaftsgefühl für den Veränderungsprozeß herzustellen. Eine starke „Ideologie

des Wandels“ scheint notwendig zu sein, um den nötigen langen Atem zu bekommen und die vielen Widerstände und Probleme im Veränderungsprozeß zu überwinden. Wenn Unternehmen sich grundsätzlich wandeln wollen, benötigen sie eine hohe Motivation und eine hohe Begeisterung der Mitarbeiter für diesen Wandlungsprozeß. In Organisationen, die geprägt sind durch eine Vielzahl von teilweise gegensätzlichen Interessen, Vorstellungen und Zielen, kann eine starke Ideologie dabei helfen, diesen Wandlungsprozeß durchzusetzen.

Eine solche „Ideologie des Wandels“ kann nur dann wirken, wenn sie auf allzu offensichtliche Platitüden verzichtet. Ein gewisses Maß an Managementprosa à la „Wir wollen Weltklasseprodukte für einen Weltmarkt herstellen“ oder „Qualitätsprodukte von Qualitätsteams“ mag zwar in Unternehmen verkraftbar sein, beschränkt sich die propagierte „Ideologie des Wandels“ auf Allgemeinplätze, dann verpufft die Wirkung weitgehend. Ein Unternehmen kann sich zwar dann nach außen als dynamisch präsentieren, die Kraft für Strukturänderungen können aus der Prosa jedoch nicht gezogen werden. Mitarbeiter sind sehr sensibel dafür, wenn das Management Wandlungsprozesse von der gleichen Werbeagentur begleiten und teilweise planen läßt, die sonst versucht, Babywindeln an die jungen Kunden zu bringen.

Eine „Ideologie des Wandels“ wird nur dann stark, wenn sie konkret wird; wenn also Zielrichtungen genau vorgegeben, Strukturveränderungen definiert, realistische Zahlen genannt und klare, einhaltbare Prinzipien aufgezeigt werden. Je präziser diese Ideologie beschreibt, was durch den Wandlungsprozeß erreicht werden sollte, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Mitarbeiter damit identifizieren können. Je präziser die Konzeption des Wandels, desto genauer die Vorstellungen im Unternehmen, was mit dem Wandlungsprozeß erreicht werden soll.

Das grundlegende Problem besteht jedoch darin, daß eine eng definierte Ideologie des Wandels den Spielraum für die Veränderungen begrenzt (vgl. Brunsson 1982, 39). Die Mitarbeiter können nur für das, was in die eng definierte Ideologie paßt, motiviert und begeistert werden. In bestimmten Situationen mag der durch eine eng begrenzte Ideologie definierte Rahmen für Veränderungen ausreichen. Organisationen stehen jedoch häufig vor der Herausforderung, mit schnellem und radikalen Wandel auf wechselnden Umweltbedingungen zu reagieren. Eine enge Ideologie schränkt die Möglichkeiten, mit denen auf die sich rasch ändernden Umweltbedingungen reagiert werden kann, so stark ein, daß viele gangbare Lösungen gar nicht erst erwogen werden würden.

Das Ideologiedilemma besteht darin, daß grundlegender Organisationswandel widersprüchliche Anforderungen an die als Unterstützung gedacht Wandlungsideologie erfordert: Einerseits benötigt man eine ausreichend enge Ideologie, um die Mitarbeiter für ein bestimmtes Projekt motivieren zu können, ande-

rerseits schränkt die Möglichkeiten, den Spielraum in diesem Wandlungsprozeß massiv ein.

- Standardisierungsdilemma: Kompetenzverlagerungen in dezentrale Einheiten werden erst durch Standardisierungen möglich

Wenn man den Einredungen des Managements Glauben schenken mag, dann soll durch die Kompetenzverlagerung in dezentrale Einheiten die gesamte Organisation flexibler ausgerichtet werden. Statt Flexibilität durch spezielle Funktionsbereiche wie die Arbeitsvorbereitung, die Entwicklungsabteilung oder das Topmanagement zu sichern, soll die Flexibilität durch sich selbststeuernde, dezentrale Einheiten gewährleistet werden. So sollen Innovationen schneller in die Praxis umgesetzt, Kundenaufträge flexibler bearbeitet und Qualitätsprobleme kreativer gelöst werden. Aber geht diese Rechnung auf? Wird mit der Verlagerung der Flexibilität in dezentrale Einheiten wirklich die gesamte Organisation flexibler?

Die Erzeugung von Flexibilität durch die Verlagerung von Kompetenzen in dezentrale Einheiten ist für die Unternehmensspitze problematisch: Sie verbaut sich durch die Dezentralisierung die direkten Zugriffsmöglichkeiten auf die verschiedenen nachgelagerten Einheiten im Unternehmen. Die Vorgesetzten können nicht mehr ohne weiteres in die einzelnen teilautonomen Bereiche hineinsteuern, in denen die Flexibilität dezentral erzeugt werden soll.

Das Problem des Organisierens ist jedoch nicht nur die Erzeugung von Flexibilität und Innovation, sondern auch die Produktion von Zusammenhang, Einheit und Kohärenz. Um zu gewährleisten, daß durch eine weitgehende Flexibilisierung das Unternehmen nicht als ganzes unsteuerbar wird, müssen sich die Unternehmen die Erzeugung von Flexibilisierung in Form von Kompetenzverlagerungen „nach unten“ durch Standardisierungen, Verfestigungen und Stabilisierungen in anderen Bereichen förmlich erkaufen (vgl. Blau 1970).

Wenn die internen Prozesse der dezentralen Einheiten dem direkten Zugriff entzogen sind, bleiben nur noch wenige Mechanismen, mit denen standardisiert, stabilisiert und verfestigt werden kann. Der Bereich, der sich besonders für Verfestigungen anbietet, ist die Beziehungsebene zwischen den dezentralen Bereichen und dem Vorgesetzten. Damit die flexiblen dezentralen Einheiten steuerbar bleiben, müssen die Vorgesetzten die Beziehungen zu den dezentralen Einheiten relativ stark reglementieren und stark strukturieren. Dies geschieht in Form von genauen Vorgaben über Qualität, Preis, Leistungen der dezentralen Einheiten – Stichwort Zielvereinbarungen. Der Nachteil eines Management durch Zielvereinbarung ist, daß durch dieses das zentrale Management Flexibilität einbüßt. Das zentrale Management kann die mit den dezentralen Einheiten

diskutierten Zielvereinbarungen nämlich im vereinbarten Zeitraum nicht einfach ändern.

Deutlicher: Das Management erkauft sich zur Zeit die Flexibilisierung durch die Kompetenzverlagerung in dezentrale Einheiten mit der Aufgabe seiner ursprünglichen Flexibilität – des hierarchischen Eingriffes in die Arbeit der Mitarbeiter: Es ist jetzt für die vorgesetzten Einheiten nicht mehr so einfach möglich, von oben die vorrangige Bearbeitung eines bestimmten Auftrages durchzusetzen, eine bestimmte Person in einer dezentralen Einheit zu entlassen oder die Beziehung von dezentralen Einheiten durch hierarchische Anweisungen zu regulieren.

Unternehmen stecken in einem Dilemma: Flexibilität in den unteren, dezentralen Einheiten wird durch Standardisierung und Verfestigungen in anderen Bereichen des Unternehmens erkauft. Flexibilität ist nicht, etwas, was sich in Unternehmen beliebig steigern läßt, sondern muß vielfach gegen Starrheit in anderen Teilen des Unternehmens eingetauscht werden.

- Die Widersprüchlichkeit von Handeln in Organisationen: Wie können sich operativ geschlossene Systeme öffnen?

Alle dargestellten Dilemmata verweisen auf ein Grundproblem organisatorischen Handelns, nämlich auf die Frage, wie Organisationen als operativ geschlossene Systeme sich gegenüber ihrer Umwelt öffnen können. Systeme brauchen die Geschlossenheit, um durch ihre Eigendynamik und Selbstreferentialität gegenüber der Umwelt einen Unterschied machen zu können. Ihre Autonomie ist nötig, um nicht mit dem „Chaos“ der Umwelt eins zu werden. Das auf den ersten Blick Überraschende ist, daß diese Geschlossenheit die Voraussetzung dafür ist, daß sich eine Organisation öffnen kann (vgl. Morin 1977, 134f.; Luhmann 1997, 57). Dort, wo es keine Grenzen gibt, kann es auch keine Möglichkeiten zur Verbindung geben, die Erwartungen regulieren und strukturieren. Organisationen brauchen Identität, um sich verändern zu können. Organisationen brauchen Stabilität, um innovativ zu sein. Organisationen müssen sich treu sein, um sich wandeln zu können. Aber auch die umgekehrte Annahme stimmt: Organisationen brauchen Offenheit, um sich überhaupt schließen zu können. Organisationen müssen sich verändern, um Identitäten auszubilden. Organisationen müssen innovativ sein, um stabil zu werden. Organisationen müssen sich verändern, um sich treu zu werden.

Spätestens mit der neueren Systemtheorie verfügen wir über Ansätze, mit denen wir die Komplementarität widersprüchlicher Phänomene erklären können, ja weitergehend die Dynamik – das „Leben“ – in Organisationen auf diese Komplementarität zurückführen können: „Stabilität und Instabilität, Offenheit und Geschlossenheit, Konflikte und Kooperationen usw. sind integrale Be-

standteile, Phänomene, die nebeneinander bestehen und sich gegenseitig bedingen“ (vgl. Bardmann 1994). Statt eines „entweder oder“ entsteht an dieser Stelle eine Theorie eines „sowohl als auch“, um organisatorische Phänomene zu verstehen.

Um dieses „sowohl als auch“, die Vielzahl widersprüchlicher Phänomene ertragen zu können, sind Organisationen auf vielfache lose Kopplungen angewiesen. Würden Organisationen wie triviale Maschinen funktionieren, würde jedes „sowohl als auch“ widersprüchlicher Phänomene sofort zu massiven Störungen im Ablauf führen. Als komplexe, nicht-triviale Systeme (Foerster 1984) verfügen Organisationen jedoch über den Vorteil, daß in der Regel das organisatorische Reden, Entscheiden und Handeln nicht über strikte Kausalverbindungen miteinander verbunden sind: Nicht alles, was geredet wird, wird zur Entscheidung. Nicht aus allem, was entschieden wird, folgt auch eine Handlung. Aus A folgt nicht immer B, sondern wenn B aus A folgt, ist das häufig eher ein zufälliger Prozeß. Die im Unternehmen vorhandenen Scheinheiligkeiten, Heucheleien, Inkonsequenzen, Kurzsichtigkeiten und Lernunwilligkeiten (vgl. Weick 1985; Neuberger 1995, 191) sind nicht (nur) das ungewollte Resultat unfähiger Manager, sondern bis zum einem gewissen Grad lebenswichtig, um die Widersprüchlichkeiten in Organisationen ver- und bearbeiten zu können.

□ Chancen für die Organisationsberatung: Arbeiten an Dilemmata

Mitglieder von Organisationen haben verschiedene Möglichkeiten, mit Dilemmata in Unternehmen umzugehen: Sie können Kompromisse zwischen den Dilemmata suchen oder diese taktisch nutzen. Sie können die eine Seite des Dilemmas überbetonen und, wenn sich das allgemeine Klima ändern sollte, plötzlich die andere Seite hervorheben. Sie können das Spannungsverhältnis der Dilemmata verwenden, um dadurch „nützliche“ Unruhe im Unternehmen zu verbreiten. Sie können versuchen, das Dilemma im dreifachen Sinne des Wortes „aufzuheben“, also auf ein höheres Niveau zu verschieben, dabei das Dilemma aufzulösen, es aber als Grundproblem nach wie vor (in einem neu entstehenden Dilemma) zu bewahren. Oder sie können auch die Dilemmata in der Organisationspraxis mißachten und den Anschein von Kausalität, Linearität und Rationalität ihres organisatorischen Handelns vermitteln.⁵

Diese letzte, ignorante Form des Umgehens mit Dilemmata in Organisationen muß für das Management nicht immer die schlechteste sein. Die Mißachtung von Organisationsdilemmata schützt vor zu großen Selbstzweifeln an ge-

5 Auf die neueren Ansätzen aus der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit einem Management von Dilemmata auseinandersetzen (vgl. Gebert/Boerner 1995; Handy 1994; Fontin 1997; Müller-Stewens/Fontin 1997), gehe ich an dieser Stelle nicht ein.

troffenen Entscheidungen und hilft die nicht zu vermeidenden Widersprüche im eigenen Handeln gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit zu kaschieren. Da von Managern häufig eher überzeugtes als organisationssoziologisch überzeugendes Handeln gefragt ist, kann die Mißachtung von Dilemmata ein in vielen Situationen adäquates Handeln sein. Das Motto „Wo es keine Lösung für Probleme gibt, gibt es auch keine Probleme“ kann im organisatorischen Kontext recht hilfreich und entlastend sein.

Unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten kann die Mißachtung von Organisationsdilemmata auch für Teile des Beratungsgeschäftes attraktiv sein: Auch Beratungsfirmen brauchen ein hohes Maß an Sicherheit, das alleine durch ein auf Dilemmata beruhendes Organisationsverständnis nicht hergestellt werden kann. Eine Beraterin, die immer auch die möglichen paradoxen Wendungen vorgeschlagener Interventionen erläutert, wird möglicherweise die Kunden enttäuschen, die auf der Suche nach Lösungen für Probleme sind. Man mag beklagen, daß einige Berater nur den Hammer kennen und für diese deswegen jedes organisatorische Problem nur ein Nagel sein kann (Watzlawick), aber die vorwiegend nur den Hammer kennenden Berater – siehe die auf Business Reengineering spezialisierten Firmen – sind bisher sicherlich nicht die erfolgreichsten.⁶

Für die Beratungspraxis könnten jedoch auch große Chancen im bewußten Nutzen von Arbeiten mit Dilemmata liegen. Den schlichtesten Effekt, den ein Berater oder eine Beraterin mit Dilemmata erzeugen kann, ist eine mentale Entlastung der angesprochenen Manager und Mitarbeiter. In einer Zeit, in der die Zurechnung von vermeintlichen Fehlern auf Personen zu einem Grundprinzip des Organisierens zu gehören scheint, kann das Erkennen von Paradoxen die angespannte Situationen in vielen Unternehmen entlasten: Widersprüche brauchen nicht mehr auf das inkonsequente Verhalten von Herrn X oder Frau Y zurückgeführt werden. Widerstände sind nicht mehr durch die fehlende Einsicht in die Notwendigkeit bestimmter Mitarbeiterkreise bedingt, sondern können als Reaktionsmuster auf ein oder mehrere Dilemmata begriffen werden.

Aber eine Organisationsberatung, die das Arbeiten an Dilemmata auf die Entlastungsfunktion von Dilemmata beschränkt, würde die Chancen eines Paradigmawechsels in bezug auf Widersprüchlichkeit und Ambiguitäten verpassen. Dieser Paradigmawechsel liegt in der Umdeutung der ursprünglich als Problem verstandenen Störungen, Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten zu den grundlegenden Antriebskräfte von Organisationen. Eine Organisation ohne Paradoxe, Dilemmata und Widersprüche stände still, hätte keine Gründe sich auseinanderzusetzen und verkäme zu einer Maschine. Wie wenig Innovation

6 Nach einer Selbstdarstellung des Beratungsnetzwerkes Trias, in dem auf Watzlawicks Zitat Bezug genommen wird.

und Veränderung würde von einem Unternehmen ausgehen, das lediglich versuchen würde, eine – wenn es sie denn gäbe – absolute Rationalität zu erreichen? Wenn eine Organisation wie eine Maschine funktionieren würde, gäbe es keinen Grund zu Kommunikationen, die über die standardisierten Regelkommunikationen hinausgehen. Es gäbe wohl kaum – ich gebe zu, hier werde ich normativ – eine langweiligere und behäbigere Organisation.

Erst die Widersprüchlichkeiten, Paradoxe, Ambiguitäten, Mehrdeutigkeiten und Dilemmata eröffnen Chancen zur Kommunikation und zur Innovation. Weil Entscheidungen, Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse nicht eindeutig sind, muß über sie geredet werden – und hier entstehen dann Innovationen. Der Soziologe Theodor Bardmann (1997, 56) bringt diesen Paradigmawechsel auf den Punkt:

„Gerade dem Nicht-Laufen, dem Nicht-Funktionieren, den ständigen Störungen und Störgeräuschen in den Beziehungen verdanken ... soziale Systeme ihre Dynamik, Entfaltung und Entwicklung. Ihnen verdankt sich die volle Komplexität sozialer Verhältnisse. Das Soziale wächst an den unermüdlichen Reparaturversuchen seiner eigenen Unvollkommenheit.“

Das Arbeiten an Dilemmata in der Beratungspraxis ist das Arbeiten an dem Phänomen Unsicherheit. In der klassischen Organisationsberatung ist Unsicherheit als Problem betrachtet worden, das etwas durch Vereinfachungsmechanismen reduziert oder gar beseitigt werden sollte. Aber wie bei allen Vereinfachungsmechanismen wurde dadurch das Problem nicht gelöst, sondern lediglich verschoben (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1995). Für die soziologische Organisationsberatung ist es wichtig, sich nicht nur der Zwiespältigkeit der Unsicherheitsreduktion in einem bestimmten Bereich bewußt zu werden, sondern auch Unsicherheiten bewußt aufbauen zu können. Hier sind Dilemmata geeignete Anknüpfungspunkte.

Das Arbeiten an Dilemmata und Paradoxen in Organisationen ist eine geeignete Möglichkeit, ein operativ geschlossenes Systems zu irritieren. Mit den Dilemmata und Paradoxen können Organisationsberater und -beraterinnen sensible Druckpunkte in Organisationen nutzen. Es wird eine andere, bisher in der Organisation mißachtete Seite betont, die aber auch ihre Existenzberechtigung hat. Die Organisation ist durch die Formulierung der anderen Seite des Paradoxes selbstverständlich nicht gezwungen, jetzt die andere Seite stärker zu betonen. Sie muß sich aber damit auseinandersetzen: Das Wegdrängen, die Vermeidung der Wahrnehmung, die Diskussion oder Betonung einer mißachteten Seite der bisherigen organisatorischen Praxis sind alles Chancen für Innovationen.

Eine Beratung, die sich systematisch die Paradoxe der Organisationspraxis zu eigen macht, verschiebt grundsätzlich die Perspektive. Sie erkennt, daß häufig nicht nur das Problem nach einer Lösung verlangt, sondern daß die Lösung

häufig schon das Problem ist. Konsequenterweise bedeutet dies zusätzlich zur Lösung des Problems auch gleich immer die Lösung zu problematisieren. Das hat den Vorteil es mit der Lösung zu versuchen, aber jederzeit damit zu rechnen, daß andere Lösungen auftauchen, die ebenso sinnvoll oder sinnvoller sein könnten (vgl. Baecker 1997b).

Literatur

- Baecker, D. (1997a): Wieviel Organisation braucht die Organisation? Oder warum wir uns mit schlechtdefinierten Systemen wohler fühlen. In: Organisationsentwicklung, Heft 2, 1997, S. 18-25
- Baecker, D. (1997b): Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergebildung. Witten (unveröffentlichtes Manuskript)
- Bardmann, T. M. (1997): Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten. In: GDI-Impuls, Heft 2, 1997, S. 52-65
- Bardmann, T. M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/M.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1995): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hg.) Organisationstheorien (2. überarb. Aufl.). Stuttgart, Berlin, Köln, S. 123-155
- Blau, P. M. (1970): A Formal Theory of Differentiation in Organizations. In: American Sociological Review, Jg. 35, S. 201-218
- Bosetzky, H. (1978): Innovation: Risiken und Chancen von organisatorischen Änderungen. In: Zeitschrift für Organisation, Heft 4, 1978, S. 219-227
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, Jg. 19, S. 29-44
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ
- Foerster, H. von (1984): Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, H./Probst G. J. B. (Hg.): Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin, S. 2-24
- Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale. St. Gallen: Dissertation an der Universität St. Gallen
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma. Frankfurt/M.
- Handy, Ch. (1994): The Age of Paradox. Boston
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, S. 199-228
- Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (4. Aufl.). Frankfurt/M., New York

- Kühl, S. (1997): Warum lassen sich die Mitarbeiter so schwer ins Boot holen. Dilemmata eines Unternehmens im Wandel. In: Blick durch die Wirtschaft, 24.3.1997, S. 7
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1997): Organisation und Entscheidung. Bielefeld (unveröffentlichtes Manuskript)
- March, J. G. (1990): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: March, J. G. (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 2-23
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): Organizations. New York
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, 1978, S. 340-363
- Minssen, H. (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart
- Morin, E. (1977): La Méthode, Bd. 1. Paris
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Ortmann, G. (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech
- Simon, F. B. (1997): Lernen – und wie man es erfolgreich verhindert. In: GDI-Impuls, Heft 2, 1997, S. 3-12
- Simon, H. A. (1976): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (3. Aufl.). New York
- Stacey, R.D. (1992): Managing Chaos. Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London
- Staehele, W. H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen. In: Staehele, W. H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 1. Berlin, New York, S. 313-345
- Tacke, V. (1992): Changing 'Organizations in Action'. In: Tacke, V./Japp, K. P. (Hg.): Rationalität und Wandel von Organisationen. J.D. Thompson revisited. Bielefeld: FSP „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld, S. 2-14
- Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: Soziale Welt, Jg. 47, 1996, S. 315-343
- Weick, K. E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M.

IV.

Beispiele aus der Beratungs- praxis von Arbeitspsychologie und Arbeitswissenschaft

Organisationsdiagnose in komplexen Systemen

1. Über die Zuständigkeit für Diagnose

Gemeinhin wird der psychologischen Organisationsdiagnose als Aufgabe die „systematische und wissenschaftliche Erfassung und Darstellung des in einer Organisation oder einem abgegrenzten Organisationsteil regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge“ (Kühlmann/Franke 1989, 632) zugeordnet. Brandstätter (1978, 44) geht etwas weiter, wenn er zur Analyse noch die Prognose und Bewertung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung hinzunimmt. Zur Erfüllung dieser Aufgabe existieren eine große Anzahl Instrumente, insbesondere Beobachtungsraster, Fragebogen, Anleitungen für Dokumentensammlung und -analyse u.ä. Das Interesse an den Ergebnissen von Organisationsdiagnosen wird bei drei Gruppen lokalisiert:

- (a) bei Organisationsmitgliedern auf allen hierarchischen Ebenen, v.a. der Leitungsebene,
- (b) bei Externen wie Kapitaleignern, Trägern und der Öffentlichkeit, und
- (c) bei Wissenschaftlern (vgl. Büssing 1993, 449).

Die Festlegung der Schwerpunkte der Organisationsdiagnostik folgt einer in der psychologischen Diagnostik allgemein üblichen Differenzierung (Jäger 1988): Diagnostik von Strukturen und Diagnostik von Prozessen.

Die Ansätze und Konzepte der Organisationsdiagnose sind, bei aller Unterschiedlichkeit hinsichtlich Fragestellung und eingesetzten Instrumenten, verbunden durch einige grundlegenden Merkmale:

- die Trennung von untersuchtem Objekt und untersuchendem Subjekt,
- die Sicherung von Unabhängigkeit der Untersuchung durch Delegation der diagnostischen Aktivitäten an Außenstehende,
- die Zuweisung der Expertise und Zuständigkeit für die Diagnose an Dritte,
- die Übertragung der Methodenauswahl, der Untersuchungskategorien und Dimensionen, oft auch die Zuständigkeit für die korrekte Interpretation an die Untersuchenden.

Die erwähnten Merkmale sind in der Diagnostik so üblich wie selbstverständlich, sie fallen nicht mehr weiter auf. Sie sind in der Regel durchaus sinnvoll. Im Fall von Organisationsdiagnostik jedoch stellen sie Weichen, die auf dem Hintergrund einer bestimmten theoretischen Fundierung und bei bestimmten pragmatischen Absichten (Organisationsentwicklung) nicht adäquat sind, sie können sogar widersinnig und kontraproduktiv sein. Ich möchte diese pauschale Vorhaltung im folgenden zunächst theoretisch untersetzen und anschließend die Wirksamkeit einer anderen Perspektive an einem Beispiel demonstrieren. Die These lautet:

Exklusiv durch Externe durchgeführte Organisationsdiagnosen vertragen sich nicht mit einem systemtheoretischen Verständnis von Organisationen, wie es sich seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren entwickelt und ausdifferenziert. Solche Organisationsdiagnosen unterlaufen zudem die pragmatische Absicht, nachhaltige und von den Organisationsmitgliedern getragene Organisationsentwicklung zu stimulieren und zu unterstützen.

2. Zum Verständnis von Arbeitsorganisationen

Arbeitsorganisationen sind beschreibbar als komplexe soziale Systeme, die aus vielen Elementen bestehen, welche durch dynamische und teilweise intransparente Beziehungen verknüpft sind. Untereinander sind die Elemente fein abgestimmt. Aus organisationspsychologischer Sicht sind die Gestaltung der Prozesse und der Arbeitsaufgaben und damit die Arbeitsteilung, die eingesetzten Führungsstrukturen und -instrumente wie das Anreizsystem u.ä. die zentralen Elemente.

Die Entwicklung des Systems folgt einer immanenten Logik. Entscheidungen über eine Veränderung dieser Elemente, über technische Innovationen oder die Gestaltung von Aufgaben und Entgeltformen, erfolgen mit Blick auf das bereits Vorhandene. Betrachtet man die Unternehmung als Gegenstand der Analyse, dann läßt sich sagen: die Unternehmung bezieht sich bei ihrer Entwicklung auf sich selbst, sie ist ihr eigener Maßstab. Mit anderen Worten: Die Unternehmung organisiert sich selbst. Sie schafft sich zum Zeitpunkt t_1 Fakten, die für den Zeitpunkt t_2 wirklichkeitsprägend werden. Aus ursprünglich kontingenten Entscheidungen werden Faktizitäten, denen ihre Kontingenz nicht mehr anzusehen ist. Damit ist zunächst lediglich das materielle Subsystem skizziert.

Von diesem materiellen ist ein immaterielles Subsystem zu unterscheiden. Aus den Annahmen der Mitglieder über die Funktionsweise ihrer Organisation generiert und konstituiert sich das immaterielle Subsystem. In ihrer Gesamtheit bilden sie die „Lokale Theorie“ (vgl. Elden 1983) in dieser Organisation. Dar-

unter sind die von einer Mehrheit der Unternehmensmitglieder geteilten, für den Arbeitsalltag relevanten Vorstellungen und Überzeugungen gemeint. In ihrem Arbeitshandeln und der dazu notwendigen Interaktion fertigen die Organisationsmitglieder laufend Beschreibungen an; erfolgreiche Interaktion entspricht einer kommunikativen Einigung über die adäquate Beschreibung eines bestimmten Wirklichkeitsausschnittes. Menschenbilder, Technikkonzepte und Überzeugungen hinsichtlich angemessener Organisationsformen sind für das Arbeitshandeln die entscheidenden Ausschnitte. Solche Lokalen Theorien sind je für sich und als Gesamt innerhalb einer Unternehmung relativ konsistent und immanent gesehen auch relativ logisch (vgl. Laucken 1974). Sie bilden für die Organisationsmitglieder den Referenzrahmen für Wahrnehmung und Interpretation von Wirklichkeit, mit anderen Worten: sie sind das „paradigmatic framework“ (Duncan/Weiss 1971, 91) für die permanent sich ereignende gemeinsame Organisationsdiagnose. Sie stellen somit den Rahmen für organisationale und technische Entscheidungen.

Lokale Theorien sind nicht explizit formuliert und aufgeschrieben, sie materialisieren sich in Regeln und Routinen, in Strukturen und Technik, in Führungsinstrumenten und sie spiegeln sich in der Art des Umgangs der hierarchischen Ebenen miteinander. In ihnen sind die „lessons of history (...) captured“ (Levitt/March 1988, 320). Für die Organisationsmitglieder präsentiert sich die Organisationswirklichkeit als eine logische Entsprechung ihrer Denk- und Argumentationsmuster. Die Lokale Theorie legitimiert, daß es so, wie es ist, richtig ist. Materielle Ebene und Lokale Theorie bilden füreinander die Legitimationsbasis. Lokale Theorien reproduzieren sich und verändern sich über Kommunikation und Kooperation. Der implizite Diskurs, der dazu notwendig ist, ereignet sich in der gemeinsamen Bewältigung von Anforderungen, die sich aus und in der Arbeitssituation stellen. An diesem Diskurs sind alle Mitglieder der Arbeitsorganisation beteiligt, wenngleich die Definitionsmacht unterschiedlich verteilt ist.

Soll sich das materielle Subsystem (z.B. arbeitsgestalterische Maßnahmen, Veränderung der Kommunikationswege usw.) dauerhaft verändern, so erfordert dies Kommunikation über die Lokale Theorie und setzt reflektierte Veränderung derselben voraus. Voraussetzung für dauerhafte Entwicklung einer Organisation ist deshalb die Beteiligung möglichst vieler Organisationsmitgliedern, die von einer Veränderung des materiellen Subsystems tangiert sind, an diesem Reflektionsprozeß.

Soll die kollektive Auseinandersetzung explizit erfolgen, so ist eine unabdingbare Voraussetzung die explizite Beschreibung eine Diagnose der Situation, wie rudimentär diese auch immer sein mag. Geht man davon aus, daß die Situation durch das Kollektiv der Unternehmensmitglieder hervorgebracht und aufrechterhalten wird, dann hat dies für die Durchführung der Diagnose erheb-

liche Konsequenzen. Eine Organisationsdiagnose wird eine relevante Wirkung nur dann entfalten, wenn das System, das beschrieben werden soll, an dieser Diagnose substantiell beteiligt ist.

3. Ableitungen für die Intervention durch Externe

Als komplexe Systeme sind Arbeitsorganisationen nicht von außen steuerbar. Jeder Versuch der externen Einflußnahme stößt auf die Eigendynamik und den Eigensinn der Organisation, auf ihre immanente Logik. Dies geht auf ihre Eigenschaften als selbstorganisierende Systeme zurück. Als ein solches ist eine Organisation in der Art, wie es mit Anregungen von außen (Störungen etwa durch Berater, Organisationspsychologen u.ä.) umgeht, autonom. Das System definiert die Qualität der Anregung selbst; es definiert sogar, ob eine Störung überhaupt existent ist (vgl. Wollnik 1994; Baecker 1993). Die internen Kommunikationsprozesse, die dazu erforderlich sind, sind für Externe weder direkt beobachtbar noch unmittelbar zugänglich. Komplexe Systeme sind deshalb nicht von außen abschließend diagnostizierbar. Ökologisch valide Diagnosen von Arbeitsorganisationen erfordern vielmehr eine Selbstdiagnose.

Entsprechend ist auch die Systementwicklung kein von außen angestoßener Prozeß, sondern beruht auf den Aktivitäten des Systems, das für sich Handlungsmöglichkeiten entdeckt und damit für sich neue Umgebungen hervorbringt. Ausgangspunkt resp. Anlaß sind Störungen, die vom System als Widersprüche diagnostiziert werden. Für den möglichen Beitrag, auch und gerade hinsichtlich der Diagnose, den Externe dabei leisten können, ist das von großer Bedeutung. Die Möglichkeit, den systeminternen Diskurs zu stören und zu bereichern, indem extern erstellte Diagnosen eingebracht werden, ohne das diese Diagnosen einen höheren Wahrheitswert als die intern erstellten Diagnosen beanspruchen kann – darin liegt ein Schlüssel für die Rolle von Externen. Die Entwicklung mehrerer Beschreibungen (Diagnosen) einer Organisation kann den kritischen Diskurs über die organisationale Wirklichkeit und die dort generierte Lokale Theorie stimulieren. Externe haben die Mitglieder der Organisation zur selbständigen Reflexion der eigenen Lokalen Theorie(n) zu befähigen. Externe legen die latent stets vorhandene Potenz der Organisation zum genuinen Lernen (Vogel 1988; Weick 1991) frei.

Auf diesem theoretischen Hintergrund sind Diagnosen nicht abschließende Feststellungen von Strukturen oder Prozessen, sondern – wie jede Beschreibung – immer nur vorläufige, interessengeleitete Interpretationen, die kollektiver diskursiver Abstimmung bedürfen und dabei möglicherweise modifiziert werden.

Diagnosen also sind immer Konstruktion von Sinn und Bedeutung, sind (Re-) Konstruktionen der Lokalen Theorie. Diese kann den Internen bestenfalls als Interpretation und Deutung vorgeschlagen werden. Eine gemeinsame Beschreibung durch Externe und Interne ist zumindest partiell eine Neukonstruktion. Systemtheoretisch gesprochen: Externe und Interne gehen in einem solchen Prozeß eine strukturelle Koppelung ein, sie entwickeln einen konsensuellen Bereich gemeinsamer Kognition.

Organisationsmitglieder produzieren und reproduzieren durch ihr alltägliches Handeln die organisationalen Phänomene wie etwa Strukturen, Macht oder Arbeitsteilung. Das Medium sind die Arbeitsaufgaben, das Movens die Arbeitshandlungen. Kommunikation und Kooperation betreiben einen sozialen Konstruktionsprozeß, der die organisationale Wirklichkeit hervorbringt. Zweifellos sind Macht, Strukturen oder Rituale vorhanden; ihre Analyse ist durchaus möglich, sie bleibt jedoch an der manifesten Oberfläche. Das Ergebnis darf nicht verwechselt werden mit der Beschreibung *der* Organisation. Die Auffinden von Kontingenzen, etwa zwischen Unternehmensgröße und Innovationsrate, zwischen Tiefe der Arbeitsteilung und Zufriedenheit, zwischen Führungsphänomenen und Zufriedenheitsmaßen, usw. ist zunächst nicht mehr als das hochspezifische Ergebnis der in dieser Organisation sich ereignenden Interaktionsprozesse und darf nicht als Ausdruck überorganisational geltender Gesetzmäßigkeiten gedeutet werden. Wenn die Absicht besteht, in und mit einer spezifischen Unternehmung, Behörde o.ä. nachhaltige und bewußte Entwicklungsprozesse anzustoßen, dann muß eine darauf gerichtete Organisationsdiagnose dies berücksichtigen.

4. Zwei Organisationsdiagnosen – Ein Fall

Wie nun können gemeinsame Organisationsdiagnosen angestoßen werden? Was bedeutet das für Selbstverständnis und Rolle des Diagnostikers; welche Rolle erhalten die Systemmitglieder? Der Umgang mit solchen Fragen soll an einem Fallbeispiel illustriert werden. Der zu schildernde Diagnoseprozeß zeichnet sich durch eine Besonderheit aus insofern, als während einer ersten Zeit mit einem klassisch orientierten Beratungsverständnis operiert wurde und in einem zweiten Anlauf die Expertise für die Organisationsdiagnose an das System übergang.

Ein genossenschaftlich organisiertes Kollektiv von zehn Personen handelt mit Textilien, die aus Betrieben der Dritten Welt importiert werden. Parallel dazu werden Textilien im eigenen Betrieb produziert, dafür sind weitere 15 Personen als Angestellte beschäftigt. Der Betrieb war seit vielen Jahren langsam gewachsen, der Ertrag jedoch zunehmend unbefriedigender. Das Kollektiv erlebte sich und den Betrieb als inaktiv und wenig innovativ, gänzlich im

Gegensatz zu den Zeiten der Gründung, die mehrere Personen aktiv mitgestaltet hatten. Seit Jahren wurden weder neue Kunden noch Märkte erschlossen, die technischen Neuerungen beschränkten sich auf den notwendigsten Ersatz. In materieller Hinsicht, so die vorherrschende Überzeugung, sei begonnen worden, die Substanz anzugreifen; hinsichtlich des Kundenimages zehre der Betrieb seit einiger Zeit vom Ruf vergangener Jahre. Die politischen Intentionen, ursprünglich ein Gründungszweck, waren im Alltag untergegangen. Die Abläufe waren seit Jahren unverändert, was eingestandenermaßen zwar Leerläufe und Abstimmungsverluste einschloß, aber immerhin einen gewissen Ausstoß sicherstellte. Analoges galt für die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden. Zwar herrschte die Meinung vor, „es müsse etwas geschehen; so gehe es nicht weiter“, doch bei der Beurteilung der betrieblichen Wirklichkeit, des Umfeldes und der daraus abzuleitenden Konsequenzen gingen die Meinungen auseinander. Davon wußte der Externe zunächst nichts; der von ihm akzeptierte Auftrag bezog sich auf Überprüfung von Arbeitsteilung und Leitungsstruktur sowie eine Analyse der Motivationsprobleme, die einzelne Genossenschafter bei den Angestellten konstatiert hatten.

Phase I: Expertendiagnose

Informationen aus Dokumentenanalyse, Einzelgesprächen sowie teilnehmender Beobachtung während einer soziotechnischen Systemanalyse wurden zu einer Organisationsdiagnose verdichtet. Psychologisch werden damit mehrere Zwecke verfolgt: Zum einen verschafft sie dem Externen Einblick in das betriebliche Geschehen. Damit wird der Externe, um seine Analyse überhaupt durchführen zu können, temporär in die systemische Interaktion einbezogen. Das Verständnis der sozialen, organisatorischen, administrativen und selbst der technischen Vorgänge setzt die Kenntnis von Sprachregelungen und Interaktionsmustern voraus. Innerbetriebliche Interpretationen von Vorgängen und Faktizitäten erschließen sich nicht durch oberflächliche Beobachtung. Für den Erwerb 'innerbetrieblicher Sprachfähigkeit' ist die Aufnahme möglichst betriebstypischer Interaktionen nötig. Natürlich wird die versuchte Enkulturation stets nur partiell gelingen, doch liegt darin auch ihre Chance. Des weiteren sind Gespräche mit einem Externen für Mitglieder einer Organisation jeweils ein Anlaß für Reflexion. Denn ein Teil der Fragen ist nicht mit betriebsseitig vorbereiteten Mustern zu beantworten. Das heißt: gerade die dem Externen nur teilweise gelingende Enkulturation läßt die betrieblichen Deutungsmuster hervortreten und stellt sie zugleich in Frage.

Phase 2: Rückmeldung

Während der Analyse gelang der Externe zur Überzeugung, daß die auftragsseitig formulierten Fragen lediglich auf Symptome gerichtet seien und es deshalb nicht um ihre direkte Beantwortung gehen konnte. Die Rückmeldung betonte, daß innerhalb des Betriebes unterschiedliche Sichten identischer Sachverhalte beständen und daraus unterschiedliche Handlungskonsequenzen abgeleitet würden; zwar sei die Definitionsmacht unterschiedlich verteilt, doch könnten sämtliche Parteien die Wirklichkeitsdefinition der jeweils anderen Partei verweigern und damit die Entwicklung des Gesamtsystems verhindern; die daraus resultierende Patt-Situation habe zu einem Arbeitsalltag geführt, in dem auf der Basis eines 'Minimalkonsens', d.h. der bisherigen Praxis, gearbeitet werde; in dem Maße jedoch, wie die bisherige Praxis den Kunden gegenüber nicht mehr realisiert werden könne, schwände die Viabilität. Gegenmaßnahmen, wie etwa die Suche nach neuen Kundensegmenten oder die Veränderung der Qualitätsstandards seien bislang an der Unmöglichkeit, zu einer gemeinsamen Definition zu kommen, gescheitert.

Diese Diagnose wurde in einigen Punkten ergänzt und korrigiert, in ihrem prinzipiellen Gehalt jedoch bestätigt. Es bestand (a) auf einem (relativ) hohen Abstraktionsniveau ein Konsens über einen unerwünschten Zustand; (b) Einigkeit dahingehend, daß dieser Zustand Ergebnis eines Prozesses war und (u.a.) darin gründete, daß (c) einige Personen die Geschichte des Betriebes gewissermaßen verkörperten. Dies verlieh diesen Personen ein erhebliches Gewicht.

Phase 3: Historische Analyse und Maßnahmenplanung

Die folgende Aktivität ging davon aus, daß eine engagierte Teilnahme aller an der Bearbeitung betrieblicher Probleme es erforderte, einen vergleichbaren Wissensstand hinsichtlich der Historie herbeizuführen. Um dies zu erreichen wurde auf das Konzept der 'search conference' (vgl. Herbst 1980) zurückgegriffen und in einem mehrtägigen Seminar die Fragen bearbeitet:

- (I) Wo kommen wir her?
- (II) Wo stehen wir heute?
- (III) Wo wollen wir hin?

Psychologisch gesehen wurden zwei weitere Effekte erreicht: Auf der Folie der Betriebsbiographie wurden einerseits aktuelle Probleme für alle verständlicher und einige der diagnostizierten Widersprüche konnten in kohärente Beziehungen gebracht werden. Das ergab andererseits die Basis für einen gemeinsamen groben Entwurf für die zukünftige betriebliche Strategie. Nach der Einschätzung des Externen war die Besinnung auf die Ursprünge des Betriebes nötig, und

weil diese Besinnung mit allen Anwesenden geteilt wurde, konnte ein allgemeiner, in seiner Abstraktheit aber immer noch recht unverbindlicher Entwurf gelingen. So wurde ein Selbstverständnis als Betrieb mit politischer Zielsetzung und Modellcharakter formuliert unter Angabe der anzustrebenden und auszu-schließenden Marktsegmente und des Anspruchs an die Professionalität der eigene Arbeit. Anlässlich der search conference wurden darüber hinaus eine Reihe von Maßnahmen erarbeitet und Absprachen für ihre Umsetzung getroffen.

Phase 4: Rückschau und neuer Anlauf

Nach kurzer Zeit jedoch wurde offenbar, daß die Aktivitäten im Arbeitsalltag keinerlei Früchte trugen; die Absprachen wurden in keiner Hinsicht realisiert und eingehalten. Es war, als hätten die Aktivitäten rund um die Organisationsdiagnose nie stattgefunden. Dieses Phänomen wurde innerhalb des Kollektivs thematisiert und rief belustigt-resignative Reaktionen hervor. Allerdings konnte die Vereinbarung getroffen werden, die Organisationsdiagnose zu wiederholen, diesmal durchgeführt von den Organisationsmitgliedern selbst, moderiert durch den Externen.

Phase 5: Kollektive Organisationsdiagnose

Die kollektive Organisationsdiagnose orientierte sich an vier Leitfragen (siehe Tab. 1). Zudem und damit verknüpft wurde die soziotechnische Systemanalyse wiederholt, ebenfalls als kollektive Aktivität. In langwierigen Diskussionen wurden Fakten und Anschauungen über Aufgaben, Abläufe, Abhängigkeiten und Rückkoppelungen zusammengetragen und ausdiskutiert. Das ergab ein detailliertes Wissen, unter welchen Bedingungen Schwankungen und Störungen im Arbeitsprozeß entstanden, übertragen oder unter Kontrolle gebracht wurden usw..

Tab. 1: Das Analyseinstrument „Vier Fragen an meinen Betrieb?“

1. Konkrete Ziele des Betriebes	Was ist unser Produkt? Was tun wir hier?
2. Maßstab für Erfolg und Leistung	Wann ist unser Produkt gut? Wann ist meine Leistung gut?
3. Regelung/Verteilung von Verantwortung	Wer hat Verantwortung wofür?
4. Zusammenhang und Abhängigkeit im Arbeitsablauf	In welche Schritte ist die Aufgabe unterteilt? Wie hängen die Teilaufgaben voneinander ab?

Die scheinbar trivialen Fragen lösen regelmäßig eine Diskussion aus über die Basisannahmen, die dem kooperativen Arbeitshandeln zugrunde liegen und die zuvor in aller Regel bis zu diesem Zeitpunkt nicht explizit thematisiert wurden. Das Instrument provoziert die Explikation von Wissen, das an einer allen Beteiligten vertrauten Praxis verankert, neu aber in Form theoretischer Aussagen formuliert ist. Stimuliert wird die Entwicklung einer Lokale Theorie (im Sinne von Elden 1983).

Mit dieser Lokalen Theorie wurde die Arbeitssituation für das Kollektiv als komplexes Wirkungsgefüge erkennbar. Wiederholt zeigten sich unterschiedliche Auffassungen über Wirkmechanismen und Bewältigungsstrategien. Vor allem zeigten sich unterschiedliche Vorstellungen über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Des weiteren wurde offenbar, durch welche materiellen und immateriellen Bedingungen die betrieblichen Strukturen abgesichert und perpetuiert wurden. Erarbeitet wurde in dieser Phase somit ein umfassendes und kollektiv geteiltes Verständnis der gemeinsamen Situation.

Phase 6: Erarbeitung von Maßnahmen

Im Anschluß an diese Aktivitäten wurde die systematische Neustrukturierung betrieben. Im Vordergrund stand die Entflechtung und Bildung von in sich funktionsfähigen und kontrollierbaren Organisationseinheiten und die Zuschreibung der nötigen Zuständigkeiten bei auferlegter Verantwortung, die Vorkehrung gegen Übergriffe in „fremde“ Verantwortungsbereiche sowie die Straffung einiger administrativer Abläufe. Als wichtig erkannt wurde die Einrichtung flankierender Maßnahmen:

Für die neu zu bildende dreiköpfige Geschäftsleitung wurden klare Vorgaben für die interne Leitung und für die nach außen gerichteten, teilweise neuen Aktivitäten (Marketing, Einkauf, Beobachtung der technischen Entwicklung, Kundenakquisition und -betreuung usw.) formuliert, ein neues Entlohnungssystem wurde konzipiert, Richtlinien für die Suche und Auswahl neuer Beschäftigter entworfen, die Anpassung technisch-organisatorischer Arbeitsmittel vorgesehen, die innerbetriebliche Information, insbesondere zu den Angestellten, festgelegt, sowie verschiedene bauliche Maßnahmen zur Unterstreichung der neu geordneten Zuständigkeiten beschlossen. Zudem wurde der Geschäftsleitung als explizite Aufgabe übertragen, für die Entwicklung des Betriebes als Ganzes besorgt zu sein; sie habe dies, so wurde hinzugesetzt, in Absprache mit der Gesamtbelegschaft zu tun. Damit wurde ein Mechanismus installiert, der in Zukunft vorausschauendes Problemlösen ermöglichen sollte.

Psychologisch gesehen scheint entscheidend zu sein: die Genossenschafter beschäftigten sich auf der Basis einer konsensuell erarbeiteten Organisationsdiagnose mit der Konkretisierung ihrer zukünftigen Arbeitssituation. Sie erken-

nen auf dem Hintergrund der *von ihnen* formulierten Lokalen Theorie Vielfalt und Komplexität der wechselseitigen Abhängigkeiten in ihrem Betrieb. Damit eignen sie sich ihren Betrieb auf eine neue Art und Weise an.

Phase 7: Realisierung

Die letzte Phase diente der In-Kraft-Setzung der neuen Struktur. Angesichts der Tatsache, daß in diesem Betrieb nur sehr wenig Erfahrung mit formalen Regelungen und verbindlichen Strukturen bestand, verlief der Übergang erstaunlich problemarm. Nach wenigen Monaten begann der Betrieb kontinuierlich an die Öffentlichkeit zu treten. In selbstbewußter, teilweise stolzer Form wurde eine offensive und kundenorientierte Öffentlichkeitsarbeit betrieben, sie ließ sich in Inseraten, Firmenbroschüren zur Selbstdarstellung oder schriftlichen Kundenorientierungen ablesen.

5. Schlußbemerkung

Begreift man Organisationen als Wirklichkeiten, die von den Organisationsmitgliedern selbst ständig aufs Neue hergestellte Realitäten sind, so setzt die nachhaltige Veränderung ebendieser Wirklichkeiten eine Diagnose voraus, die von den Mitgliedern der Organisation selbst durchgeführt wird. Organisationsdiagnose wird zu einem Schritt der Herstellung organisationaler Wirklichkeit. Indem dieser Schritt explizit und offen erfolgt, steigen die Beteiligungschancen auch für Gruppen, die bislang tendenziell ausgeschlossen worden sind. Externe, die an der Herstellung der organisationalen Realität nicht beteiligt waren und sind, können aufgrund dieses Ausschluß keine gezielte Systembeeinflussung bewirken; sie können Interventionen unternehmen, deren stimulierende Qualität und Wirkung jedoch durch die Organisation selbst bestimmt werden. Die organisationsintern Diagnose soll durchaus mit extern erstellten Diagnosen konfrontiert werden, doch können letztere keinen höheren Geltungsanspruch erheben als eine intern erstellte.

Für die Rolle des Externen hat dies Konsequenzen: Die Zuständigkeit für Organisationsdiagnose muß geteilt werden, hinzu kommt die Erwartung, daß das System bei der Selbstdiagnose moderiert und auf Wunsch methodisch unterstützt wird.

Die Befähigung der Organisationsmitglieder, sich selbst zum Gegenstand der Reflexion zu machen und dies zudem als kollektive Aufgabe zu betrachten, eröffnet einen Ausweg aus der Perseveration des Systems einschließlich seiner bekannten Widersprüche. Die Überführung in konkrete Maßnahmen, welche eine veränderte Interaktions- und Kommunikationspraxis unmittelbar nach sich

ziehen, ist das materielle Pendant des kollektiven Reflexionsprozesses und wirkt, insofern sich die Kooperationszusammenhänge verändern, als reale Absicherung in der Praxis. Eine veränderte Außendarstellung, welche ihrerseits eine wirklichkeitsgenerierende Kraft entwickelt, da ja die Mitglieder der Organisation über außenstehende Dritte mit ihrer eigenen Selbstdarstellung konfrontiert und identifiziert werden, verankert die Entwicklung der Organisation ein weiteres Mal.

Literatur

- Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt/M.
- Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/M.
- Brandstätter, H. (1978): Organisationsdiagnose. In: Mayer, A. (Hg.): Organisationspsychologie. Stuttgart, S. 43-71
- Büssing, A. (1993): Organisationsdiagnose. In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern, S. 445-479
- Duncan, R./Weiss, A. (1971): Organizational Learning: Implications for Organizational Design-Research in Organizational Behavior, H. 1, S. 75-123
- Elden, M. (1983): Democratization and participative research in developing local theory. Journal of Occupational Behaviour, H. 4, S. 21-33
- Herbst, P. (1980): Community Conference Design. Human Futures, H. 3, S. 1-6
- Jäger, R. S. (Hg.) (1988): Psychologische Diagnostik. München
- Kühlmann, T. M./Franke, J. (1989): Organisationsdiagnose. In: Roth, E. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie. Göttingen, S. 631-651
- Laucken, U. (1974): Naive Theorien. Stuttgart
- Levitt, B./March, J. G. (1988): Organizational Learning. Annual Review of Sociology, 14, S. 319-340
- Vogel, H.-C. (1988): Organisationsentwicklung als Begleitung selbstorganisierter Lernprozesse. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 7(3), S. 23-38
- Weick, K. E. (1991): The Nontraditional Quality of Organizational Learning. Organization Science, 2, S. 116-124
- Wollnik, M. (1994): Interventionschancen bei autopoietischen Systemen. In: Götz, K. (Hg.): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. Heidelberg, S. 118-159

Arbeitswissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Reorganisationsprozessen

1. Einleitung

Die am IAO (Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart) entwickelte Vorgehensweise zur Unterstützung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen, wie z.B. bei der Einführung von selbstorganisierter Gruppenarbeit, besteht aus einer Kombination von expertenorientierten Top-Down und mitarbeiterorientierten Bottom-Up Ansätzen. Diese Kombination soll sowohl die organisatorische Umsetzbarkeit, als auch die für Reorganisationsmaßnahmen notwendige Motivation und Akzeptanz absichern.

Als Einstieg in die betrieblichen Projekte wird deshalb zunächst eine Machbarkeitsstudie in Form einer Arbeitssystemanalyse¹ durchgeführt. In dieser wird z.B. geprüft, inwieweit überhaupt Rahmenbedingungen (z.B. Kooperations- und Kommunikationsanforderungen) für die Einführung selbstorganisierter Gruppenarbeit bestehen. Falls diese nicht oder nur unzureichend vorhanden sind, stellt sich die Frage, ob der Betrieb dazu bereit ist, eine entsprechende Umgestaltung des Arbeitssystems durchzuführen. Das Ergebnis stellt eine Sollbruchstelle dar, an der sich sowohl der Betrieb, als auch das IAO entscheiden kann, das Vorhaben nicht weiterzuführen. Ein zusätzlicher Nutzen aus der Arbeitssystembewertung ist der mögliche Nachweis einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitssysteme, wie er, durch Arbeitsanalysen nachweisbar, auch für den Bereich der psychischen Belastungen durch die Arbeitsschutzrahmen-Richtlinie der EU gefordert wird. Diese wird zwangsläufig nach EU-Recht auch für Deutschland zukünftig Geltung haben.

2. Durchführung der Arbeitssystemanalyse

Als erster Schritt erfolgen Tätigkeitsanalysen in Form von Beobachtungsinterviews, d.h., überwiegend durch Arbeitsplatz- und -ablaufbeobachtungen, die

1 Unter Arbeitssystem verstehen wir das Zielsystem der Reorganisationsmaßnahme, wie es als betriebliche Einheit mit seinen Aufgabengrenzen definiert ist, z.B. Abteilung Montage.

durch kurze Rückfragen (z.B. Verständnisfragen) an die Ausführenden bzw. Vorgesetzten ergänzt werden. Zusätzlich werden, soweit vorhanden, Arbeitspläne und Arbeitsbeschreibungen herangezogen.

Für jede anforderungsverschiedene Tätigkeit bzw. Arbeitsaufgabe wird eine Analyse durchgeführt. Bei Gruppen von identischen (parallelen Plätzen) wird je Gruppe also nur eine Tätigkeitsanalyse erhoben. Erhebungsgegenstand ist dabei nicht die einzelne Arbeitsperson, sondern die Arbeitsaufgabe, wie sie in der Arbeitsausführung als Anforderung sichtbar wird. Bei identischen oder ähnlichen Tätigkeiten wird der Arbeitsablauf bei mehreren Arbeitnehmern beobachtet, obwohl nur eine Analyse erhoben wird. Danach werden die Tätigkeitsanalysen schrittweise mit mehreren Verfahren eingestuft (vgl. Tabelle 1).

2.1 Analyse der Arbeitsaufgaben, Teiltätigkeiten und ihrer Zeitdauer

Die bei den Tätigkeitsanalysen erfaßte Gesamtheit der Arbeitsaufgaben im Arbeitssystem wird von ihrer zeitlichen Struktur analysiert und die Zeitanteile von arbeitsteilig oder auch als Gruppenaufgaben zugeordneten Tätigkeiten und Teiltätigkeiten (z.B. Vorbereiten, Durchführen, Prüfen, Planen, Organisieren etc.) erfaßt. Diese zeitlichen Anteile werden bei den folgenden Analysen als zeitliche Gewichtung verwendet, um z.B. festzustellen, ob ein wirksamer Belastungswechsel durch wechselnde Körperhaltungen, wie Wechsel zwischen sitzender, stehender und gehender Tätigkeit vom Zeitanteil relevant ist.

2.2 Screening körperlicher Anforderungen und der Arbeitsumweltbedingungen

Mit einem Kurzverfahren werden die körperlichen Anforderungen der Tätigkeiten dahingehend untersucht, ob die Gefahr überhöhter Ermüdung durch Dauerhaltungen/Zwangshaltungen oder dauerhaft einseitige Körperbewegungen besteht und ob eine Überschreitung physiologischer Grenzwerte zu erwarten ist. Daneben werden auch Belastungen durch Lärm, Hitze, Gase und andere Umweltfaktoren erfaßt. Teiltätigkeiten werden dabei einzeln eingestuft und gehen entsprechend ihres zeitlichen Anteils in die Gesamtauswertung ein. In einer zusammenfassenden Gesamtbetrachtung jeder Tätigkeit ergibt sich, ob vielfältig wechselnde Körperhaltungen und Körperbewegungen vorliegen oder ein Gestaltungsbedarf bezüglich eines gezielten Belastungswechsels vorliegt. Bei Grenzwertüberschreitungen wird eine sofortige Änderung durch die betrieblichen Verantwortlichen dringend angeraten.

Tab. 1: Instrumente zur Arbeitssystembewertung und -gestaltung

Instrument	Ziel	Ergebnisse		
		Form der Ergebnisse	Vermeidung überhöhter Ermüdung	Arbeitswissenschaftliche Systemgestaltung
Zeitstrukturanalyse	Erfassung der zeitlichen Anteile aller Arbeitsaufgaben im Arbeitssystem z.B. in einer Woche	Auflistung von Art und zeitlichem Anteil aller Arbeitsaufgaben	wird als gewichteter zeitlicher Mittelwert bei den anderen Instrumenten verwertet	
Screening körperlicher Anforderungen	Erfassung und Vermeidung überhöhter körperlicher Anforderungen	Zusammenfassende Einstufungsskala	körperlicher Ermüdung durch Dauerhaltungen und Dauerbewegungen	Vielfältig wechselnde Körperhaltungen und Körperbewegungen
REBA Rechnergestützte Belastungsanalyse psychischer Belastungen als kurzfristige Beanspruchungsfolgen	Risikovoransage für überhöhte psychische Belastungen durch: Monotonie psychische Sättigung Ermüdung	Zu den drei Belastungsarten: kein Risiko geringes Risiko hohes Risiko sehr hohes Risiko	psychische Belastungen durch Unter- und Überforderung	
TBS-O (Langfassung) Kurzfassungen TBS-K Montage TBS-A Fertigung TBS-B Planung mittel- bis langfristige psychische Folgen	Erfassung und Gestaltung psychischer Anforderungen, abgeforderte Qualifikation, Dequalifikation Lernförderlichkeit	Prozentwerte zu psychischen Anforderungsdimensionen – Ganzheitlichkeit – Kooperation/Kommunik. – Denkanforderungen – Verantwortung – Lernanforderungen	Vielfältig wechselnde psychische Anforderungen Wechsel zwischen sensorischer, informationaufnehmender/-verarbeitender und kognitiver Handlungsregulation	Werte unter 100% Nichtnutzung durchschnittlich vorhandener Qualifikation 100% Nutzung über 100% lernförderliche Aufgabe Rahmenbedingungen für Lernen im Arbeitsprozess

2.3 Einsatz des REBA 3.0 Verfahrens

Ein Ziel des REBA 3.0 Verfahrens (Hacker et al. 1995) liegt in der Vorhersage und arbeitsgestalterischen Vermeidung von Risiken arbeitsbedingter psychischer Beanspruchungsfolgen für die Bereiche psychischer Ermüdung, Monotonie und psychischer Sättigung. Diese Beanspruchungsfolgen sind folgendermaßen definiert:

Psychische Ermüdung: Unter arbeitsbedingter psychischer Ermüdung wird eine reversible Minderung personeller Leistungsfähigkeit verstanden, die zu einer Verschlechterung körperlicher und geistiger Steuerungsvorgänge führt. Die Folge sind Effizienzminderungen in der Tätigkeitsausübung. Das Erleben von psychischer Ermüdung ist gekennzeichnet durch eine anfängliche kompensatorische Anspannungssteigerung, die später durch das Erleben von Anstrengung, Mühe, Konzentrationsverlust und Müdigkeit abgelöst wird. Der Abbau psychischer Ermüdung ist zeitaufwendig und verläuft nicht linear zur Intensität und Dauer der vorangegangenen Beanspruchung. Ein Zustand, welcher der psychischen Ermüdung recht nahe kommt, wäre die Übermüdung von Fahrern bei längeren Autofahrten im dichten Verkehr.

Monotonie: Mit Monotonie wird ein Zustand herabgesetzter Aktivität umschrieben, der durch das Erleben von Müdigkeit und Schläfrigkeit (Dösen) begleitet ist, die Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit senkt und mit Leistungsschwankungen sowie Leistungsminderungen verbunden ist. Dieser Zustand wird häufig bei längeren Nachtfahrten mit dem Auto bei wenig Verkehr erreicht.

Psychische Sättigung: Unter psychischer Sättigung wird ein Zustand gesteigerter Gereiztheit, unlustbetonter Spannungen und dem Widerwillen die momentane Tätigkeit weiter durchzuführen verstanden. In Abhängigkeit von der unterschiedlichen emotionalen Bewertung und dem Erleben von Sinnlosigkeit der Arbeit werden Aggressionen gegen die Tätigkeit aufgebaut. Dieser Zustand tritt besonders dann auf, wenn die Tätigkeit selbst keine intrinsische Arbeitsmotivation bietet. Am ehesten vergleichbar wäre dies mit dem Zustand, in den ein Autofahrer mit Termindruck bei einem längeren Stau gerät.

In die Berechnung der Risikovorhersage für psychische Beanspruchungsfolgen von Tätigkeiten werden folgende acht Einstufungsmerkmale einbezogen:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Zyklische Vollständigkeit | 5. Wiederholungsgrad |
| 2. Verantwortungsinhalte | 6. Widerspruchsfreiheit |
| 3. Gruppenverantwortung | 7. Rückmeldungen |
| 4. Qualifikationsnutzung | 8. Körperliche Abwechslung |

2.4 Verfahren zur Bewertung der Qualifikationsanforderungen

Das Tätigkeits-Bewertungs-System (TBS) (Hacker et al. 1995) ist ein Instrument der psychologischen Arbeitsanalyse. Es dient der Untersuchung sowie der korrekativen und prospektiven Gestaltung von Arbeitsaufgaben in der Montage und Teilefertigung und wird am IAO nicht nur zur Analyse einzelner Tätigkeiten, sondern auch z.B. zur Analyse von Gruppenaufgaben und ganzen Arbeitssystemen eingesetzt.

Analysiert und bewertet werden die objektiven Möglichkeiten (Rahmen, Grenzen durch die Arbeitsaufgabe), welche die Arbeitsaufgabe für den Erhalt und/oder die Weiterentwicklung der Qualifikation der Arbeitnehmer/-innen bietet. Der Erhebungsgegenstand des TBS ist damit nicht die individuelle Art der Arbeitsausführung (Arbeitsgeschwindigkeit/Zeitstudie), sondern die Arbeitsaufgabe, als objektive Bestimmungsgröße der im Arbeitsvollzug einsetzbaren Qualifikation.

Mit der Erfassung von Qualifikationsanforderungen und den damit verknüpften Handlungsspielräumen und Freiheitsgraden in einer Arbeitsaufgabe werden gleichzeitig relevante Voraussetzungen für die Entwicklungen intrinsischer Arbeitsmotivation (aus der Aufgabe herkommende Motivation zur Arbeit) im Arbeitsvollzug identifiziert; d.h., umgekehrt können Tätigkeiten oder Bestandteile davon ausgemacht werden, welche aufgrund der definierten Arbeitsaufgabe, die Entwicklung dieser Arbeitsmotivation be-/verhindern.

Das Ziel des Verfahrens ist also nicht nur festzustellen, welche Kenntnisse und Fertigkeiten als Arbeitsanforderungen abverlangt werden, sondern die Grenzen zu erfassen, welche die Arbeitsaufgabe der qualifikationsbezogenen Persönlichkeitsentwicklung, als Erhalt oder Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Einstellungen setzt. Insofern ist dieses Verfahren für eine Lohnbewertung nicht einsetzbar und nicht gedacht. Das Verfahren erfüllt zudem die gängigen testpsychologischen Standards der Validität (Gültigkeit der Ergebnisse) und Reliabilität (Zuverlässigkeit, Wiederholgenauigkeit).

Die Arbeitsanalysen werden mit Hilfe des TBS in 52 Ordinalskalen eingestuft, im Verhältnis zu den Mindestanforderungen prozentuiert (Pack/Buck 1992) und zu fünf Ergebnisdimensionen zusammengefaßt. Diese fünf Dimensionen geben im einzelnen Auskunft über die Ausprägung:

1. Vollständigkeit der Tätigkeit (Ganzheitlichkeit),
2. von Kooperations- und Kommunikationsanforderungen (damit auch den objektiven Rahmenbedingungen für die Einführung von Gruppenarbeit),
3. von Verantwortung für das Arbeitsergebnis,
4. von erforderlichen Denk- und Problemlösungsprozessen,
5. von Lernanreizen und -erfordernissen durch die Arbeitsaufgabe.

Im Rahmen der Validierung dieses Instrumentes sind Mindestanforderungen² für qualifikationsgerechte Arbeitsinhalte definiert, die am Durchschnitt der Qualifikationsausstattung gewerblicher Arbeitnehmer/-innen orientiert sind, da die Validierungsstichprobe repräsentativ ebenfalls diesen Durchschnitt abbildet. Eine Unterschreitung dieses Mindestwertes würde also bedeuten, daß die durchschnittlich vorhandenen Qualifikationen durch die Anforderungen der Arbeitsaufgabe nicht voll genutzt werden und durch Nichtnutzung die Gefahr einer Dequalifizierung und damit auch einer „psychischen Deformation“ durch die Arbeit besteht. In der Ergebnisdarstellung werden nun die durchschnittlichen Werte der Anforderungsdimensionen in ein prozentuales Verhältnis zum Mindestwert gesetzt. Werte unter 100% bilden das Ausmaß der nicht ausgeschöpften Personalressourcen bzw. des „verschenkten Humankapitals“ ab. Ebenso kann dieser Prozentsatz als ein „personalbezogener Benchmark-Indikator“ betrachtet werden. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß das Erreichen der Mindestwerte (100%) nicht gleichzeitig zur Erfüllung des Gestaltungsziels führt, da dies zu einem statischen Zustand, der reinen Erhaltung vorhandener Qualifikationen führen würde. Erst Überschreitungen der Mindestwerte bieten die Rahmenbedingungen für eine dynamische Qualifikationsentwicklung, da sie den Grad der Qualifikations- und Lernförderlichkeit darstellen, also die Möglichkeiten für die Mitarbeiter/-innen markieren, sich in der Tätigkeitsausübung persönlich weiterzuentwickeln. Auf ein gesamtes Arbeitssystem bezogen stellen Werte über 100% die objektiven Rahmenbedingungen für die Lernfähigkeit der Organisationseinheit, also für eine „lernende“ Organisation dar.

3. Ergebnisse einer Arbeitssystemanalyse in einer PKW-Türenmontage

Die analysierte PKW-Türenmontage besteht im Prinzip aus den zwei organisatorisch voneinander getrennten Arbeitssystemen der Vor- und Endmontage. In der Vormontage werden die Türen komplett einbaufertig mit allen elektrischen Einrichtungen, wie Fensterheber, Außenspiegel, Lautsprecher und den Verkabelungen ausgerüstet. Diese Vormontage findet nicht an einem getakteten Band statt sondern in einem in Bandnähe angesiedelten Bereich. Sie ist durch einen Puffer vom Endmontageband entkoppelt. Die Endmontage der Tür findet zum einen in unmittelbar räumlicher Nähe der Vormontage am Band statt, wo die Türen angeschlagen und vorgerichtet werden, zum anderen ca. zehn Stationen

2 Dieser Sollwert wurde aufgrund von Experten- und Kreuzvalidierungen mit Außenkriterien ermittelt.

weiter, wo das endgültige Richten, die Funktionsprüfung und Justage vorgenommen wird.

3.1 Screening körperlicher Anforderungen

Im Bereich der Vormontage werden die Tätigkeiten z.T. unter ungünstigen Körperhaltungen durchgeführt. Diese ungünstigen Körperhaltungen, wie z.B. gebücktes Arbeiten sind allerdings nicht von langer Dauer und werden durch Haltungswechsel ausgeglichen. Bei den Körperbewegungen ist vor allem bei der Verkabelung und der Scheibenhebermontage von einseitig belastender dynamischer Muskelarbeit auszugehen. Die Tätigkeiten in der Endmontage sind durch vielfältig wechselnde Körperhaltungen und Körperbewegungen gekennzeichnet.

3.2 Ergebnisse der REBA 3.0 Analysen

Bei den Tätigkeiten Spiegelmontage/Verkabelung und dem Türen Anschlagen wurde ein sehr hohes Risiko für Monotonie ermittelt, da diese Tätigkeiten relativ einfach sind und sich ständig ohne Varianten wiederholen. Ein geringes Risiko für Monotonie ergab sich im Bereich der Scheibenhebermontage. Bei allen anderen Tätigkeiten konnte kein Risiko für Monotonie und bei allen Tätigkeiten kein Risiko für psychische Sättigung und Ermüdung festgestellt werden.

3.3 Ergebnisse der Analyse der Qualifikationsanforderungen

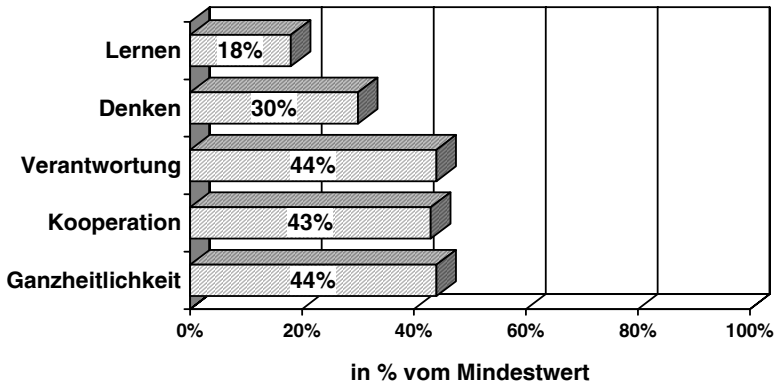
Die Tätigkeiten in der Türenvor- und -endmontage sind im momentanen Zustand nicht qualifikationsgerecht, wie in Schaubild 1 und in Schaubild 2 zu sehen ist. Insbesondere bei der Vormontage der Spiegel und der Türenmontage in der Endmontage werden in keiner Dimension nennenswerte Qualifikationen abgefordert. Es besteht somit die Gefahr eines mittel- bis langfristigen Abbaus der vorhandenen Qualifikationen bei dort beschäftigten Mitarbeitern.

Bei Vormontage der Fensterheber und in der Endmontage Türe Richten sind die Qualifikationsanforderungen deutlich höher. Sie erreichen allerdings nicht die Mindestwerte für eine qualifikationsgerechte Tätigkeit.

Da sich diese Mindestwerte an der mittleren Qualifikationsausstattung gewerblicher Arbeitnehmer orientieren und diese Qualifikation entsprechend in der Serienmontage vorhanden ist, ist die folgende Aussage zulässig:

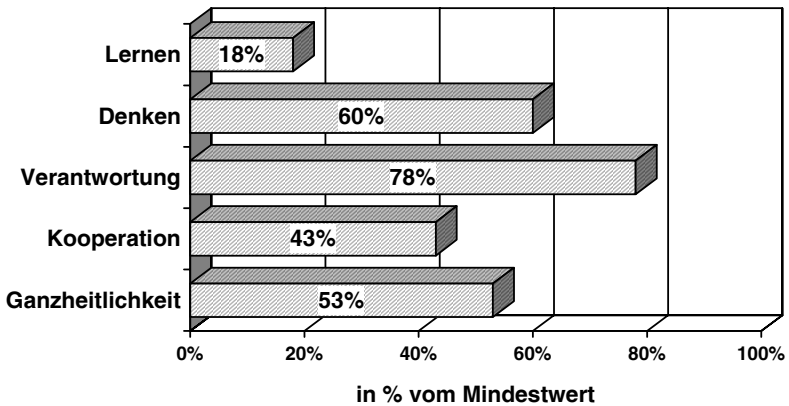
Die derzeitige Gestaltung von Arbeitsaufgaben in diesem Arbeitssystem verhindert die vollständige Nutzung vorhandener qualifikatorischer Ressourcen und behindert eine dynamische Qualifikationserweiterung.

Schaubild 1a: *Qualifikationsanforderungen bei der Türenvormontage (Spiegel, Dichtungen, Kabel)*



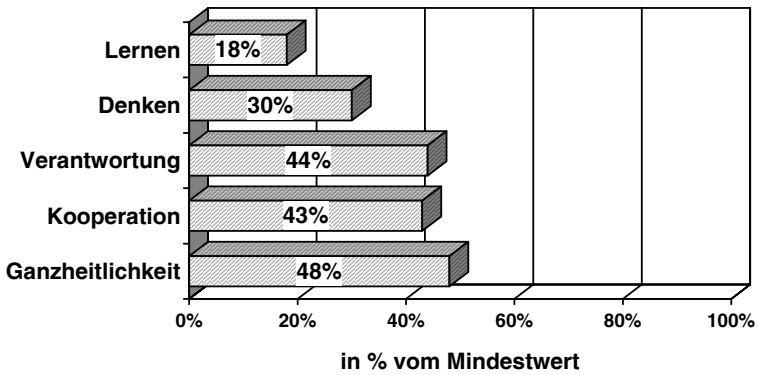
© Fhg-IAO JP/722

Schaubild 1b: *Qualifikationsanforderungen bei der Türenvormontage (elektrische Fensterheber, Justage)*



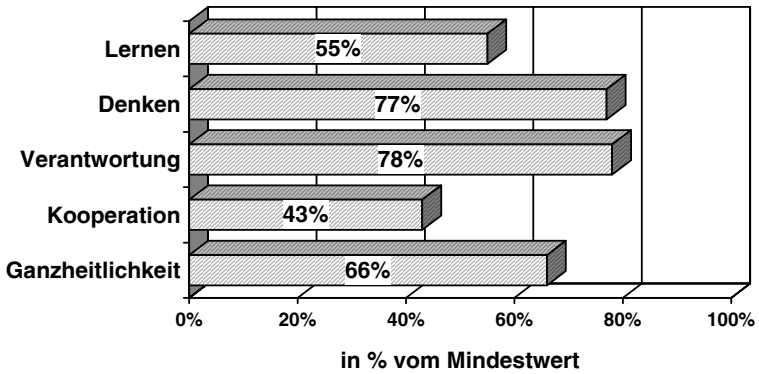
© Fhg-IAO JP/722

Schaubild 2a: *Qualifikationsanforderungen bei der Endmontage: Türen montieren*



© Fhg-IAO JP/722

Schaubild 2b: *Qualifikationsanforderungen bei der Endmontage: Türen richten*



© Fhg-IAO JP/722

Hauptdefizite zeigen sich vor allem im Bereich von deutlich zu niedrigen Denkanforderungen und Lernanreizen. Die bei den Mitarbeitern vorhandenen Potentiale werden nicht genutzt. Im Widerspruch zu den genannten niedrigen Anforderungen steht allerdings eine höhere Anforderung an die Verantwortung bei diesen Tätigkeiten. Dieser Widerspruch weist auf ein häufig in hoch arbeitsteiligen Arbeitssystemen vorfindbares Dilemma hin, nämlich die geistige Unterforderung und geringe Beeinflußbarkeit der Arbeitssituation bei quantitativer Überforderung und gleichzeitig relativ hoher Verantwortung für die Qualität. Der Umfang der Verantwortung ist allerdings arbeitsteilungsbedingt nur auf Teilergebnisse der Gesamtaufgabe beschränkt und steht im Widerspruch zu den defizitären Möglichkeiten dieser Verantwortung auch gerecht zu werden. So wird zwar Verantwortung für das Arbeitsergebnis abgefordert, aber weder die zeitlichen noch die inhaltlichen Spielräume zur Bewältigung dieser Anforderung eingeräumt.

Ebenfalls noch deutlich zu niedrig sind die Kooperations- und Kommunikationsanforderungen und damit die objektiven Rahmenbedingungen für die Einführung von Gruppenarbeit. Denn die Höhe aufgabenbezogener Kooperations- und Kommunikationsanforderungen bestimmt exakt die *sozialen* Tätigkeitsbestandteile, welche die Gruppenarbeit von der Einzelarbeit unterscheiden.

Zwar gibt es auch bei Einzelarbeit Abstimmungserfordernisse, aber in der Gruppenarbeit sind es genau diese sozialen Tätigkeitsbestandteile, die durch Integration von Wissen, Planen und Entscheiden die höhere Produktivität der Gruppe ermöglichen. Gruppenarbeit ohne aufgabenbezogene Kooperationserfordernisse ist keine Gruppenarbeit, sondern eher als nebeneinander herlaufende Einzelarbeit mit der Möglichkeit zu informeller Kommunikation zu bewerten. Von daher ist die Höhe der aufgabenbezogenen Kooperationsanforderungen auch als Indikator der objektiven Rahmenbedingungen für die Einführung von Gruppenarbeit zu beachten.

Im Durchschnitt dieses Arbeitssystems kann also davon ausgegangen werden, daß die bisherige Gestaltung der Arbeitsaufgaben die Einführung von Gruppenarbeit kaum ermöglicht. Das heißt eine Einführung von Gruppenarbeit kann nur im Rahmen einer Redefinition, Umgestaltung der Arbeitsaufgaben stattfinden.

Die Nichtnutzung vorhandener Qualifikationen führt allerdings langfristig zu ihrem Verfall. Ein solcher Qualifikationsverfall muß sich allerdings betrieblich noch nicht bemerkbar machen, dieser kann allenfalls individuell mit zunehmender Dauer der Tätigkeitsausübung festgestellt werden, weil es einen ständigen Nachschub an jungen besser qualifizierten Mitarbeitern gab und durch Frühverrentungen für Ersatzstellungen Platz geschaffen wurde. Hiervon ist durch gesetzliche Änderungen der Frühverrentungsmöglichkeiten und die Erhöhung der Altersgrenze auf 65 Jahre nicht mehr unbedingt auszugehen, das heißt es ist

durchaus damit zu rechnen, daß in nicht wenigen Betrieben eine kollektive Alterung der Belegschaften erfolgen könnte.

Wenn die Rekrutierung junger Mitarbeiter aufgrund des sinkenden Anteils jüngerer immer besser schulisch und beruflich qualifizierter Erwerbspersonen nicht mehr gewährleistet ist, bzw. wenn kaum Ersatzzeinstellungen vorgenommen werden, fehlt diese ständige qualifikatorische Auffrischung. Dann ist allerdings damit zu rechnen, daß bei gleichbleibend niedrigen Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsaufwendungen ein auch durchschnittlich sinkendes Qualifikationspotential entsteht, welches den steigenden Flexibilitätsanforderungen nur schwerlich gerecht werden kann.

Um dieser Gefahr gegensteuern zu können, vorhandene qualifikatorische Ressourcen besser zu nutzen und gleichzeitig den Mitarbeitern die Möglichkeit einer dynamischen Qualifikationsentwicklung zu geben, besteht ein nicht geringer Gestaltungsbedarf.

3.4 Mögliche Sofortmaßnahme innerhalb der bestehenden Vormontage

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Anforderungen zeigen ein Potential für einen psychischen Belastungswechsel und Möglichkeiten zur Anreicherung der Tätigkeiten durch gezielten Arbeitswechsel zwischen den Tätigkeiten. Durch einen regelmäßigen Arbeitswechsel zwischen den Tätigkeiten der Vormontage ergäben sich auch Möglichkeiten für einen körperlichen Belastungswechsel, da die Tätigkeiten hinsichtlich der physischen Anforderungen unterschiedlich sind. Hierdurch könnten für dieses Arbeitssystem Tätigkeiten mit vielfältig wechselnden Körperhaltungen und -bewegungen geschaffen werden. Eine prospektive Analyse mit dem REBA 3.0 ergab, daß durch einen mehrfachen Arbeitswechsel pro Schicht, in der Vormontage das Risiko für Monotonie auf ein geringes Niveau gesenkt werden könnte. Die Mindestanforderungen an die Qualifikation können hierdurch allerdings nicht erreicht werden, wie eine prospektive TBS-Analyse zeigte.

3.5 Einführung von Gruppenarbeit bei Erweiterung der Systemgrenzen entlang der Prozeßkette Türenmontage

Bei der jetzigen räumlichen Anordnung der Vormontage direkt in der Nähe der Linie bestehen bereits Möglichkeiten für Arbeitswechsel innerhalb der Vormontage und zwischen Vormontage und Türenmontage. Hier könnte auch schon eine Form selbstgesteuerter Gruppenarbeit eingeführt werden, da zwischen der Vor- und Endmontage ein Türenpuffer existiert, der in eingeschränktem Rahmen eine individuelle Leistungsentfaltung der Gruppe mit disponiblen Zeiten ermöglichen würde.

Die Gruppenaufgabe wäre auf dieser Integrationsstufe jedoch nicht vollständig, da im jetzigen Montageablauf die Prozeßkette der Türenmontage räumlich durch die Rad- und Sitzmontage unterbrochen ist und erst in der Linie ca. zehn Stationen weiter prüffähig beendet wird. Da die Radmontage räumlich hinter der Türvormontage und dem Tür anschlagen angeordnet ist, können die Türen nicht direkt beim Anschlagen gerichtet werden, sondern erst wenn die Karosse auf den Rädern steht und durchgedefert ist. Um eine qualifikationgerechte Arbeitsaufgabe für eine Arbeitsgruppe zu gestalten, müßte diese Aufgabe eine vollständige Integration der Prozeßkette Türenmontage beinhalten und somit eine schnelle Rückmeldung über das gesamte Arbeitsergebnis der Gruppe ermöglichen.

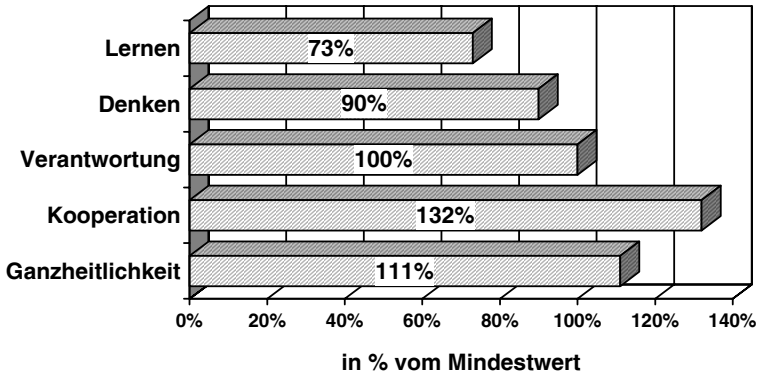
Im Rahmen einer geplanten Umstrukturierung der Montage könnte eine solche vollständige auch räumliche Integration der Prozeßkette Türenmontage geschaffen werden, indem die Radvor- und -endmontage räumlich und von der Abfolge her mit der Türenmontage vertauscht würde. Dann wäre es auch möglich diese Tätigkeiten inklusive der vollständigen Qualitätsverantwortung einer Arbeitsgruppe zuzuordnen. Denkbar wäre es dann auch, daß die Nacharbeit an den Türen an die Gruppe delegiert würde.

Auf Grundlage der Integration dieser Prozeßkette in die Gruppenaufgabe wurde eine prospektive Bewertung der Gruppenaufgabe vorgenommen. Die Ergebnisse in Schaubild 3 zeigen, daß eine Nutzung der vorhandenen Qualifikation durch Gruppenarbeit weitgehend gewährleistet wird. Eine dynamische Weiterentwicklung der Qualifikation im Arbeitsprozeß wird jedoch nur im Bereich der Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten ermöglicht. Diese Form von Gruppenarbeit erhöht somit die Attraktivität der Tätigkeit durch abwechslungsreichere Arbeit und es ist davon auszugehen, daß sich die Flexibilität des Arbeitssystems erheblich erhöht.

Die Ergebnisse in Schaubild 3 weisen aber auch darauf hin, daß selbst die vollständige Integration der Prozeßkette Türenmontage noch nicht ausreicht, um das Ziel einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung vollständig zu erreichen. Dies liegt vor allem daran, daß die Arbeitsaufgabe innerhalb der Arbeitssystemgrenze aufgrund einer zu gleichförmigen betrieblichen Auftrags- und Tätigkeitsstruktur zu wenig Lernanreize bietet.

Insgesamt gesehen, erhöht sich produktbezogen die sequentielle und hierarchische Vollständigkeit der Systemaufgabe, d.h. es entsteht im Arbeitsprozess auch Transparenz über die der Vormontage folgenden, bzw. der Endmontage vorausgehenden Arbeitsschritte, die Ursachen von Qualitätsmängeln und mögliche Folgen eigener Arbeitsfehler werden für die Mitarbeiter kognitiv erfassbar und durch Präventivhandlungen vermeidbar. Es findet also auch eine Integration von vorher auf zwei Arbeitssysteme verteilten Informationen durch die

Schaubild 3: *Qualifikationsanforderungen bei Gruppenarbeit: Prozesskette Tür Vor- und Endmontage*



© Fhg-IAO JP/722

Beseitigung einer Schnittstelle statt. Hierdurch entsteht ein Qualitätsregelkreis mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit.

Neben dieser Informationsintegration wird auch die vorher zwischen den Organisationseinheiten aufgeteilte Produktverantwortung zu einer konkret vom Mitarbeiter in der Gesamtarbeitsaufgabe umsetzbaren Verantwortung integriert. Die vorher zwischen der Vormontage und der Endmontage aufgeteilte, abstrakte Produktverantwortung wird zur konkreten und wahrnehmbaren Gesamtverantwortung der Arbeitsgruppe.

Die hier beschriebene Vorgehensweise wurde auf dem Grundprinzip einer Arbeitsgestaltung durch Ausweitung der Arbeitssystemgrenzen von Montagesystemen (Pack/Buck 1991) aufgebaut. In der Weiterentwicklung dieses Prinzips zur arbeitspsychologisch orientierten menschengerechten Arbeitsgestaltung zeichnet es sich durch die spezifische Kombination von Arbeitsaufgabengestaltung und Prozessorientierung aus und ist in Produktionssystemen allgemein anwendbar. Diese Vorgehensweise entstand im Zusammenhang verschiedener arbeitspsychologischer Gestaltungsprojekte in der arbeitsteiligen Montage und Fertigung (Pack 1996) aus der Notwendigkeit, über die vorhandenen Arbeitssystemgrenzen hinauszugehen, um überhaupt Gestaltungsspielräume in nennenswertem Umfang zu erhalten. Die Integration vor- und nachgelagerter Produktionsschritte zur Erweiterung der Gestaltungsspielräume folgt so zwangsläufig einer produktspezifischen Prozessorientierung, wie sie ohne den arbeitsgestalterischen Anspruch bei vielen Unternehmensreorganisationen inzwischen üblich ist. Daraus folgt, daß eine qualifikationsförderliche menschengerechte Gestal-

tung von Produktionssystemen nicht im Widerspruch zu einer betriebswirtschaftlich orientierten Reorganisation stehen muß.

4. Partizipative Einführung von Reorganisationmaßnahmen z.B. Gruppenarbeit

Nach der Arbeitssystemanalyse und ihrer Präsentation erfolgt die Entscheidung, ein Reorganisationsprojekt im Betrieb durchzuführen. Hierbei müssen sowohl die betrieblichen Entscheidungsträger, als auch die Berater von der Machbarkeit mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit überzeugt sein.

4.1 Projektorganisation

Ist dies der Fall wird zunächst die Projektorganisation angegangen. Als erstes wird eine Planungs- und Steuerungsgruppe eingerichtet, deren Mitglieder aus betrieblichen Entscheidungsträgern, Betriebsrat und Beratern bestehen. Diese Gruppe hat die Aufgabe, dem Projekt die notwendige betriebliche Rücken- deckung zu geben und es gesamtbetrieblich zu verankern. Daneben werden die Grobziele des Projekts definiert z.B die Pilotbereiche für Gruppenarbeit. Die Steuerungsgruppe wird regelmäßig über den Projektfortschritt unterrichtet, um auf dieser Grundlage die Auswirkungen z.B. der Einführung von Gruppenarbeit auf den Gesamtbetrieb abzustimmen.

Daneben wird eine Projektgruppe eingerichtet, welche aus betrieblichen Fachleuten z.B. Planern, den gewählten Gruppensprechern und Beratern besteht. Aufgabe der Projektgruppe ist es, den Pilotgruppen fachliche Unterstützung bei der Umsetzung und Feinplanung zu geben und die Pilotbereiche zu koordinieren. Im Rahmen der Projektgruppe werden auch Beteiligungs- und Gestaltungskompetenzen für betriebliche Multiplikatoren und Gruppenbetreuer entwickelt.

4.2 Umsetzung in Pilotgruppen/-bereichen

Ein Schwerpunkt der Projektarbeit ist die Arbeit mit den Gruppen der Pilotbereiche. In den Gruppen werden bei Workshops und Gruppensitzungen die konkreten Umsetzungsmaßnahmen, die Gestaltung der Gruppenaufgaben und Arbeitsinhalte, Kooperationsformen und Qualifizierungsplanung gemeinsam erarbeitet. Die Rolle der Berater und Gruppenbetreuer besteht zum einen darin, Impulse z.B. aus der Arbeitssystembewertung in die Gruppen zu tragen, um so eine gewisse Betriebsblindheit überwinden zu helfen. Zum anderen besteht ihre Aufgabe darin, die Gruppenprozesse anfänglich zu moderieren und anhand

konkreter Diskussionsprozesse die Gruppen zur Eigenmoderation zu befähigen. Diese Form, an konkreten Gruppenaufgaben zu qualifizieren, nicht als theoretisches Trockentraining, sondern immer im Kontext des tatsächlichen Arbeitsvollzugs, wird ebenfalls zur Stärkung der Fähigkeiten der Gruppen zur Selbstregulation und zur Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit eingesetzt. Die arbeitsimmanente Qualifizierung sowohl von sozialen, als auch fachlichen Kompetenzen hat sich als besonders lernförderlich und zielgruppengerecht erwiesen, da die Gruppenmitglieder den unmittelbaren Sinn und Verwendungszusammenhang z.B. von Moderationstechniken und kooperativen Arbeitstechniken direkt erschließen können und so die Lerneffekte besonders nachhaltig sind. Daneben erweist sich diese Form auch als deutlich wirtschaftlicher als die übliche Vorgehensweise, Gruppentrainings vor Einführung von Gruppenarbeit durchzuführen und damit einen Großteil der zur Verfügung stehenden Mittel zu verbrauchen und in der Folge bei Problemen in den Gruppen kaum noch Mittel zur Intervention und Nachqualifizierung zu haben.

4.3 *Transfer in andere Betriebsbereiche, Supervision und Coaching*

Mit Hilfe der in der Projektgruppe ausgebildeten Multiplikatoren wird die Gruppenarbeit auf der Grundlage der Erfahrungen mit den Pilotgruppen betriebsweit transferiert. Die betrieblichen Multiplikatoren werden hierbei von der wissenschaftlichen Beratung in Form einer Supervision unterstützt. Die Entwicklung der Arbeitsgruppen und ihre organisationelle Einbettung selbst wird in Form eines Coachings der Gruppen von den Beratern mit zunehmender Einbeziehung der Multiplikatoren durchgeführt. Mit diesem Coaching sollen die Erfahrungen der Gruppen, welche sie im Rahmen ihrer Selbstorganisation gemacht haben, mit Hilfe von Gruppenexternen reflektiert werden und Probleme sowie Prozesse, die sich im unmittelbaren Vollzug der Arbeit ergeben haben, eingehend analysiert werden. Das Ziel des Coachings besteht darin, durch Reflexion und Feedback mit Hilfe von Gruppenexternen ein besseres Selbstverständnis der Gruppenmitglieder im Hinblick auf die Selbstorganisation ihrer Arbeit zu erreichen. Da die Gruppen bei selbstorganisierter Arbeit komplexe soziale Systeme darstellen, lassen sie sich auch nicht von heute auf morgen entwickeln, Sie müssen vielmehr einen kontinuierlichen qualitativen Wachstumsprozess durchlaufen, um eine dauerhafte Kohäsion aufweisen zu können und eine innere Stabilität zu erlangen, welche sie erst dauerhaft arbeitsfähig machen. Hierbei kann es durchaus zu Rückschlägen oder Stillständen kommen, die eine Intervention und Auffrischung durch Impulse von Gruppenexternen notwendig machen. Diese Intervention, in der z.B. die Ziele der Gruppe in Frage gestellt oder neu definiert werden können, erfolgt, wenn die Gruppe selbst nicht mehr weiterkommt und um externe Hilfe bittet.

Ist eine dauerhafte Arbeitsfähigkeit erreicht, kann davon ausgegangen werden, daß die Flexibilität und Produktivität des Betriebs langfristig gesichert ist. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß Gruppenarbeit nicht in Stasis verharren darf, sondern immer wieder Impulse z.B. durch Produkt- und Prozeßinnovationen oder betriebliche Interventionen benötigt, um ihren lebendigen Charakter zu behalten und sich weiterzuentwickeln.

Grundprinzip der Berater bei dem gesamten Prozeß sollte es sein, sich sukzessive überflüssig zu machen, um auch die Kosten für den Betrieb im Rahmen zu halten.

Literatur

- Hacker, Winfried etc. (1995): Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Zürich, Stuttgart
- Pack, Jochen/Buck, Hartmut (1991): Personalorientierte Gestaltung von teilautomatisierten Montagesystemen. In: Seitz, Dieter (Hg.): Qualifizierung und Personalentwicklung. Eschborn
- Pack, Jochen/Buck, Hartmut (1992): Arbeitssystemgestaltung in der Serienmontage. Düsseldorf
- Pack, Jochen (1996): Schrittweise Gestaltung menschengerechter Arbeitssysteme in einer Gießerei durch produktorientierte Erweiterung der Arbeitssystemaufgaben. In: Hacker, Winfried (Hg.): Erwerbsarbeit der Zukunft – auch für „Ältere“? Zürich, Stuttgart

Autorinnen und Autoren

- Baitsch, Christof*, Jg. 1952, Prof. Dr., Studium der Psychologie und Philosophie in Tübingen und Zürich, Ausbildung zum Psychoanalytiker, seit Oktober 1995 Professor an der TU Chemnitz-Zwickau – Inhaber des VW Stiftungslehrstuhles Management des technischen Wandels und Personalentwicklung und Direktor des Institutes für Innovationsmanagement und Personalentwicklung ifip,
TU Chemnitz, UT Erfenschlag, 09107 Chemnitz, Tel.: 0371/531-5260
- Becke, Guido*, Jg. 1963, Diplom-Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Forschungs- und Beratungsschwerpunkte: Umweltmanagement, Umweltsoziologie, Industrie- und Organisationssoziologie, Partizipationsforschung,
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund, Tel.: 0231/8596-249
- Bollinger, Heinrich*, Jg. 1949, Prof. Dr. biol.hum, Diplom-Soziologe, Professor für Organisationssoziologie an der Fachhochschule Fulda, langjähriges Mitglied der Sozialwissenschaftlichen Projektgruppe München,
Fachhochschule Fulda, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Marquardstr. 35, 36039 Fulda, Tel.: 0661/9640-473
- Danckwerts, Dankwart*, Jg. 1936, Hochschullehrer für Soziologie und Sozialpädagogik, Leiter der Forschungsgruppe Güter-Transport-System, Logistik und Arbeit, deren sozialwissenschaftlicher Anwendungszusammenhang von der Entwicklung zur Evaluierung von Weiterbildungskonzepten reicht,
Gerhard Mercator Universität, Gesamthochschule Duisburg, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg, Tel.: 0203/37839-11
- Faust, Michael*, Jg. 1952, Dr. rer. soc., Dipl. Volkswirt, Arbeitsschwerpunkte: Industrie- und Organisationssoziologie,
Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V., Brunnenstr. 30, 72076 Tübingen, Tel.: 07071/2974020
- Fricke, Werner*, Jg. 1936, Prof. Dr. sc. pol., Leiter der Abteilung Technik und Gesellschaft des Forschungsinstitutes der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, Honorarprofessor für Arbeits- und Technikgestaltung im internationalen Vergleich an der Universität Bremen,
Friedrich-Ebert-Stiftung, Godesberger Allee 149, 53170 Bonn, Tel.: 0228/883-218
- Gerst, Detlef*, Jg. 1963, Dipl. Sozialwirt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen, Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie,
Soziologisches Forschungsinstitut, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen, Tel. 0551/52205-0

- Hardwig, Thomas*, Jg. 1961, Soziologe M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Industriosozilogie, Wissenschaftliche Begleitforschung,
Soziologisches Forschungsinstitut, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen,
Tel.: 0551/52205-0
- Howaldt, Jürgen*, Jg. 1960, Dr., Koordinator des Forschungsbereiches Arbeit – Organisation – Umwelt am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Arbeitsschwerpunkte: Organisationsberatung und -entwicklung, Einführung neuer Arbeits- und Organisationsstrukturen,
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund,
Tel.: 0231/8596-261
- Ittermann, Peter*, Jg. 1967, Diplom-Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation, Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, Arbeitsschwerpunkt: Mitbestimmungs- und Organisationsberatung,
Ruhr-Universität Bochum, Gebäude GB 04/42, 44780 Bochum, Tel.: 0234/700-2987
- Jerichow, Marion*, Jg. 1964, selbständig, Diplom in Stadt- und Landschaftsplanung, Practitionerzertifikat in NLP (NeuroLinguistisches Programmieren), Arbeitsschwerpunkte: Optimierung des Denkens, Fühlens und Handelns der Einzelnen in ihrer derzeitigen und zukünftigen Arbeitsumgebung,
Jerichow Projektplanung, Goethestr. 1, 34119 Kassel
- Kopp, Ralf*, Jg. 1961, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich Arbeit – Organisation – Umwelt des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Einführung teamförmiger Arbeitsstrukturen, KVP in der betrieblichen Praxis,
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund,
Tel.: 0231/8596-269
- Kühl, Stefan*, Jg. 1966, Dr., Projektleiter an der Universität Magdeburg (dezentralisierte und vernetzte mittelständische Unternehmen), Organisationsberater für die GITTA mbH in Berlin,
GITTA, Kreuzberg 37/38, 10965 Berlin, Tel.: 030/7852082
- Kuhlmann, Martin*, Jg. 1963, Soziologe M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen, Arbeitsschwerpunkte: Rationalisierungsforschung, Arbeitssoziologie, Organisatorischer Wandel, Gruppenarbeit,
Soziologisches Forschungsinstitut, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen,
Tel.: 0551/52205-0
- Latniak, Erich*, Jg. 1958, Dr. rer. soc., seit 1990 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Abteilung Produktionssysteme, Arbeitsschwerpunkte: Verbindung von Organisations- und Personalentwicklung, Beratungstätigkeit für Unternehmen im Rahmen von Forschungsprojekten,
Institut Arbeit und Technik, Abteilung Produktionssysteme, Munscheidstr. 14, 45886 Gelsenkirchen, Tel.: 0209/1707-240

- Minssen, Heiner*, Jg. 1951, Dr. rer. soc., Professor für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Arbeitsschwerpunkte: Betriebssoziologie und Organisationstheorie, vielfache Beratungsaktivitäten insbesondere bei der Einführung von Gruppenarbeit,
Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und -gestaltung, Universitätsstr. 150, 44780 Bochum, Tel.: 0234/7007730
- Pack, Jochen*, Jg. 1949, Dipl. rer. soc., Leiter des Competence Centers Personalmanagement am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Arbeitsschwerpunkte: qualifikationsgerechte und lernförderliche Arbeitssystemgestaltung, betriebliche Reorganisationsprozesse, Einführung von selbstgesteuerter Gruppenarbeit, Evaluationsstudien mit quantitativen und qualitativen empirischen Methoden,
Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart, Tel.: 0711/970-01
- Peter, Gerd*, Jg. 1941, Dr. rer. pol., Geschäftsführender Direktor des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Theorie und Methodik der Arbeitsforschung,
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund, Tel.: 0231/8596-216
- Springer, Roland*, Jg. 1954, Dr., sozialwissenschaftliches Studium in Heidelberg, Paris und Darmstadt, Tätigkeit in der industrie- und organisationssoziologischen Forschung und Beratung, zunächst an der TH Darmstadt, später am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen, zur Zeit Leiter der Arbeitsorganisation/Grundlagen Arbeitspolitik in der Zentrale eines deutschen Automobilherstellers,
Dr. Roland Springer, Turmalinweg 3, 70619 Stuttgart, Tel.: 0711/445562
- Thinnes, Petra*, Jg. 1959, Dr. phil., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Arbeitsschwerpunkte: Organisationssoziologie und -beratung. Arbeitszeitgestaltung, (internationale) Personalentwicklung, regionale/lokale Effekte unternehmerischer Globalisierungsstrategien in der Automobilindustrie,
Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, 44780 Bochum, Tel.: 0234/700-7732
- Timel, Richard*, Jg. 1938, Geschäftsführender Gesellschafter der Firma OSB, Lehrertrainer der Österreichischen Gesellschaft für Gruppenpädagogik und Organisationsberatung (ÖGGO), Supervisor bei der Deutschen Gesellschaft für Situationsdynamik (DGSD) in Ludwigshafen,
OSB Organisationsberatung GesmbH, Zollergasse 7/5, A-1070 Wien, Tel.: 0043/1/5260813



Ebenfalls bei edition sigma – eine Auswahl

Martina Röbbcke, Dagmar Simon

Reflexive Evaluation

Ziele, Verfahren und Instrumente der Bewertung von Forschungsinstituten

2001 141 S. ISBN 3-89404-210-9 € 12,90

Michael Jonas

Brücken zum Elfenbeinturm

Mechanismen des Wissens- und Technologietransfers aus Hochschulen

2000 272 S. ISBN 3-89404-482-9 € 18,90

Grit Laudel

Interdisziplinäre Forschungsk Kooperation

Erfolgsbedingungen der Institution 'Sonderforschungsbereich'

1999 278 S. ISBN 3-89404-187-0 € 18,90

Bernhard Gill, Johann Bizer, Gerhard Roller

Riskante Forschung

Zum Umgang mit Ungewißheit am Beispiel der Genforschung in Deutschland. Eine sozial- und rechtswissenschaftliche Untersuchung

1998 427 S. ISBN 3-89404-447-0 € 24,90

Horst Albach, M. Dierkes, A. Berthoin Antal, K. Vaillant (Hg.)

Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen

WZB-Jahrbuch 1998

1998 526 S. ISBN 3-89404-294-X € 29,90

Meinolf Dierkes, M. Alexis, A. Berthoin Antal, B. Hedberg, P. Pawlowsky, J. Stopford, A. Vonderstein (eds.)

The Annotated Bibliography of Organizational Learning and Knowledge Creation

2001 452 S. + CD-ROM ISBN 3-89404-214-1 € 28,90

Heiner Minssen (Hg.)

Begrenzte Entgrenzungen

Wandlungen von Organisation und Arbeit

1999 294 S. ISBN 3-89404-473-X € 19,90

Stephan Bröchler, Georg Simonis, Karsten Sundermann (Hg.)

Handbuch Technikfolgenabschätzung

1999 3 Bände im Schuber, zusammen 1019 S.
ISBN 3-89404-457-8 € 44,90

Der Verlag informiert Sie gern umfassend über sein Programm. Kostenlos und unverbindlich.



edition sigma	Tel. [030] 623 23 63	und jederzeit
Karl-Marx-Str. 17	Fax [030] 623 93 93	aktuell im Internet:
D-12043 Berlin	Mail verlag@edition-sigma.de	www.edition-sigma.de