

Soziologie als Herausforderung für die Beratung von Organisationen

Pongratz, Hans J.

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:

Pongratz, H. J. (2003). Soziologie als Herausforderung für die Beratung von Organisationen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(1), 79-93. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37960>

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.

Soziologie als Herausforderung für die Beratung von Organisationen

Hans J. Pongratz

1 Beratungsbedarf und soziologisches Interesse

„Die Beschäftigung mit Veränderungsprozessen ist für die Soziologie schon immer von grundlegender Bedeutung gewesen. Dabei stand das Forschen über den Wandel im Mittelpunkt, weniger die Gestaltung von Innovationen durch Sozialwissenschaftler/innen selber“, so hieß es 1999 in der Ankündigung zur X. Tagung für angewandte Soziologie in Essen.¹ Zu ergänzen wäre, dass sich bisherige *Gestaltungsansprüche aus der Soziologie* (z.B. in der herrschaftskritischen Theorietradition) vor allem in sozialreformerischer Absicht auf gesellschaftliche Ungleichheitsstrukturen richteten. Mit dem Titel „Die Soziologie und das Management von Innovationen“ verwies jene Tagung indes auf ein Gestaltungsfeld, das mit dem Ziel der Erneuerung von Organisationen nach primär wirtschaftlichen Effizienzkriterien bisher eine Domäne der Betriebswirtschaft darstellt. Während es Beratungsbedarf wohl schon immer bei gezielten sozialen Veränderungen gegeben hat, hat sich die Beratungsfunktion im Rahmen betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen in den letzten Jahrzehnten zu einem eigenständigen, spezialisierten Aufgabenbereich ausgeweitet und zu einem neuen und attraktiven Berufsfeld entwickelt (siehe Faust 2000).² Tätigkeiten in der Organisations- und Unternehmensberatung versprechen hohes Prestige, beste Verdienstmöglichkeiten – sowie gewaltigen Erfolgs- und Leistungsdruck.

Soziolog/innen haben die *Beratung von Organisationen* nach zwiespältigen Erfahrungen mit den Programmen zur Humanisierung der Arbeit in den 70er Jahren (Braczyk/Schmidt 1982) vergleichsweise spät wiederentdeckt. Während die Beratungsbranche bereits seit den 70er Jahren boomt, ist das soziologische Interesse daran erst in den neunziger Jahren neuerlich erwacht. Es kommt aus zwei Richtungen

- 1 Dieser Beitrag geht zurück auf einen Vortrag im Forum 3, „Der Soziologe als Berater in Veränderungsprozessen“, der X. Tagung für angewandte Soziologie am 27. Mai 1999 in Essen.
- 2 Das Thema der „Beratung von Organisationen“ wird im Folgenden auf jene Prozesse beschränkt, die auf eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen gerichtet sind.

(Pongratz 1998): zum einen von *Praxissoziolog/innen* (also ausgebildeten Soziolog/innen, die außerhalb der Wissenschaft erwerbstätig sind), die Beratung als lohnendes Berufsfeld entdecken (neben oder in Verbindung u.a. mit Personalentwicklung und Weiterbildung);³ zum anderen von *Sozialforscher/innen* (also Soziolog/innen in Forschung und Lehre), die Beratung als ergänzende Praxisschiene zur Forschung nutzen wollen (v.a. in der Industrie- und Organisationssoziologie). Verschiedene Tagungen der letzten Jahre belegen dieses gestiegene Interesse, lassen zugleich aber auch die anhaltende Spaltung zwischen Praxissoziolog/innen und Sozialforscher/innen erkennen.⁴

Im Verhältnis von „Soziologie und Beratung“ konzentriere ich mich im Folgenden auf die Verbindungsmöglichkeiten zwischen der sozialwissenschaftlichen Disziplin einerseits und der spezialisierten Aufgabe der Beratung von Organisationen andererseits. Dieser Fokus gründet auf Erfahrungen aus meiner eigenen Berufslaufbahn, in der diese beiden Bereiche in bezeichnender Weise getrennt geblieben sind.⁵ Hier möchte ich deshalb erörtern, wie mögliche *Verbindungen der Organisationsberatung mit professionellen Standards der Soziologie* vorzustellen und umzusetzen wären, und welche Probleme sich für beide Seiten daraus ergeben. Aus Sicht der Praxissoziolog/innen heißt das: Inwieweit kann ihnen eine explizite Orientierung an der Soziologie für die Akquisition und die Durchführung von Beratungsprojekten nützlich sein? Die Sozialforscher/innen stehen vor der Frage, in welcher Form sie sich der Organisationsberatung als Forschungsgegenstand und als Ausbildungsschwerpunkt in der universitären Lehre zuwenden wollen.

Ich stelle *zwei Thesen* zur Diskussion: Die Verbindung von Soziologie und Beratung bedeutet – so die erste Annahme – *für beide Seiten eine beträchtliche Herausforderung*, da sich die sozialwissenschaftlichen Anforderungen der Analyse von Wandlungsprozessen bisher nur schwer mit den praktischen Erfordernissen der konkreten Umgestaltung von Organisationen vereinbaren lassen.⁶ Die Bewältigung dieser Her-

3 Zu den Arbeitsbedingungen und den beruflichen Erfahrungen von Soziolog/innen im Beratungsfeld siehe die empirischen Befunde von *Annette von Alemann* (2001).

4 Zu verweisen ist vor allem auf die IX. Tagung für angewandte Soziologie 1996 (Alemann/Vogel 1996), die Arbeitstagung der Sozialforschungsstelle Dortmund 1997 (Howaldt/Kopp 1998), die Sektionsitzung der Industriosozologie 1998 (Minssen 1998) oder die Beratungstagung der BDS-Sektion „Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung“ im Jahr 2000 (Degele et al. 2001).

5 Seit 1991 bin ich (bis 1997 hauptberuflich) als selbständiger Kommunikationstrainer in verschiedene Beratungsprojekte involviert; davor und danach habe ich verschiedene Forschungsprojekte durchgeführt. Ein paralleles Engagement in Wissenschaft und Praxis war mir nur möglich mit einer eindeutigen Schwerpunktsetzung in dem einen oder dem anderen Bereich.

6 Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich stelle nicht in Frage, dass Soziolog/innen Organisationsberatung machen und dass sie (auch im Vergleich mit Vertreter/innen anderer Disziplinen) gute Voraussetzungen mitbringen, um in den diversen Beratungsfeldern mit verschiedenen Methodiken erfolgreich zu sein. Offen ist für mich aber, inwieweit sich die pro-

ausforderung ist – zweitens – wesentlich eine *professionspolitische Aufgabe*, die koordinierte Professionalisierungsanstrengungen von Praxissoziolog/innen und Sozialforscher/innen verlangt. Zur Erläuterung dieser Thesen gehe ich zunächst auf Grundprobleme im Verhältnis von Soziologie und Organisationsberatung ein (Abschnitt 2) und diskutiere vor diesem Hintergrund die vorherrschenden sozialtechnologischen Beratungsansätze (Abschnitt 3). Die Diskussion soziologischer Beratungsperspektiven und Beratungsaufgaben (in Abschnitt 4) mündet in Vorschläge zur Professionalisierung soziologisch orientierter Beratung (Abschnitt 5). Es geht im Folgenden also nicht um neue Verfahren oder Arbeitsfelder von Organisationsberatung, sondern um systematische Klärungsversuche zu grundsätzlichen Problemen, die in den bisherigen Debatten zu kurz gekommen sind.⁷

2 Grundprobleme im Verhältnis von Soziologie und Organisationsberatung

Kontroverse Diskussionen um gesellschaftliche Gestaltungsansprüche begleiten die Sozialwissenschaften spätestens seit den Kapitalismusanalysen von *Karl Marx* und *Friedrich Engels* und der von *Max Weber* ausgelösten Werturteilsdebatte. In Bezug auf Organisationsberatung werden die *Grundprobleme in neuer Form* relevant: Statt konkreter sozialer Reformansprüche leiten abstrakte ökonomische Erfolgs- und Leistungskriterien die Veränderungsbestrebungen; als Maßstab gilt nicht eine gerechte oder solidarische Gesellschaft, sondern das effizienzorientierte Management von Organisationen. Drei Grundprobleme seien kurz erörtert:

2.1 Diskrepanzen im Verständnis von Innovationssteuerung und sozialem Wandel

Auf den ersten Blick erscheinen Soziolog/innen geradezu prädestiniert für Beratungsaufgaben in Organisationen: Denn sowohl die angestrebten Veränderungsprozesse als

professionellen Standards der Soziologie als Orientierungsmaßstab für die Beratung von Organisationen eignen.

7 Die Argumente dieses Beitrags haben den Charakter der theoretischen Reflexion persönlicher Erfahrungen. Sie beruhen auf Beobachtungen in der Beratungspraxis (u.a. im Rahmen meiner Tätigkeit als selbständiger Kommunikationstrainer in der betrieblichen Weiterbildung) und auf dem Austausch mit soziologischen Kolleg/innen (v.a. im Arbeitskreis „Soziologie und Beratung“ des Instituts für sozialwissenschaftliche Information und Forschung e.V. (ISIFO) in München). Die angesprochenen Grundprobleme sind nicht neu, und viele Fragen haben sich in ähnlicher Weise z.B. im Rahmen des Programms zur „Humanisierung der Arbeit“ gestellt. Die Argumentation zielt auf eine aktuelle professionspolitische Standortbestimmung; eine gezielte Aufbereitung wissenschaftlicher Diskussionsstränge ist nicht beabsichtigt.

auch das Beratungsgeschehen selbst sind soziale Prozesse, wie sie die Soziologie typischerweise zum Gegenstand hat. Auf den zweiten Blick aber zeigt sich ein ganz unterschiedliches Verständnis von sozialem Wandel in der Soziologie einerseits und von der Gestaltbarkeit von Innovationsprozessen bei beratenden wie beratenen Organisationen andererseits, das sich folgendermaßen kontrastieren lässt:

Innovationsvorstellungen im Management	Soziologisches Verständnis sozialen Wandels
– Veränderung begrenzter Unternehmensbereiche	– Wechselwirkungen in größeren Zusammenhängen
– Überschaubare Zeiträume, beherrschbare Eigendynamik	– lange Entwicklungsphasen mit unberechenbaren Dynamiken
– Erwartung planbarer Ergebnisse mit erkennbarem Nutzen	– kontingente Entwicklung mit offenem Ergebnis
– begrenzbare und kalkulierbare Nebenfolgen	– unvorhersehbare Nebenfolgen relativ unabhängig von der Planungslogik

Die Grenzen der Steuerbarkeit sozialer Prozesse durch zentrale Akteure sind eine essenzielle Erkenntnis der Sozialforschung im 20. Jahrhundert.⁸ Im Beratungsgeschäft blühen hingegen ungeachtet solcher grundlegender Einsichten Steuerungs- und Machbarkeitsphantasien – bei der Neustrukturierung von Arbeitsabläufen ebenso wie im Management organisationskulturellen Wandels.

2.2 Organisationsberatung als Herrschaftsfunktion

Die Auftraggeber/innen von Beratungsprojekten nehmen in der Regel leitende Führungspositionen im Betrieb wahr. In der Regel streben sie mit der Beratung explizit die Intensivierung der Nutzung der Arbeitskraft der Beschäftigten und implizit die Sicherung sozialer Herrschaft im Betrieb an (zumindest ihrer eigenen Positionen – unter Umständen auf Kosten anderer Führungskräfte). Die Auswirkungen dieser Herrschaftskonstellation sind an den auch in der Öffentlichkeit diskutierten Folgen vieler Beratungsprozesse ablesbar: wachsender Leistungsdruck, Abbau von Arbeitsplätzen und Verunsicherung von Beschäftigten – bei gleichzeitig steigenden Unternehmensgewinnen und Managergehältern (zumindest in Phasen des Wirtschaftsbooms).⁹

Während die Machtposition der Unternehmensleitung wohl selten so unumstritten war wie heute – und das zunehmend mit Hilfe von Beratung –, treten Ansprüche

8 So ist der staatlich verordnete Sozialismus – als wohl größtes gesellschaftliches Innovationsprojekt und Gestaltungsexperiment der Geschichte – dramatisch gescheitert.

9 Vgl. zum Beispiel die in der empirischen Studie von *Michael Faust, Peter Jauch und Petra Notz* (2000) dokumentierte Verunsicherung von Führungskräften.

auf demokratische Beteiligung und arbeitspolitisch gesicherte Mitbestimmung, wie sie in den Nachkriegsjahrzehnten vehement diskutiert wurden, in den Hintergrund. In der Organisationsberatung werden Partizipationsansprüche, wie sie noch für Konzepte der Organisationsentwicklung der 70er Jahre charakteristisch waren (siehe z.B. French/Bell 1977), kaum noch vertreten.

Eine solche Situation bedeutet eine Herausforderung für jede Wissenschaft, die Wert auf Unabhängigkeit gegenüber gesellschaftlichen Interessenpositionen legt – aber noch mehr für eine Soziologie, die sich in der kritischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Herrschaftsordnungen entwickelt hat und die in Teilen weiterhin gesellschaftliche Emanzipationsansprüche vertritt. Inwieweit ist die Beratungstätigkeit von Soziolog/innen mit Loyalitätsbindung an Herrschaftspositionen im Betrieb vereinbar?

2.3 Managementideologie und herrschaftskritisches Engagement der Soziologie

Von Management- und Beraterseite wird darauf verwiesen, dass die Ansprüche an Selbstorganisation und Beteiligung der Betroffenen in Innovationsprojekten ein Gegengewicht zur Herrschaftsfunktion darstellen. Tatsächlich sind Veränderungen im Verantwortungsspielraum und in den Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen, auch wenn sie letztlich im Dienste erweiterter Verfügung über Arbeitskraft stehen (Voß/Pongratz 1998). Doch werden die Möglichkeiten zur Mitgestaltung durch die Betroffenen in Beratungsprojekten von der Soziologin und Beraterin *Veronika Lullies* (1997, S. 80) skeptisch beurteilt: „Bei den genannten neuen Management-Konzepten geht es nicht darum, die Prozeßbetroffenen zu beteiligen und zu ermächtigen im Sinne des Empowerment, sondern darum, die neuen Organisationskonzepte mit dem geringsten Widerstand und möglichst reibungslos umzusetzen.“

Aktuelle Management- und Beratungskonzepte weisen ideologieverdächtige Merkmale auf, wie z.B. die Betonung gemeinsamer Interessen von Betriebsleitung und Beschäftigten, die Rechtfertigung wachsender Leistungsanforderungen mit äußeren Zwängen (etwa der Weltmarktkonkurrenz) oder die Einforderung von Verantwortung und Mitgestaltung ohne erweiterte Mitbestimmung. Durch die Wahrung kritischer Distanz eignet sich die Soziologie zur Aufdeckung ideologischer Gehalte. Inwieweit ist diese Aufklärungsfunktion in der Praxis der Beratung von Organisationen noch aufrechtzuerhalten?

Auf Auftraggeberseite sind unrealistische und ideologisch befrachtete Innovationsvorstellungen und übersteigerte Erfolgserwartungen gegenüber Berater/innen, welche von diesen oft mit entsprechenden Erfolgsversprechen geschürt werden, zu beobachten. Die Problematik ist nicht nur von akademischer Bedeutung, denn bei jedem Beratungsauftrag stellt sich die Frage: Wie weit lassen sich Berater/innen auf überzogene, einseitige Ansprüche ein, um in der „Konkurrenz der Versprechungen“ zwischen Beratungsanbietern mithalten zu können? Welche Partizipationsforderungen können und sollen gestellt werden? Wann werden Aufträge abgelehnt?

3 Kritik sozialtechnologischer Management- und Beratungskonzepte

Das Wachstum des Beratungsmarktes ist verbunden mit einer *Renaissance sozialtechnologischer ausgerichteter Veränderungsprojekte*, in denen Vorstellungen der planmäßigen Herstellbarkeit sozialer Strukturen und Prozesse zur Gewährleistung dauerhafter Höchstleistungen dominierend sind.¹⁰ Zwei Richtungen sozialtechnologischer Beratung (mit vielfältigen Wechselbezügen und Verschränkungen) haben in den 90er Jahren die Beratungslandschaft bestimmt:¹¹

(1) Die *technokratisch „harte“ Sozialtechnologie* ist seit langem bei der Installation neuer Technologien (z.B. Maschinenanlagen, EDV-Systemen) vorherrschend; eine Aktualisierung erfährt sie mit der Einführung neuer Arbeitsprozessstrukturen nach den Konzepten von *Lean Management* oder *Business Reengineering*. Die Leitidee ist der durchgestaltete Mechanismus, in dem technische und organisatorische Funktionen und Abläufe so aufeinander abgestimmt sind, dass sie möglichst reibungslos ineinander greifen. Typische Kennzeichen sind u.a. Verordnung von oben mit zentraler Steuerung, Lösungsansätze von außen, Einsatz standardisierter Instrumente (z.B. mit EDV-Unterstützung) und harte Erfolgs- und Leistungskriterien.

(2) Die *organizistisch „weiche“ Sozialtechnologie* zielt dagegen auf Selbstorganisationspotenziale in dynamisierten sozialen Kommunikations- und Kooperationskonstellationen ab, z.B. in den Konzepten des Total Quality Management oder der lernenden Organisation.¹² Hier dient das spontan sich organisierende Höchstleistungsteam, in dem sich Menschen aus eigenem Antrieb bis zum Äußersten einsetzen, als Modell. Kennzeichen sind u.a. Initiative von oben bei dezentraler Umsetzung, verallgemeinerte Lösungsprinzipien (die auf konkrete Situationen herunterzubrechen sind), hohe, aber unbestimmte Leistungserwartungen und ideologieträchtige Leitbilder (mit Bezug auf Persönlichkeits- und Gemeinschaftsideale).

Während technokratisch „harte“ Beratungsansätze den größten Teil des Beratungsgeschäfts ausmachen (von der SAP-Implementation bis zur klassischen BWL-Beratung à la McKinsey), beherrschen organizistisch „weiche“ Sozialtechnologien eher die öffentliche Diskussion um neue Management- und Organisationskonzepte. Aus Sicht der Soziologie fällt die Abgrenzung zu den „harten“ Ansätzen leicht (und hat in der Industriosociologie eine reichhaltige Tradition); dagegen sind die „weichen“ Konzepte durch ein humanistisches Menschenbild und die Betonung der sozialen

10 Vgl. Ulrich (1990, S. 287) zur Kritik eines technokratischen Verständnisses von Organisationskultur: „Sinn ist nicht sozialtechnisch machbar, er muss in der kulturellen Sinngemeinschaft gefunden werden.“ Zur Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit der Managementkonzepte und zur „doppelten Realität“ im Betrieb siehe Moldaschl (1998).

11 In ähnlicher Weise unterscheidet Moldaschl (2001) zwischen dem normativen Modell der Fachberatung und dem prozeduralistischen Leitbild der Prozessberatung.

12 Zur generellen Problematik der „fremdorganisierten Selbstorganisation“ siehe Pongratz und Voß (1997).

Dimension der Veränderung auch für Soziolog/innen reizvoll geworden. Ich gehe auf letztere ausführlicher ein, weil ihr sozialtechnologisches Verständnis von der Herstellbarkeit sozialer Dynamiken weniger offensichtlich ist.

Ein aufschlussreiches Beispiel gibt das *Konzept der „lernenden Organisation“* ab, weil dessen Begründer *Peter Senge* (1996) selbst vor Instrumentalisierungen und überzogenen Erwartungen warnt.¹³ Und doch stützt auch er sich auf ein Idealbild von Mensch und Gemeinschaft, das zur ideologischen Instrumentalisierung einlädt. So erinnert die Definition lernender Organisationen als „Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, ...“ (Senge 1996, S. 11) an Hoffnungen, wie sie *Marx* und *Engels* einst in Bezug auf die ganze Gesellschaft formulierten.

Einer von fünf Grundpfeilern der lernenden Organisation ist nach *Senge* die „*gemeinsame Vision*“. Wie die zahlreichen Visions-Workshops in den Unternehmen zeigen, ist diese Idee in den 90er Jahren ausgesprochen populär geworden, obwohl sie inhaltlich vage bleibt: „Eine gemeinsame Vision ist keine Idee. ... Sie ist eher eine Kraft im Herzen der Menschen, eine Kraft von eindrucksvoller Macht.“ (Senge 1996, S. 251) Schon als persönliches Erlebnis erinnert die Vision an religiöse Erweckung;¹⁴ wie sich schließlich aus verschiedenen persönlichen eine gemeinsame Vision entwickeln soll, bleibt auch mit der von *Senge* (1996, S. 258ff) bemühten Metapher des Hologramms im Ungewissen. *Senge* warnt vor der nahe liegenden Gefahr, „daß es sich bei den meisten Visionen um die Vision eines einzelnen (oder einer einzelnen Gruppe) handelt, die der Organisation aufgepfropft wird“ (S. 252), und kritisiert das Verfahren, bei dem sich eine Gruppe von Führungskräften zum Workshop trifft, um eine Vision auszuarbeiten und anschließend der Belegschaft zu präsentieren (S. 260ff). Konkrete Alternativen zu dieser weit verbreiteten Praxis benennt er indes nicht.

So weist *Senges* Argumentation *Merkmale „weicher“ Sozialtechnologien* auf, wie sie für weite Teile der aktuellen Management- und Beratungsliteratur kennzeichnend sind:

- Außerordentliche Versprechungen: „Wenn eine echte Vision vorhanden ist (...), wachsen die Menschen über sich selbst hinaus.“ (Senge 1996, S. 18)
- Vage Umsetzungshinweise: „Wirklich gemeinsame Visionen brauchen Zeit zum Wachsen. Sie sind eine natürliche Folge der Interaktionen von individuellen Visionen.“ (S. 266)
- Ausgewählte Erfolgsbeispiele als Nachweis der Wirksamkeit (S. 262ff, S. 270f).
- Begriffliche und konzeptionelle Anleihen bei den Sozialwissenschaften als selektive, beliebig wirkende Bezugnahme ohne kritisch-systematische Rezeption, z.B.

13 Zur generellen Kritik des Konzepts der *lernenden Organisation* siehe *Kühl* (2000).

14 Im ursprünglichen Wortsinn bezeichnet Vision ein religiöses Phänomen als „inneres Gesicht, Erscheinung vor dem geistigen Auge“ (Duden-Fremdwörterbuch) und der Visionär gilt als „Geisterseher, Schwärmer“.

Systemdenken als integrative Disziplin (S. 21, S. 75ff) und mentale Modelle (S. 17, S. 213ff).

- Immunisierungsstrategien, wie z.B. die Warnung vor zu einfacher Umsetzung oder die Betonung des hohen Anspruchs: „Es ist von entscheidender Bedeutung, daß sich diese oben beschriebenen Disziplinen als ein ganzes weiterentwickeln.“ (S. 21)

Was in der „Theorie“ noch vergleichsweise differenziert klingt, droht in der praktischen Umsetzung in Banalität und Oberflächlichkeit abzugleiten – oder gar in sektiererischer Verklärung zu enden. Als Beleg für *Banalisierung* mag dieses Postulat aus dem Führungsleitbild des Automobilproduzenten BMW von Mitte der neunziger Jahre stehen: „Führungskräfte besitzen die Fähigkeit, ‚realistische Visionen‘ zu entwickeln und andere dafür zu begeistern.“ (Bihl et al. 1997, S. 169) Die technokratische Botschaft lautet unverblümt: Führungskräfte setzen ihre Visionen durch. *Arlie Hochschild* (1998, S. 34) stellt bei Motivationsveranstaltungen eines amerikanischen Großunternehmens sogar *Anklänge an religiöse Verklärung* fest: „Total Quality bei Amerco macht den Arbeiter nicht zur Maschine; er wird zum Proselyt (= Bekehrter, Neuerwecker, H.P.). ... Die Veranstaltung, eine Reaktion auf den Verlust von Kunden an einen aufstrebenden Mitbewerber, wurde ein wenig wie ein Erweckungstreffen inszeniert.“ Organisationen nähern sich mit „weichen“ Sozialtechnologien offenbar den Integrationsmechanismen religiöser Sekten an.

Fazit: Neuere Managementkonzepte, wie das der „lernenden Organisation“, enthalten durchaus sinnvolle Anregungen und Denkanstöße. Aber sie beanspruchen oft selbst einen visionären Charakter, mit dem sie sich von der sozialen Wirklichkeit der Betriebe entfernen; und sie nehmen in ihrer – meist die Bedingungen sozialen Wandels nur unzureichend reflektierenden – Umsetzung sozialtechnologische Züge an. Sie mögen das Denken über grundsätzliche Entwicklungsalternativen bereichern; als Handlungsempfehlungen zur Umstrukturierung aber sind sie stets in der Gefahr, in ideologiebefrachtete Oberflächlichkeit zu münden.

4 Beratung als Herausforderung für die Soziologie

Mit dieser Kritik soll nicht ein Rückzug von Soziolog/innen aus dem Beratungs-geschehen eingefordert werden, sondern ein reflektierter Umgang mit Gestaltungsansprüchen (Moldaschl 2001). Ich plädiere für eine *kritisch-engagierte Haltung von Soziolog/innen*, die den eigenen Prämissen im Verständnis von sozialem Wandel und der Aufklärungsfunktion gegenüber ideologischen Herrschaftsstrategien Rechnung trägt, ohne sich in die sichere Distanz unverbindlicher Analyse zu flüchten. Damit stellt sich von neuem die Grundfrage „soziologischer Praxis“: Wie kann Verantwortung in der Gestaltung von Organisationsstrukturen übernommen werden, ohne ideologiekritische Ansprüche und das professionelle Reflexionspotenzial der Soziologie aufzugeben? Bezogen auf die bisher diskutierten Aspekte der Organisationsberatung sind zwei Problembereiche zu berücksichtigen:

- (1) Welche Rolle können Soziolog/innen in der großen Masse jener Beratungsprojekte spielen, die von "harten" oder "weichen" Sozialtechnologien geprägt sind?
- (2) Inwieweit lassen sich als Alternative dazu Beratungskonzepte entwickeln und vermarkten, die dem Reflexionspotenzial der Soziologie gerecht werden?

Zu (1): Sozialtechnologischer Beratungsansätze sind nicht von vornherein wegen möglicher Ideologisierungstendenzen abzulehnen; sie bieten sich gerade in Fällen an, in denen schnelle Umsetzung und baldige Resultate erforderlich sind, also z.B. bei raschem technologischem Wandel oder bei unmittelbarem Handlungsdruck. Eine Aufgabe von Soziolog/innen liegt in der *analytischen Reflexion solcher Projekte*, z.B. in Form von Begleitforschung mit der Dokumentation des Ablaufs, der Validierung der Resultate und der Ermittlung von Nebenfolgen. Skepsis bleibt angebracht gegenüber einer soziologisch orientierten Beratung, die im Rahmen sozialtechnologischer Veränderungsprojekte eine Nischenfunktion zur Beseitigung sozialer Defizite zugewiesen bekommt. Hier ist zu prüfen, inwieweit sie für bloße kosmetische oder legitimierungssichernde Maßnahmen (z.B. im Abbau von Widerständen und in der Schaffung von Akzeptanz) vereinnahmt wird.¹⁵

Zu (2): Ein Rückgriff auf *soziologisch fundierte Beratungskonzepte* als Alternative ist schon deshalb schwierig, weil kaum ausgearbeitete Ansätze vorliegen. Praxissoziolog/innen, die mit spezifisch soziologisch akzentuierten Konzepten Beratung machen wollen, sind (noch) weitgehend auf die eigene Phantasie angewiesen sowie auf vereinzelte Anknüpfungspunkte, wie die folgenden:¹⁶

- Am intensivsten diskutiert wird unter soziologischen Berater/innen die *systemische Organisationsberatung* (Ahlemeyer 1996, Howaldt/Kopp 1998a). Auch wenn ihre Methoden und Konzepte überwiegend der systemischen Familientherapie entstammen, erscheint sie zumindest anschlussfähig an die soziologische Systemtheorie. Die Annahme der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme stellt einen wirksamen Schutz gegen ein sozialtechnologisch ausgerichtetes Interventionsverständnis dar (Wimmer 1992, Mingers 1996), weil Berateraktionen ihr zufolge keine direkt steuerbaren Effekte im Klientensystem auslösen, sondern erst über dessen eigenlogische Verarbeitungsmechanismen wirksam werden. Die Kritik an der systemischen Organisationsberatung richtet sich vor allem gegen ihre Theorielastigkeit und Abstraktheit sowie gegen die unzureichende Erfassung des Machtgeschehens im Beratungsprozess.¹⁷ So wird die Beraterhaltung der

15 Realistischerweise müssen sich soziologische Berater/innen der Problematik bewusst bleiben, dass zur Zeit in fast allen größeren Unternehmen sozialtechnologisch ausgerichtete Projekte laufen, die anders angelegte Beratungsbemühungen beeinflussen. Die Verortung gegenüber solchen Projekten wird zur Kernfrage eigenständiger Beratungsarbeit.

16 Siehe aber auch neuere soziologisch orientierte Beratungskonzepte (z.B. die Ansätze von Moldaschl 2001, Howaldt/Kopp 2001, Behrend/Wienke 2001).

17 Mingers (1996, S. 276) zieht in der empirischen Analyse eines systemisch angelegten Beratungsprozesses das Fazit, die Systemtheorie biete zwar wesentliche begriffliche Unter-

Neutralität (im Sinne von Allparteilichkeit) der unvermeidlichen Verstrickung systemischer Berater/innen in die Machtprozesse der Organisation, wie sie etwa in den empirischen Untersuchungen von *Susanne Mingers* (1996) und *Hermann Iding* (2000) belegt ist, nicht gerecht.

- Als ergänzende Strategie halte ich aus eigenen Beratungserfahrungen ein *Aushandlungsmodell* für hilfreich, in welchem Berater/innen ihre Loyalität zur Auftraggeberseite (in der Regel dem leitenden Management) freimütig vertreten und echte Aushandlungsprozesse (offen oder implizit) mit den betroffenen Mitarbeiter/innen über die Bedingungen führen, unter denen diese zu einer Mitwirkung am Beratungsprojekt bereit sind (Pongratz 2000). Diese Verhandlungsstrategie erfordert es gewissermaßen, zusätzlich zum Rahmenauftrag mit der Auftraggeberseite konkretisierende Kernaufträge in Form mehr oder weniger expliziter Arrangements mit den beteiligten Mitarbeiter/innen auszuhandeln.
- Ein wichtiger Anknüpfungspunkt für soziologisch orientierte Beratungsansätze sind die überwiegend schon in den achtziger Jahren durchgeführten *industriesoziologischen Beratungsprojekte* der Münchner Gruppe von *Friedrich Wetzl*, *Heinrich Bollinger* und *Veronika Lullies*. Sie versuchen – unter Wahrung soziologischer Analyseperspektiven und mit Berücksichtigung der Interessen möglichst aller Beteiligten – Forschungs- und Veränderungsprozesse miteinander zu verbinden. Als besondere Qualität soziologischer Beratung formuliert *Bollinger* (1998, S. 43ff) „das Denken von der Arbeitssituation her“ und „das Verständnis der subjektiven Bedeutung von arbeitspolitischen Regelungen für die Arbeitenden“. Er sieht soziologische Beratung als „schwierige Balance unterschiedlicher Rollen“, wie z.B. Analytiker, Kritiker und Manager, Moderator, Mediator und Experte.
- Schließlich stellt die *Aktionsforschung* eine erprobte Forschungs- und Beratungsmethode dar, die bisher kaum für soziologisch orientierte Beratungsansätze genutzt wurde (Fricke 1997). In den 70er Jahren in der herrschaftskritischen Sozialforschung populär geworden, wird sie heute vorwiegend in den skandinavischen Ländern gepflegt.

Fazit: Trotz einzelner Anknüpfungsmöglichkeiten steht die Ausarbeitung und Diskussion spezifisch soziologisch ausgerichteter Beratungskonzepte erst am Anfang. Noch gibt es nicht einmal systematische Überblicksarbeiten, geschweige denn integrierende und weiterentwickelnde Ansätze oder eine breite Auseinandersetzung mit sozialtechnologischen Konzepten.

scheidungen, aber „nur wenig Anknüpfungspunkte, Begrifflichkeiten und Kategorien, um in unmittelbarer Konfrontation mit der Praxis soziale Sachverhalte in ihrer Eigentümlichkeit zu erfassen und zu verstehen.“

5 Strategien für Soziolog/innen in der Organisationsberatung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Großteil der Beratungsprojekte zur betrieblichen Reorganisation in den 90er Jahren in Deutschland durch die Dominanz sozialtechnologischer Orientierungen im Widerspruch steht zu einem soziologisch fundierten Verständnis sozialen Wandels. Vor allem die Funktion der vorherrschenden Management- und Beratungskonzepte zur Sicherung der betrieblichen Herrschaftsstruktur stellt eine Herausforderung für die Soziologie dar. Die soziologische Beteiligung an Beratungsprojekten – ob in der Form von Begleitforschung oder mit eigenen Beratungsansätzen – erfordert eine engagierte Auseinandersetzung mit dem Mainstream der Beratung, wenn sie den Standards der eigenen Profession gerecht werden will.

Der Eindruck von Aufgeschlossenheit für sozialwissenschaftliches Denken und für Mitarbeiterbeteiligung, den weite Teile der Management- und Beratungsliteratur erwecken, steht im Widerspruch zur Beratungspraxis, in welcher entgegen der Empowerment-Rhetorik zentral gesteuerte Sozialtechnologie vorherrscht. *Veronika Lullies* (1997, S. 79) zieht aus ihren Beratungserfahrungen das Fazit: „Weil in den Unternehmen technizistische Orientierungen und technokratisches Denken, in denen der Mensch als Stör- und Kostenfaktor gesehen wird, immer dominanter werden, finden Empowerment und Beteiligung immer seltener statt.“ Eine konsequente Beratungskritik ist in einer solchen Situation wohl keine günstige Voraussetzung zur Akquisition von Beratungsaufträgen, und es ist zu fragen, ob sich Praxissoziolog/innen angesichts von Erwerbszwängen eine solche Haltung überhaupt „leisten können“.

Mein pragmatischer Vorschlag zielt auf eine *Trennung* der Frage, wie Soziolog/innen im Beratungsfeld ihren Erwerb sichern können, von der Aufgabe, soziologisch orientierte Beratungsansätze zu entwickeln. Denn Berater/innen mit soziologischer Ausbildung bleiben (zunächst) darauf verwiesen, durch die Mitarbeit an sozialtechnologischen Projekten Aufträge zu sichern. Dabei lässt sich viel Sinnvolles tun, und es können wichtige Erfahrungen erworben werden; soziologisches Wissen und soziologischer Blick lassen sich (ebenso wie in anderen sozialen Gestaltungssituationen) nutzbringend einsetzen. Diese *Beratungsarbeit von Soziolog/innen* ist aber nicht zu verwechseln mit *soziologisch ausgerichteter Beratung*, welche den Standards soziologischer Professionalität folgt, entsprechende Beratungsalternativen entwickelt und eine kritisch-engagierte Haltung offen vertritt. Die Entwicklung entsprechender Beratungsperspektiven bildet eine langfristige Aufgabe, an der Praxissoziolog/innen und Sozialforscher/innen gleichermaßen mitwirken können und müssen: Sie erfordert eine *konzertierte Professionalisierungs-Aktion* (Pongratz 1998).

Als Grundlage dafür ist *soziologische Forschung über Beratung*, vor allem als empirische Untersuchung von betrieblichen Veränderungsdynamiken und von Bera-

tungsprozessen, unabdingbar.¹⁸ Beratungsforschung stellt eine ureigene Aufgabe der Soziologie dar, insofern es um die Gestaltung sozialer Strukturen und Dynamiken durch soziales Handeln geht: Wie ist der Beratungsprozess mit dem betrieblichem Sozialgeschehen verbunden? Welche Formen sozialer Einflussnahme erzielen welche Wirkungen? Die Initiative dazu müsste (u.a. mit entsprechenden Forschungsanträgen) vor allem von Universitäten und Forschungsinstituten ausgehen mit dem Ziel, soziologisches Wissen über Beratungsprozesse zu generieren und professionelle Standards der Soziologie im Praxisfeld Beratung abzuklären. Praxissoziolog/innen könnten solche Forschung anregen, ihr Zugänge öffnen und sie mit ihrem Erfahrungswissen konstruktiv begleiten.

Ergebnisse einer soziologischen Beratungsforschung und die Beratungserfahrungen von Praxissoziolog/innen könnten gleichermaßen als Basis für *Beratungsschwerpunkte* in der universitären *Soziologieausbildung* und für die *Weiterbildung* von forschenden und beratenden Kolleg/innen dienen (auch anderer Disziplinen). Forschung und Bildungsmaßnahmen zusammen ergeben eine Professionalisierungsstrategie, die soziologisch orientierte Beratungsarbeit sowohl in Form von Begleitforschung (v.a. durch Sozialforscher/innen) als auch mit Bezug auf spezifische Beratungskonzepte (als Arbeitsgrundlage für Praxissoziolog/innen) unterstützt. Das Ziel einer solchen konzertierten Aktion besteht darin, professionelle Standards einer soziologisch orientierten Beratung in gemeinsamer Anstrengung von Praxissoziolog/innen und Sozialforscher/innen zu entwickeln, in der Anwendung zu überprüfen und über Bildungsmaßnahmen zu verbreiten.

Kurzfristig wird eine solche Professionalisierungsstrategie die Chancen einer soziologisch fundierten Beratung kaum verbessern können. Vielversprechend erscheinen angesichts der aktuellen Dynamik in der Entwicklung von Organisationsberatung allerdings ihre *langfristigen Optionen*:

- Auch wenn der aktuelle Beratungsboom demnächst abklingen sollte, wird der Veränderungsdruck in den Betrieben anhalten. Beratung wird sich als Grunderfordernis in der Wissensgesellschaft dauerhaft etablieren – und macht damit eine langfristig angelegte Professionalisierungsstrategie aussichtsreich.
- Wir erleben zur Zeit einen hohen Verschleiß an Konzepten und Personen: Moden der Beratung wechseln in rascher Folge und hinterlassen Probleme der Glaubwürdigkeit (Kieser 1996). *Reflexionsfähigkeit* und *herrschaftskritisches Engagement* könnten sich im Kontrast dazu als Qualitätsmerkmale von Beratung etablieren.
- Die Beratungserfahrung bei Auftraggeber/innen und Mitarbeiter/innen in (mehrfach) reorganisierten Betrieben wächst; manche erleben sich als Beratungsgewinner, viele als Beratungs-Geschädigte. Mit der Vertrautheit mit den Metho-

18 Die soziologische Beratungsforschung ist noch wenig entwickelt (siehe aber Faust 1998 und 2000; Ittermann 1998), und es mangelt insbesondere an empirischen Studien (wie z.B. von Mingers 1996 und Iding 2000).

den kann auch die Skepsis gegenüber den üblichen Erfolgsversprechen zunehmen und Raum schaffen für *Realismus* und *Bescheidenheit* als Vertrauensgrundlage in der Beratung.

- In manchen Fällen schließt die Beratungserfahrung ein steigendes Bewusstsein für die soziale Problematik von Veränderungsansprüchen und für die Eigendynamik sozialer Prozesse ein (z.B. in Dienstleistungsunternehmen mit professionellem Sozialbezug). Hier kann neues Interesse am Austausch mit Soziolog/innen als *Expert/innen für sozialen Wandel* entstehen.

Fazit: Um im wissenschaftlichen Selbstverständnis wie in der praktischen Beratungsarbeit eigenständige Perspektiven zu entwickeln, brauchen Soziolog/innen nicht gängigen Managementkonzepten „hinterherzulaufen“ und sie sollten nicht versuchen, diese zu „versoziologisieren“. Die soziologische Theorietradition und eine intensivierete empirische Beratungsforschung können – als Grundlegung soziologischen Wissens über Beratungsprozesse – langfristig ein solides Fundament für Beratungsarbeit nach professionellen Standards der Soziologie abgeben. Eine Professionalisierungsstrategie, die Organisationsberatung als zentrales Berufsfeld einer angewandten Soziologie zu erschließen versucht, verspricht vor allem dann Erfolg, wenn sie von Sozialforscher/innen und Praxissoziolog/innen gemeinsam getragen wird.

Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W., 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann/Vogel 1996, S. 77-88.
- Alemann, Annette von, 2001: Soziologie und Beratung. Interviews mit SoziologInnen in Beratungsberufen. Opladen.
- Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996: Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen.
- Behrend, Olaf; Wienke, Ingo, 2001: Zum Konzept der klinischen Soziologie als Basis einer fallorientierten Beratung. Exemplarische Explikation anhand eines Projekts bei einer Personalberatung. In: Degele et al. 2001, S. 177-198.
- Bihl, Gerhard; Thanner, Erich; Wächter, Jürgen, 1997: Anforderungen Neuer Arbeitsstrukturen an Führungskräfte und Mitarbeiter. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 1997, Heft 3, S. 168-171.
- Bollinger, Heinrich, 1998: Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen. Soziologische Organisationsberatung in der Praxis. In: Howaldt/Kopp 1998b, S. 41-52.
- Braczyk, Hans-Joachim; Schmidt, Gerd, 1982: Industriesoziologie in Anwendung. Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung. In: Ulrich Beck (Hrsg.), Soziologie und Praxis. Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven. Göttingen, S. 443-473.
- Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole J. (Hrsg.), 2001: Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen.
- Faust, Michael, 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt/Kopp 1998b, S. 147-181.

- Faust, Michael, 2000: Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 28/2000, S. 59-85.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra, 2000: Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mering.
- French, Wendell L.; Bell jr., Cecil H., 1994: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. (4. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien (orig. 1973).
- Fricke, Werner (Hrsg.), 1997: Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Bonn.
- Hochschild, Arlie Russell, 1998: Der Arbeitsplatz wird zum Zuhause, das Zuhause zum Arbeitsplatz. In: Harvard Business Manager, Jg. 1998, Heft 3, S. 29-41.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf, 1998a: Einleitung. In: Howaldt/Kopp 1998b, S. 9-18.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), 1998b: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf, 2001: Der langsame Abschied vom Verkündigungsmodell. Methodische Konsequenzen einer selbstreflexiven Programmatik der Organisationsberatung. In: Degele et al. 2001, S. 159-176.
- Iding, Hermann, 2000: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen.
- Ittermann, Peter, 1998: Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche. In: Howaldt/Kopp 1998b, S. 147-181.
- Kieser, Alfred, 1996: Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, S. 21-39.
- Kühl, Stefan, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main, New York.
- Lullies, Veronika, 1997: Der Widerspruch zwischen Empowerment und Business Process Reengineering – Erfahrungen einer Beraterin aus Deutschland. In: Fricke 1997, S. 75-82.
- Mingers, Susanne, 1996: Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/Main.
- Minssen, Heiner (Hrsg.), 1998: Organisationsberatung. Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft. Bochum: Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft Nr. 98-13.
- Moldaschl, Manfred, 1998: Rationalität, Kultur und Politik in der Organisation. Die doppelte Realität im Betrieb – oder: Warum Manager nicht erreichen, was sie wollen. In: IO-Management, Jg. 1998, Heft 5, S. 18-25.
- Moldaschl, Manfred, 2001: Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Degele et al. 2001, S. 133-157.
- Pongratz, Hans J., 1998: Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 21, S. 253-266.
- Pongratz, Hans J., 2000: System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung. In: Arbeit, Jg. 9, S. 54-65.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter, 1997: Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 11, S. 30-53.
- Senge, Peter M., 1996: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart (orig. 1990).
- Ulrich, Peter, 1990: "Symbolisches Management". Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur. In: Lattmann, Charles (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg, S. 277-302.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, S. 131-158.

Wimmer, Rudolf, 1992: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Ders. (Hrsg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 59-111.

Dr. Hans J. Pongratz
Institut für sozialwissenschaftliche
Information und Forschung e.V. (ISIFO)
Dachauer Straße 189
D-80637 München
Tel. : ++49.89.1575470
eMail: pongratz@debitel.net

Hans J. Pongratz, Dr. phil., Dipl.Soz., geb. 1957. Studium der Soziologie, Psychologie und Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität München. Seit 1985 empirische und theoretische Forschungsarbeiten an der Universität der Bundeswehr München und an der Technischen Universität Chemnitz u.a. zu den Themen Umweltbewusstsein, betrieblicher Wandel, Erwerbsorientierungen, Personalführung. Seit 1991 selbständiger Kommunikations- und Managementtrainer (bis 1997 hauptberuflich). Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriosozologie, Herrschafts- und Organisationstheorie, Kommunikationstraining und Organisationsberatung.