

## Sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung

Knicker, Theo

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Knicker, T. (1990). Sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 13(1), 18-25. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35651>

### 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.

## Sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung

Theo Knicker<sup>1)</sup>

### 1. Von der Rezeptberatung zur systemischen Beratung

Die heutigen Unternehmen stehen einem immer rascheren Wandel von Kundenbedürfnissen, Technologien und sozialem Umfeld sowie zunehmendem Konkurrenzdruck gegenüber. Diese Situation veranlaßt immer mehr Firmen externe Beratungsangebote wie z.B. die von McKinsey Boston Consulting Group, Arthur D. Little u.a. in Anspruch zu nehmen, mit der Folge, daß sich die Beratung von Unternehmen zu einem blühenden Dienstleistungszweig entwickeln konnte.

Von dieser Konjunktur werden in jüngster Zeit auch sozialwissenschaftliche Beratungskonzepte stärker erfaßt. Einer der Gründe dafür ist die zunehmende Skepsis gegenüber den Ansprüchen der oben genannten Institute, fertige Managementlösungen für die Probleme in den Unternehmen anbieten zu können.

Allmählich breitet sich in den Unternehmen die Einsicht aus, daß Begriffe wie "Komplexität", "Vernetzung", und "System" keine akademischen Worthülsen sind, sondern Stichworte für einen notwendigen Paradigmenwechsel im Managementdenken und -handeln. Dieser Paradigmenwechsel bedeutet konkret die Abkehr von folgenden Denkgewohnheiten, die bis heute sowohl in den Unternehmensleitungen als auch in den verpflichteten Beratungsinstituten noch dominieren (vgl. Gomez/Probst 1987, S. 6):

- Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden
- jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer einzigen Ursache
- um eine Situation zu verstehen, genügt eine "Photographie" des Ist-Zustandes
- Verhalten ist prognostizierbar; notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis
- Problemsituationen lassen sich "beherrschen", es ist lediglich eine Frage des Aufwandes
- ein "Macher" kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen
- Mit der Einführung einer Problemlösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.

<sup>1)</sup>Leiter Führungskräfte- und Managemententwicklung bei der Bayerischen Motoren Werke (BMW) AG, München.

Wer diese Denkgewohnheiten aufgeben will, der ist auf die Hilfe der Sozialwissenschaften angewiesen. Deren Erkenntnispotential und -methoden bieten aussichtsreiche Wege zur Überwindung der monokausal-linearen Beratungskonzepte.

Leitmotiv einer sozialwissenschaftlich orientierten Unternehmensberatung ist es, das Unternehmen als "Ganzes" in den Blick zu bekommen. Denn *"...nur wenn man das "Ganze" in den Blick bekommt, kann man die Schwerpunkte und blinden Flecke des Systems (Unternehmung, T.K.) entdecken, bei denen es sich lohnt, den Hebel anzusetzen. Anderenfalls läuft der Manager Gefahr, mit viel Kraft und Arbeit im Detail am Schluß entweder das falsche Problem richtig oder das richtige Problem falsch oder - wenn's ganz schlimm kommt - sogar das falsche Problem falsch gelöst zu haben."* (Rieckmann/Weissengruber, o.J., S. 5)

Sozialwissenschaftlicher Unternehmensberatung geht es gerade nicht um das Anbieten von maßgeschneiderten, d.h. auf die spezifische unternehmerische Problemsituation zugeschnittene Lösungen, sondern um Anregungen zur selbstgesteuerten Klärungshilfe. Diese Klärungshilfe erstreckt sich in der Regel auf die folgenden Felder:

1. Selbstklärung
2. Persönlichkeitsklärung
3. Kommunikationsklärung
4. Systemklärung

Die sozialwissenschaftliche Klärungshilfe vollzieht sich in der Praxis sowohl in Form moderierter Workshops als auch in Form von Einzel- oder Teamcoachings (vgl. Knicker 1989). Die genannten vier Felder sozialwissenschaftlicher Unternehmensberatung (= Klärungshilfen) möchte ich im folgenden anhand praktischer Beispiele näher erläutern, so daß sich der Leser einen praxisorientierten Überblick über den Stand der Anwendungen sozialwissenschaftlichen Wissens in der Unternehmenspraxis verschaffen kann.

## **2. Die vier Felder sozialwissenschaftlicher Unternehmensberatung**

### **2.1. Selbstklärung**

Die sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung konzentriert sich in ihrer Arbeit immer auch auf die handelnden Akteure im Management. Die Zielgruppe der Führungskräfte - als eine der Hauptakteure sicher nicht zu Unrecht als Workoholics etikettiert - steht vor dem Problem, daß sich die hohen beruflichen Anforderungen nur sehr schwer mit den Ansprüchen aus der privaten Lebenssphäre verbinden lassen. Es entsteht bei vielen häufig

ein Ungleichgewicht zu Ungunsten der Familie und den anderen privaten Interessen und Bedürfnissen. Was zählt, ist dann nur noch der Erfolg; das Erklimmen der beruflichen Karriereleiter. Damit laufen aber die Führungskräfte Gefahr, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren.

Diesen Verlust an Innensteuerung aufzuarbeiten, ist in der Praxis eines der Ziele sozialwissenschaftlicher Beratung bzw. Klärungshilfe. Sie will den einzelnen Manager dazu anregen, sich intensiver mit sich selbst auseinanderzusetzen. Die Schlüsselfragen lauten hier:

- Wie sehe ich zur Zeit mich selbst als ganze Person? (Selbstbild)
  - Durch welche Mechanismen schütze ich mein Selbstwertgefühl?
  - Durch welche Mechanismen schade ich mir selbst?
  - Was möchte ich an mir verbessern?
- Wie sehen zur Zeit andere mich als Person? (Fremdbild)
  - Welche Positiva nehmen andere an mir wahr?
  - Welche Negativa nehmen andere an mir wahr?
  - Welche Veränderungen wünschen/erwarten andere von mir?
- Wie erlebe ich andere?
  - In welchen Gruppen fühle ich mich wohl, kann ich mich gut entfalten? Warum?
  - In welchen sozialen Situationen fühle ich mich blockiert? Durch wen?
  - Wer könnte durch sein Verhalten Vorbild für mich sein?
- Wie selbstsicher verhalte ich mich?
  - Wie vertrete ich Wünsche und Forderungen?
  - Wie setze ich anderen Grenzen?
  - Welche Risiken vermeide ich in Konflikten mit anderen?

In diesem durch die o.g. Fragen eingeleiteten Prozeß der "Selbstklärung" können folgende "Beratungstechniken" zum Einsatz kommen (vgl. Thomann/Schulz v. Thun 1988, S. 57):

- Drastifizieren
- Ins Blaue vermuten und zum Klartext anregen
- Kontrasuggestion
- Konkretisierendes Zuhören
- Akzeptierendes Bestätigen
- Reales Folgern
- mit suggestivem Aspekt

Diese Techniken sollen im Beratungsgespräch der Führungskraft dazu verhelfen, ihre "...*Situation hier und jetzt mit allem, was hineinspielt an Vergangenen, Gegenwärtigem und Zukünftigen, zu klären*" (Thomann/Schulz v. Thun, 1988, S. 57).

Neben dem Gespräch bietet zusätzlich das Instrument der schriftlichen Fixierung eine gute Möglichkeit zur Selbstklärung. Hier werden in der sozialwissenschaftlichen Beratungspraxis Manager dazu angeleitet, auf einigen zusammengehefteten Papierseiten ihren persönlichen Zielrahmen genauer zu bestimmen. In der Praxis zeigt sich nämlich, daß viele Führungskräfte zwar ihr fachliches Metier beherrschen, als Zielmanager ihrer eigenen Person aber kläglich versagen.

Abgeschirmt von der Hektik und dem Stress des Managementalltags haben die Manager endlich einmal die Gelegenheit in aller Ruhe über ihre kurz-, mittel- und langfristigen, beruflichen und privaten Ziele nachzudenken. Dies kann sich in folgenden weiteren Schritten vollziehen:

1. Zielfindung

Meine fünf wichtigsten Ziele sind: (Hier ist darauf zu achten, daß die beruflichen und individuellen Ziele, sowie die Ziele für die Beziehungen mit anderen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen und daß alle Ziele positiv formuliert sind).

2. Zieldefinition

Hier gilt es festzulegen: Was genau, wie genau, mit wem genau, bis wann genau erreicht werden soll.

3. Zielerklärung

Hier ist zu klären, was denn die o.g. Ziele eigentlich so erstrebenswert macht, warum gerade sie in den Mittelpunkt der Bestrebungen gestellt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Frage nach den möglichen Kosten, die die Ziele verursachen, lösen sie doch im Leben des einzelnen und seiner Bezugspersonen wichtige Veränderungsprozesse aus.

4. Zielressourcen

Hier wird nach den speziellen Ressourcen gefragt, die benötigt werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Nützlich ist an dieser Stelle auch die Erinnerung an Situationen, in denen diese Ressourcen schon zur Verfügung standen.

5. Zielrealisierung

In diesem abschließenden Arbeitsschritt sollten die nächsten Maßnahmen zur Zielrealisierung konkret und schriftlich festgelegt werden. Diese Maßnahmen können dann zur besseren Selbstkontrolle in einem Terminkalender bzw. Zeitplanbuch fixiert werden.

2.2. Persönlichkeitsklärung

Sind die bisher vorgestellten Beratungsinterventionen eher auf eine berufliche und persönliche Standortbestimmung im Hier und Jetzt ausgerichtet, so geht es im folgenden um eine sozialwissenschaftlich angeleitete Aufhellung und Nachbereitung biographischer Schlüsselszenen. Die Fragen, die hier im Vordergrund des Beratungsinteresses stehen lauten (vgl. Thomann/Schulz v. Thun, 1988, S. 26):

- "Was bin ich für einer?"
- "Wie bin ich zu dem geworden, der ich bin?"
- "Welche persönlichen Denk- und Handlungsmuster sind mir eigen-tümlich?"

Für diese Aufhellung der Persönlichkeit wird in der sozialwissenschaftlichen Beratungspraxis besonders häufig auf die Theorie- und Interventionsangebote der Transaktionsanalyse zurückgegriffen (vgl. hierzu z.B. Rüttinger/Kruppa 1988). Um Führungskräften z.B. das In-Kontakt-Kommen mit ihren "Eltern-Botschaften" zu erleichtern und ihr inneres Drehbuch noch besser kennenzulernen, wird in Führungsseminaren z.B. folgender Fragebogen ausgeteilt, den jeder einzelne Teilnehmer zunächst für sich allein ausfüllt, um dann in Kleingruppen darüber zu reflektieren. (vgl. Rüttinger/Kruppa 1988, S. 100):

1. Schreiben Sie drei Eigenschaften oder Verhaltensweisen auf, die Sie bei einer Person nicht gut fanden, die Sie in Ihrer Kindheit und Jugend stark beeinflusst hat.
2. Schreiben Sie drei Eigenschaften oder Verhaltensweisen dieser Person auf, die Sie gut fanden, die Sie gern mochten.
3. Schauen Sie sich jetzt diese Aufzählung an und fragen Sie sich, ob Sie sich genauso verhalten. Wenn ja, wem gegenüber?
4. Schreiben Sie drei wichtige "Eltern-Botschaften" auf, die Sie heute noch manchmal hören.
5. Sind diese Botschaften negativ oder positiv?
6. Beeinflussen sie immer noch Ihr Verhalten in irgendeiner Form? In welchen Situationen? Mit wem zusammen?
7. Denken Sie an drei Situationen, in denen Sie andere kritisiert haben. Haben Sie sich dabei ähnlich verhalten, wie es früher Ihre Eltern getan haben?
8. Denken Sie an drei Situationen, in denen Sie andere anerkannt bzw. anderen geholfen haben. Haben Sie sich dabei ähnlich verhalten wie früher Ihre Eltern?
9. Welche "Eltern-Botschaften" können Sie bei sich selbst wiedererkennen?
10. Welche davon sind überholt, welche sind nach wie vor angemessen?

### 2.3. Kommunikationsklärung

Das Herzstück in der Arbeit einer Führungskraft ist die Kommunikation. Führen bedeutet doch in erster Linie "miteinander sprechen", sei es zur Lösung von Sachproblemen, zur Entscheidungsfindung, zur Gestaltung der Zusammenarbeit oder aus Gründen der Anerkennung und Kritik. M.a.W.: Die Führungskraft wird zum Kommunikationsmanager.

Wenn im Führungsalltag Kommunikationsprobleme auftreten, so werden diese in den meisten Fällen gleich individualisiert und personalisiert, gemäß dem Motto: "Keine Probleme lösen, sondern Schuldige suchen". Die Folge ist häufig ein Grabenkrieg zwischen den Kommunikationspartnern, bei dem keiner mehr dem anderen zuhört, sondern nur noch daran interessiert ist, der eigenen Sicht der Dinge mit allen Mitteln Geltung zu verschaffen – koste es, was es wolle. Das Ergebnis eines solchen Kommunikationsstils ist vielfach Frustration und Demotivation auf beiden Seiten. Eine Führungskraft kann sich daher im Rahmen ihrer Rollenausübung nicht einfach auf ihre qua Position verliehene Autorität verlassen. Zur wirksamen Bewältigung der sachlichen und sozialen Führungsaufgaben bedarf sie mehr denn je eines effektiven, vertrauensbildenden Kommunikationsmanagements.

Dieses in die Praxis umzusetzen, ist sehr voraussetzungsvoll und macht intensive Kommunikationstrainings notwendig (vgl. Knicker 1988). Sozialwissenschaftliche Klärungshilfe bietet hier eine Möglichkeit, in einem ersten Schritt die Ursachen für Kommunikationsprobleme im Führungsalltag näher zu beleuchten. So kommt das "Standardprogramm der Kommunikation" mit seinen eingeschliffenen und häufig destruktiven Kommunikationsroutinen (wie z.B. Vorwürfe machen, Probleme herunterspielen, nicht zuhören) ebenso zur Sprache wie die selektive und stigmatisierende Wirkung von Wahrnehmungsfiltren (vgl. Königswieser 1988). Darüber hinaus werden die negativen Effekte einseitiger Empfangsgewohnheiten mittels des "Vier-Kanal-Modells" der Kommunikation (Schulz v. Thun 1981) sichtbar gemacht.

Dieser Analysearbeit schließt sich sodann ein intensives Training von konstruktiven Gesprächsstrategien wie das "aktive Zuhören" und das "senden von Ich-Botschaften" an. In Form von Rollenspielen erhalten hier die Führungskräfte die Gelegenheit ihr Kommunikationsverhalten zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Besonders wirksam ist das Feedback der Beobachter. Der sozialwissenschaftlich orientierte Klärungshelfer hat darauf zu achten, daß folgende Feedbackregeln eingehalten werden (vgl. Fittkau u.a., 1980, S. 346 f.):

- möglichst beschreibend, nicht wertend
- konkret, auf begrenztes Verhalten bezogen
- angemessen
- brauchbar: Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger auch ändern kann
- erbeten, nicht aufgezwungen
- rechtzeitig
- klar und genau formuliert
- sachlich richtig

## 2.4. Systemklärung

Im vierten Feld sozialwissenschaftlicher Klärungshilfe geht es um die Offenlegung, Reflexion und Veränderung von Interaktionsstrukturen, die sich beispielsweise im Laufe der Zeit in einer Abteilung eingespielt und zu Regelmäßigkeiten verfestigt haben. Sozialwissenschaftliche Systemklärung findet bei den Unternehmen sehr häufig in Form von Abteilungs- bzw. Teamworkshops statt. Dort fahndet der sozialwissenschaftliche Berater gemeinsam mit den Workshopteilnehmern nach Teufelskreisen, die ein problembeladenes System aus sich selbst heraus am Leben erhalten. Wie eine solche "Problemfahndung" in der Praxis konkret aussieht, zeigt folgendes Beispiel (vgl. Fischer 1989):

1. Arbeitsschritt: Präsentation des Problems.  
Die Mitglieder des Systems "Abteilung" schildern ihre Sicht.
2. Arbeitsschritt: Ausarbeitung des Problems.  
Der sozialwissenschaftliche Berater fragt nach. Typische Fragen für diese Phase:
  - Wer sieht das Problem genauso, wer anders?
  - In welcher Situation tritt es auf, wann nicht?
  - Wie ist es bisher gelungen, mit dem Problem fertig zu werden?
  - Was soll bleiben, wie es ist?
  - Was wäre, wenn Sie morgen aufwachen und das Problem ist weg?
3. Arbeitsschritt: Entwicklung neuer Ideen.
  - Wunschbild: Was ist schlecht daran?
  - Schreckensbild: Was ist gut daran?
  - Wie würden Sie erkennen, daß das Problem weg ist?
  - Was müßten Sie tun, um das Problem zu verschlimmern?
4. Arbeitsschritt: Aktionsplanung.  
Aus den Erkenntnissen entwickeln die Mitglieder und der Berater gemeinsame Änderungsvorschläge. Jeder Vorschlag wird auf mögliche Folgen überprüft: Was wird passieren, wenn...? Sind die Folgen unerwünscht, werden neue Maßnahmen gesucht.
5. Arbeitsschritt: Realisierung.  
Die Systemmitglieder setzen in ihrer Abteilung die Änderungsimpulse, der Berater bleibt zurück. Wichtig: Die Systemmitglieder verpflichten sich zu kleinen Änderungsschritten, zur genauen Beobachtung der möglichen Wirkungen und zur notwendigen Anpassung der Maßnahmen an die Systemerfordernisse.
6. Arbeitsschritt: Bewertung.  
Hier geht es mit folgenden Fragen zurück an den Start:
  - Was hat sich verändert?
  - Ist das Problem noch da?
  - Wurde es durch ein neues ersetzt?



### 3. Fazit

Die sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung stellt für praxisorientierte Soziologen ein interessantes und zukunftsweisendes Berufsfeld dar. Die Tür zu diesem Berufsfeld eröffnet sich besonders denjenigen, die zum einen über ein breites soziologisches Wissen über das Handeln "in" und "von" Organisationen verfügen und sich zum anderen zusätzliche Qualifikationen, beispielsweise in Form einer Moderatorenausbildung, angeeignet haben. So gerüstet sollte es Soziologen möglich sein, sich auch erfolgreich auf dem Markt der Beratung von Unternehmen zu behaupten.

#### Literatur:

- Fitkau, B./Müller-Wolf, H.M./Schulz v. Thun, F.: Kommunizieren lernen (und umlernen), 2. Aufl., Braunschweig 1980
- Gomez, P./Probst, G.J.B.: Vernetztes Denken im Management. In: Die Orientierung, Nr. 89, Bern 1987
- Knicker, T.: Die Führungskraft als Kommunikationsmanager. In: Briefe zur Führungspsychologie 4/1988
- Knicker, T.: Moderation als Führungsinstrument. In: Briefe zur Führungspsychologie 3/1989
- Königswieser, R.: WahrnehmungsfILTER. In: GDI-Impuls, Heft 3, 1987, S. 37-44
- Management Center Vorarlberg: Aktionshandbuch: OE-Prozesse initiieren und gestalten, Dornbirn 1989
- Rieckmann, H./Weissengruber, P.: Management the Unmanageable? - oder...lassen sich komplexe Systeme überhaupt noch steuern? Offenes Systemmanagement mit dem OSTO-System-Ansatz, unveröffentlichtes Manuskript, o.J.
- Rüttinger, R./Kruppe, R.: Übungen zur Transaktionsanalyse, Hamburg 1988
- Thomann, C./ Schulz v. Thun, F.: Klärungshilfe, Reinbek b. Hamburg 1988
- Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Reinbek b. Hamburg 1981

Dr. Theo Knicker

BMW AG.

Postfach 40 02 40

8000 München 40

Tel.: 089/38 95-32 48

