

Der Soziologe als Bildungsreferent im Industrieunternehmen: in der Praxis keineswegs ratlos ; ein Erfahrungsbericht

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. (1991). Der Soziologe als Bildungsreferent im Industrieunternehmen: in der Praxis keineswegs ratlos ; ein Erfahrungsbericht. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 14(1), 85-96. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-39537>

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.

Der Soziologe als Bildungsreferent im Industrieunternehmen.

In der Praxis keineswegs ratlos. Ein Erfahrungsbericht

Theo Knicker

1. Vorbemerkung

In diesem Beitrag möchte ich über meine beruflichen Erfahrungen berichten, die ich als Bildungsreferent nach fast eineinhalbjähriger Zugehörigkeit zu einem großen Automobilunternehmen sammeln konnte. Nachdem ich mich sechs Jahre nur im Bereich der akademischen Soziologie bewegt habe, erschien mir der Schritt aus dem Elfenbeinturm der Wissenschaft hinein in die rauhe Luft eines dynamischen Industriebetriebes als ein kaum kalkulierbares Wagnis. Wie dieses Wagnis bisher ausgegangen ist, darüber werde ich im folgenden ausführlicher Auskunft geben. Ich hoffe, damit Außenstehenden einen realitätsnahen Einblick in die beruflichen Möglichkeiten eines Soziologen in der Industriepraxis geben zu können und die für viele so bange Frage nach dem praktischen Nutzen soziologischen Wissens auf konstruktive Weise zu beantworten.

2. Aller Anfang ist schwer: Die ersten drei Monate

Als ich am 1. Oktober 1985 meine neue Stelle als Bildungsreferent antrat, waren meine Erwartungen hoch gesteckt: Endlich heraus aus dem eher realitätsarmen Hochschulbetrieb und hinein in das pralle Managementleben eines Großunternehmens mit all seinen verlockenden Erlebnis- und Erfahrungschancen. Doch diese Erwartungen erfuhren erst einmal - um im soziologischen Jargon zu bleiben - ein "cooling out". Von der aktiven Teilnahme am abwechslungsreichen Managementgeschehen in und außerhalb der Abteilung Führungstraining war ich zunächst ausgeschlossen. Stattdessen wurde ich mit Aufgaben betraut, die mich in meine alte Rolle als akademischer Soziologe zurückstießen. So hatte ich beispielsweise für den Abteilungs- und Hauptabteilungsleiter eine Reihe von amerikanischen Managementbüchern (Kanter 1983; Pinchot 1985; Mintzberg 1983) systematisch durchzuarbeiten und einen Literaturbericht

zu erstellen. Diese Tätigkeit war durchaus interessant und anregend. Aber sollte das wirklich schon alles gewesen sein? Sollte ich lediglich den Schreibtisch getauscht haben, ohne spürbare qualitative Veränderungen in meinem Tätigkeitsspektrum? In den ersten drei Monaten schien es wirklich so! Doch dann änderte sich die Situation in der Abteilung grundlegend: Ich war nicht wenig überrascht, als ich eines schönen Morgens erfuhr, daß die Abteilung "Führungstraining" nicht nur einen neuen, mir noch unbekanntem Abteilungschef erhalten würde, sondern darüber hinaus inhaltlich und organisatorisch verändert werden sollte. Waren die Abteilungen "Führungstraining" und "Organisationsentwicklung" über Jahre hinaus eigenständige Funktionseinheiten, so sollten sie jetzt zusammengefaßt und in ihren Aufgabenstellungen konsequenter aufeinander abgestimmt werden. Damit hoffte man dem Ziel einer stärker ganzheitlich orientierten Personalentwicklung ein großes Stück näherzukommen.

Die Veränderung hatte für meine weitere berufliche Entwicklung weitreichende Bedeutung. Denn jetzt wurde ich gefordert und mußte meine soziologische Kompetenz direkt und spürbar unter Beweis stellen. Innerhalb von nur vier Wochen galt es, ein neues Design für das Führungstraining zu entwerfen. Auf diese Aufgabe waren meine Kollegen, die einen Monat später nach mir ins Unternehmen eintraten, und ich so gut wie gar nicht vorbereitet worden. Wir wurden einfach ins kalte Wasser geworfen nach der in vielen Großunternehmen gern praktizierten Devise: "Entweder er geht unter und hoffentlich auch bald wieder weg, oder er bewährt sich" (vgl. zu dieser "Einarbeitungsstrategie" und anderen Kieser/Nagel 1985).

Bei der Entwicklung des Designs für das Führungskräfte-Training hatten wir uns zum einen an die im Unternehmen geltenden "Grundsätze zur Führungskultur" zu orientieren, zum anderen galt es aber auch, die folgenden drei Handlungsrollen einer erfolgreichen Führungskraft systematisch miteinzubeziehen:

- die Führungskraft als Integrator,
- die Führungskraft als Fachmann,
- die Führungskraft als Spielmacher.

Dieses Rollenset der Führungskraft wurde im Rahmen zahlreicher Workshops zur Entwicklung und Gestaltung einer Führungskultur als Zielgröße bestimmt: Jede Führungskraft soll in der eigenen Manage-

mentpraxis einen integrativen Führungsstil einsetzen können, als Fachmann für effektives und effizientes Führen überzeugen sowie im Sinne eines Spielmakers Situations- und Machtgespür für die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Handlungsstrategien entwickeln. Diese Vorgaben galt es nun, im Führungstraining organisatorisch und inhaltlich umzusetzen. Auf welche Weise ich diese Aufgabenstellung gemeinsam mit meinen Kollegen dann bewältigt habe und inwieweit ich meine soziologische Kompetenz hierbei zur Entfaltung bringen konnte, darüber mehr im folgenden Teil dieses Erfahrungsberichtes.

3. Soziologisches Know-How in Aktion I: Der Soziologe als Führungskräfte-Trainer

Zur Neuorientierung und Neustrukturierung des Führungstrainings wurde eine fünfköpfige Arbeitsgruppe eingesetzt, in der außer mir als Soziologen noch ein Betriebswirt, ein Wirtschaftspädagoge und zwei Psychologen aktiv wurden. Diese Kollegen bezogen ihre Argumente und Denkstile weitgehend aus dem Repertoire der humanistischen Psychologie (vgl. hierzu Cohn 1975; Gordon 1975; Rogers 1973). Dieses Theorieprogramm ist im Bereich des Führungstrainings auch anderer Großunternehmen allgegenwärtig und sehr einflußreich. Damit stellt sich zugleich die Frage, welchen Beitrag ich als Soziologe bei der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung des Führungstrainings angesichts der Vormachtstellung der humanistischen Psychologie leisten konnte?

Die Beantwortung dieser Frage verlangt wegen der umfassenden Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe eine genauere Betrachtung. Zunächst einige Informationen zu den Soll-Vorgaben der Konzeptarbeit: Das Führungstraining soll sich in Form sog. "Führungskollegs" vollziehen, die fünf mal drei Tage dauern und sich über einen Zeitraum von einem Jahr verteilen. In diesem Zeitraum sollen Gruppen von 12-16 Führungskräften von einem Team von zwei Bildungsreferenten "trainiert" werden. Die Führungskollegs sollen mit einer dreitägigen Einführung in die Grundelemente der Moderationsmethode beginnen (vgl. hierzu Klebert/Schrader/Straub 1985) und nach ungefähr einem Jahr ihren Abschluß in einem wiederum dreitägigen Beratungs-Workshop finden. Dazwischen sollen dann entsprechend dem oben beschriebenen Rollenset drei Kollegbausteine eingesetzt werden, und zwar in der Reihenfolge Integrator, Fachmann und Spielmacher.

Die Arbeitsgruppe stand nun vor der schwierigen Aufgabe, diese Soll-Vorgaben in die Trainingspraxis umzusetzen. Folgenreiche Entscheidungen mußten getroffen werden: Es galt, sowohl die Trainingsinhalte für die einzelnen Kollegbausteine festzulegen als auch die methodische Vorgehensweise konkret zu bestimmen. Es zeigte sich sehr schnell, daß in diesem Entscheidungsprozeß ein phänomenologisch und systemtheoretisch orientierter Soziologe gegenüber den stärker therapeutisch ausgerichteten Psychologen und Pädagogen einen beachtlichen Startvorteil genießt. Zum einen verfügt er über eine Argumentations- und Theorietechnik, die nicht auf moralische Kategorien Bezug zu nehmen braucht und auf diese Weise einen vorbehaltloseren Blick auf die Wirklichkeit "so wie sie ist" ermöglicht (vgl. hierzu besonders Berger 1976). Zum anderen vermag er durch die Art seines Denkens näher an die Deutungsmuster und Wirklichkeitsdefinitionen der Teilnehmer heranzukommen. Die Kenntnis so wichtiger Begriffe wie "Lebenswelt", "Konstitution von Subjektivität", "bedeutungsbezogene Wahrnehmung", "Sinnstruktur", "Identität" u.a. versetzte mich in die Lage, einen bestimmenden Einfluß auf die Definition der Rolle des Führungskräfte-trainers zu nehmen: Die Ausübung dieser Rolle wurde lange Zeit von der Vorstellung geleitet, daß sich schon allein durch eine konsequent betriebene "Schulung" und "Unterweisung" die Einstellungen und Verhaltensweisen der Teilnehmer nachhaltig verändern lassen. Diese Leitvorstellung haben wir einer grundlegenden Revision unterworfen: Führungstrainer verstehen sich jetzt in erster Linie als Moderatoren, d.h. sie arrangieren in den Führungskollegs Lernsituationen, in denen an konkreten Problemen aus der Führungspraxis die Teilnehmer zu bestimmten Erkenntnissen und Entschlüssen kommen, die Neuentwicklungen möglich machen. Durch gezielte Steuerung und Lenkung der Lernprozesse verhelfen die Führungskräfte-trainer den Teilnehmern somit zur Selbstaufklärung ihres Alltagswissens (vgl. hierzu auch Schmitz 1984).

Mit einer phänomenologisch und systemtheoretisch ausgerichteten Perspektive hatte ich in der Arbeitsgruppe aber nicht nur auf die Neudefinition der Trainerrolle einen wesentlichen Einfluß. Sie verschaffte mir darüber hinaus auch eine "Pool-Position" bei der Auswahl der Trainingsinhalte für die Bausteine des Führungskollegs. Mein soziologisch begründeter Hinweis, daß die Teilnehmer in den Führungskollegs nicht mit mehr Komplexität konfrontiert werden sollten, als sie in ihrem Führungshandeln auch realisieren können (vgl. hierzu Sievers 1975), führte in der Arbeitsgruppe zu der Entscheidung, die Trainingsinhalte

entsprechend der Devise "Kiss = Keep it small and simple" zu gestalten. Aus diesem Grund werden in den Kollegbausteinen nicht mehr als zwei Themen zum Gegenstand intensiver Erörterungen gemacht.

Im ersten Kollegbaustein "Moderation" erhalten die Führungskräfte die Gelegenheit, einige wichtige Moderationstechniken kennenzulernen und einzuüben, die sie bei Zusammenkünften mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen in die Lage versetzen sollen, "die Gruppenmeinung transparent zu machen, zur Reflexion des Gruppenprozesses anzuregen, eine gelockerte und kommunikationsfördernde Atmosphäre aufzubauen, bei der Aufdeckung latenter Konflikte zu helfen und die kreative Energie der Gruppe zu mobilisieren" (Becker/Langosch 1984, S. 73).

Im zweiten Kollegbaustein ("Die Führungskraft als Integrator") geht es zunächst darum, den Führungskräften die Probleme eines integrationsorientierten Führungsstils in Form von Gruppenarbeiten und Rollenspielen zu verdeutlichen. Daran anschließend werden Wege zu einer stärker integrationsorientierten Führungspraxis aufgezeigt und eingeübt. Zentrale Vermittlungsinhalte sind hier die Elemente des aktiven Zuhörens, die Metakommunikation, die Überwindung von Nullsummenspielen durch die Revision eigener Lebenspositionen (vgl. Commelli 1985; Schwäbisch/Siems 1974).

Im dritten Kollegbaustein steht das Thema "Die Führungskraft als Fachmann" zur Diskussion. Die Teilnehmer werden hier nicht in ihrer Rolle als Marketingexperten oder in ihrer Rolle als Experten für Fertigungs- und Controllingprobleme angesprochen. In den Blickpunkt des Interesses rückt vielmehr die Fähigkeit zur Realisierung von Effektivität und Effizienz in der Führungspraxis (vgl. Drucker 1971). Um diese Fähigkeit zu stärken, werden die Teilnehmer mit den Methoden des Zeitmanagements ebenso vertraut gemacht wie mit den Prozeßelementen des Führens mit Zielen (vgl. Seiwert 1986; Lattmann 1977).

Bis zu diesen drei Kollegbausteinen wurde meine soziologische Kompetenz inhaltlich nur wenig abgefordert. Weitaus stärker kamen hingegen die, während meiner Studienjahre eingeübten Fähigkeiten zur Strukturierung komplexer Sachverhalte, zum Zuge. Die Fähigkeit, eine Vielzahl von Texten gezielt auf ihren möglichen Verwendungszusammenhang abzufragen, war für mich von großem Nutzen. Ich kann an dieser Stelle nur jedem Studenten der Soziologie raten, gerade diese Fähigkeit im Laufe des Studiums intensiv einzuüben. Ganz selbstver-

ständig sollte von jeder gelesenen Veröffentlichung - sei es ein Aufsatz oder ein Buch - ein "Gedankenflußplan" angelegt werden, der die grundlegende Argumentation des Autors offenlegt (vgl. zur Realisierung der Idee des Gedankenflußplans auch Müller-Merbach 1974). Es werden hier sicherlich einige Leser die Stirn in Falten legen und mein Plädoyer für die Entwicklung einer effektiven Strukturierungskompetenz im Soziologiestudium für überzogen halten und schon ungeduldig nach dem Einsatz meiner inhaltlichen Kompetenz als Soziologe fragen. Diese Kompetenz konnte ich insbesondere im vierten Kollegbaustein ("Die Führungskraft als Spielmacher") verstärkt zur Geltung bringen (vgl. Hohl/Knicker 1987). Ausgangspunkt dieses Bausteins ist die Überlegung, daß eine Führungskraft ihre Rolle als Moderator, Integrator und Fachmann nur dann angemessen erfüllen kann, wenn sie in der Lage ist, diese Führungsrollen situationsgerecht zu aktivieren. Hierzu sind aber besondere Fähigkeiten erforderlich: Wer als Spielmacher in der Führungspraxis wirksam werden will bzw. muß, der benötigt eine ausgeprägte Sensibilität für den Möglichkeitsspielraum der jeweiligen Situationsbedingungen und Machtkonstellationen. Damit sind auch schon die beiden zentralen Begriffe genannt, die dem vierten Kollegbaustein Struktur geben und die mich als soziologischen Experten auf den Plan riefen.

Es gelang mir, die Mitglieder der Arbeitsgruppe davon zu überzeugen, sowohl die grundlegenden Elemente der soziologischen Machttheorie als auch die wesentlichen Einsichten aus der industrie- und organisationssoziologischen Forschung in den vierten Kollegbaustein miteinzubeziehen (vgl. Hörning/Knicker 1981). Die Frage nach den möglichen Machtbasen im Unternehmen wurde damit ebenso selbstverständlicher Gegenstand der Diskussion in den Führungskollegs wie die des potentiellen Einsatzes von Machtstrategien seitens der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter (vgl. Hörning 1970/71; Glasl 1983).

Einige werden an dieser Stelle sicherlich den ideologiekritischen Zeigefinger erheben und die von mir stimulierte Diskussion des Machtphänomens im Führungskolleg als eine reine Einübung von Machiavellismus kritisieren. Mag sein, daß soziologische Einsichten von einigen Führungskräften hierzu mißbraucht werden; der Arbeitsgruppe ging es jedoch vordringlich darum, das Machtthema zu enttabuisieren und einer rationalen Diskussion zugänglich zu machen.

Die Ausübung der Spielmacherrolle hat aber nicht nur die Fähigkeit zum sensiblen Umgang mit Macht zur Voraussetzung, sondern auch die genaue Kenntnis der Einflüsse, die Situationsfaktoren wie Mitarbeiterqualifikation, Arbeitsplatzbedingungen, Menschenbild und Organisationsstruktur bzw. -kultur auf das Führungshandeln ausüben. Auf der Grundlage der vorliegenden industrie- und organisationssoziologischen Forschungen wurde für den vierten Kollegbaustein ein Arbeitsprogramm entworfen, daß es den Teilnehmern ermöglichte,

1. die Strukturbedingungen ihrer Arbeitssituation genauer zu bestimmen,
2. die führungsrelevanten Dimensionen der Mitarbeiterqualifikation zu erkennen sowie
3. die von dem eigenen Menschenbild ausgehenden Wirkungen auf das Führungsverhalten zu erleben.

Welche Studienempfehlungen lassen sich aus den von mir gesammelten und hier vorgetragenen Erfahrungen als Führungstrainer nun direkt ableiten? Ich bin der Ansicht, daß sich jeder Soziologiestudent darum bemühen muß, die eigenen Vermittlungskompetenzen zu entwickeln und auszubauen. Eine gute Gelegenheit dazu bietet die Tätigkeit als Tutor in Grundkursen und Intensivseminaren; aber auch die kontinuierliche Präsentation von eigenen Ausarbeitungen in den Lehrveranstaltungen stärkt diese Fähigkeit. Nur auf diese Weise lassen sich die in der Berufspraxis so wichtigen Präsentations- und Vortragstechniken einüben. Hinzukommen muß unbedingt auch die grundlegende Kenntnis der Moderationstechnik. In der Hochschule kommen gegenwärtig als Vermittlungsmedien nur die Tafelwand und der Overheadprojektor, in Ausnahmefällen auch mal Videogeräte zum Einsatz. Flip-Charts und Plakatwände, die variabel eingesetzt werden können, sind hingegen so gut wie unbekannt. Dabei gehören sie zusammen mit dem "Moderatorenkoffer", der zahlreiche Visualisierungshilfen enthält, zum Handwerkszeug eines jeden Führungskräfte-trainers und OE-Beraters. Ich kann deshalb jedem an praktischer Bildungsarbeit im Unternehmen Interessierten nur den Ratschlag geben, einen Moderationskursus zu besuchen.

4. Soziologisches Know-How in Aktion II: Der Soziologe als OE-Berater

Mit der Definition von "Organisationsentwicklung" (OE) möchte ich mich nicht lange aufhalten, erscheint sie doch nicht nur mir "als weites, schwieriges und unübersichtliches Terrain: als eine Mischung von humanistischen Zielen, strategischem Denken, sozialwissenschaftlichen Methoden und partizipativen Bemühungen ..." (Becker/Langosch 1983, S. 14). Ich will mich deshalb gleich der konkreten OE-Arbeit in der Industriepraxis zuwenden:

Organisationsentwicklung hat in dem Großunternehmen, in dem ich arbeite, schon eine lange Tradition. Das Unternehmen war eines der ersten, das das aus Japan stammende Konzept der "Quality Circles" in der Bundesrepublik Deutschland für eigene Zwecke nutzbar machte und als "Lernstatt" in der Produktion einführte. In der Lernstatt sollen vor Ort die im Arbeitsalltag auftauchenden Probleme im Kollegenkreis gelöst werden. Die Beschäftigten haben hier unter Anleitung eines geschulten Moderators die Gelegenheit, ihre Veränderungsabsichten und -wünsche in die Gruppe miteinzubringen und auf produktive Weise zu diskutieren. Die Rolle des Bildungsreferenten im OE-Projekt "Lernstatt" beschränkt sich vornehmlich auf die Ausbildung von Moderatoren und auf die Situationsberatung der Arbeitsgruppen nach Bedarf.

Organisationsentwicklung vollzieht sich in der Praxis aber nicht nur in Form der Lernstatt, sondern darüber hinaus auch in Projekten zur Teamentwicklung, Zielvereinbarung, Kooperationsverbesserung, Optimierung der Arbeitsabläufe etc. Ich bin gegenwärtig für ein OE-Projekt verantwortlich, in dem es hauptsächlich darum geht, bestehende Reibungsverluste in der Zusammenarbeit von zwei Funktionseinheiten im Vertriebsbereich zu minimieren.

Welche konkreten Schritte gilt es als zuständiger OE-Berater einzuleiten, und welche Möglichkeiten habe ich, meine soziologische Kompetenz dabei praktisch wirksam werden zu lassen?

In einem ersten Schritt bemühe ich mich um eine Kraftfeldanalyse und Problem diagnose. In intensiven Gesprächen mit den Bereichsleitern und anderen relevanten Funktionsträgern werden die Projektziele abgeklärt sowie meine Rolle als Berater. Sodann gilt es, die Problemsituation möglichst genau und umfassend zu beschreiben. Daran anschließend erstelle ich einen Analysebericht, in dem die von mir diagnostizierten

Möglichkeiten zur Problemlösung diskutiert werden. Diesen Bericht präsentiere und erläutere ich wiederum den Auftraggebern des Projektes. Hieraus werden dann konkrete Maßnahmen abgeleitet wie z.B. die Durchführung eines oder mehrerer Workshops etwa zur Teamentwicklung oder der Einsatz von Spezialtrainings zum Projektmanagement bzw. zur Arbeitsmethodik.

Welche Bedeutung kommt nun in der OE-Arbeit dem soziologischen Denkvermögen zu? Die Praxis zeigt, daß rein psychologisch geschulte OE-Berater sehr schnell dazu tendieren, das einzelne Individuum mit seinen Bedürfnissen und Motivlagen in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen. Die verhaltenswirksamen Strukturbedingungen und Strukturverhältnisse im Unternehmen werden hingegen vielfach aus der Problem diagnose ausgeblendet. Es kommt daher zu verkürzten und verzerrten Sichtweisen, die das OE-Projekt schon von Beginn an auf eine schiefe Bahn bringen können. Dieser Gefahr vermag ein Soziologe mit theoretischer und praktischer Sensibilität für die dialektischen Beziehungen zwischen "Struktur" und "Handeln" eher zu entgehen. Denn für ihn hat ein OE-Problem nur dann Aussicht gelöst zu werden, wenn erstens die Strukturen betrachtet werden, in denen die Beschäftigten agieren; zweitens der Einfluß der Strukturen auf das Handeln der Beschäftigten systematisch Berücksichtigung findet und drittens der aktive Beitrag der Beschäftigten an der Konstruktion der Wirklichkeit im Unternehmen untersucht wird (vgl. Berger/Luckmann 1971). Läßt der Soziologe aber einen dieser drei Analysepunkte unbeachtet, so leistet auch er einer vorschnellen Reduktion des komplexen Geschehens im Unternehmen Vorschub.

5. Fazit: Des Soziologen Angst vor der Vertreibung aus dem Elfenbeinturm - Unbegründet

Für viele Soziologen war mit dem Eintritt in die Hochschule auch schon gleichzeitig das Arbeitsplatzproblem gelöst. Bis in die siebziger Jahre hinein schuf die Soziologie angesichts der stetig steigenden Nachfrage nach soziologischem Wissen ihre Arbeitsplätze selber. Ein solide ausgebildeter Soziologiestudent mit einem guten Abschluß konnte als wissenschaftliche Hilfskraft oder anschließend als Lehr- und Forschungsassistent die berechtigte Hoffnung hegen, einen Platz in einer der zahlreichen Beschäftigungsnischen der Hochschul- und Forschungsinstitute zu finden. Hier war es dann möglich und lohnend, den

Denk- und Lebensstil des distanzierten, aber alles durchschauenden Beobachters zu kultivieren. Heute hat sich die Situation jedoch für alle diejenigen, die einen Abschluß als Soziologe anstreben, gravierend gewandelt: Wer nur die Hochschule und andere Einrichtungen des öffentlichen Dienstes als mögliche Arbeitgeber anvisiert, der setzt sich, ausgelöst durch die restriktive Haushaltspolitik des Bundes und der Länder, einem sehr hohen Arbeitslosigkeitsrisiko aus. Wer dieses Risiko mindern möchte, der sollte auch die in der privaten Wirtschaft sich anbietenden Beschäftigungschancen nicht aus den Augen verlieren. Gerade in größeren Unternehmen gibt es sowohl in den Linien- als auch in den Stabsabteilungen viele interessante Einsatzmöglichkeiten für Soziologen: Ich kann mir Soziologen nicht nur als Führungskräftetrainer und OE-Berater vorstellen, sondern auch als Personalreferenten, Marketingspezialisten, Vorstandsassistenten oder als Public-Relations-Manager. Um sich aber gegenüber den Konkurrenten anderer Fachdisziplinen wie etwa der Betriebswirtschaftslehre, der Rechtswissenschaft oder der Psychologie behaupten zu können, ist es erforderlich, dem eigenen Studium ein interessantes Profil zu geben. Die Orientierung allein an dem vorgegebenen Studienplan und den Leistungsnachweisen reicht hier auf keinen Fall aus. Sie führt meistens schon zu Beginn des Studiums in die Irre. Viele gehen nämlich selbstgewiß von der Annahme aus, daß die für die Vermittlung des soziologischen Wissens verantwortlichen Experten schon wissen, was relevant und nützlich für sie ist. Diese Annahme täuscht. Denn auch die Experten sind sich über den praktischen Wert soziologischen Wissens keineswegs einig! So, wie die Soziologie sich gegenwärtig als Lehrfach präsentiert, vermag sie den häufig an sie herangetragenen Praxisanspruch nicht zu erfüllen. Die Soziologie als akademische Disziplin hat ihre eigene, häufig sehr anregende Praxis, die sich dem einzelnen Soziologiestudenten zumeist als undurchdringlicher Dschungel von theoretischen Positionen, Ansätzen und Konzeptionen gegenüberstellt. Wie kann sich der einzelne hier erfolgreich einen Weg bahnen? Meines Erachtens zunächst einmal durch die Strategie der gezielten Auswahl der Lerninhalte und der möglichst frühzeitigen Beschränkung auf nur drei Problembereiche soziologischer Forschung (z.B. "Arbeit", "Beruf", "Organisation"). Ab dem dritte Semester sollte sich ein Student der Soziologie dann schon einige grundlegende theoretische und methodische Handwerkszeuge erarbeitet haben, die ihn in die Lage versetzten, beispielsweise bestimmte Problemaspekte des Handelns "in" und "von" Organisationen zu erkennen und systematisch zu analysieren. Ausgangspunkt des Studiums sollte

immer ein Problem aus der Praxis sein! Dieses Problem sollte dann mit Hilfe des erarbeiteten soziologischen "Know-Hows" diagnostiziert werden. Soziologische Klassiker und Theoriebestände sowie Methoden werden also nur dann relevant, wenn sie Wesentliches zur Problemdiagnose beizutragen vermögen. Es empfiehlt sich daher m.E., mit der Soziologie eher spielerisch und pragmatisch umzugehen. Darüber hinaus sollten auch die Fachgrenzen schon frühzeitig überschritten werden und die vorhandene wissenschaftliche Neugier auch auf andere Wissensgebiete ausgedehnt werden. Da fast jede Großunternehmung die Chance zu Betriebspraktika anbietet, sollte man im Laufe seines Studiums diesen wichtigen Realitätskontakt gezielt herstellen. Neben den Wissensgebieten der Hochschule gibt es auch noch andere Institutionen wie die Volkshochschulen und Stiftungen, die interessante Kurse und Seminare anbieten. So ist anzuraten, in der Volkshochschule an Rhetorikkursen, an Kursen zur Gruppendynamik und zur non-direktiven Gesprächsführung teilzunehmen. Damit erarbeitet man sich zusätzlich zu der soziologischen Fachkompetenz wichtige Hintergrundqualifikationen, die in der Praxis einen großen Stellenwert besitzen.

Die Botschaft der vorangegangenen Zeilen lautet also zusammengefaßt: Problemorientierung und Schwerpunktsetzung im Soziologiestudium sowie gezielte Aneignung relevanter Qualifikationen aus den Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Rhetorik. Wer so gerüstet den akademischen Elfenbeinturm verläßt, der braucht meines Erachtens die schwierigen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt nicht zu fürchten, sondern wird sicherlich in eine berufliche Position mit interessanten und erlebnisreichen Anforderungen überwechseln können.

Literatur

- Berger, P.L. (1976): *Einladung zur Soziologie*. München
Ders./Luckmann, T. (1971): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt
Becker, H./Langosch, I. (1984): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart
Cohn, R. (1975): *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart
Comelli, G. (1985): *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München/Wien
Drucker, P. (1971): *Die ideale Führungskraft*. München
Glasl, F. (1983): "Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um?" In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2, S. 41-71
Gordon, T. (1979): *Managerkonferenz. Effektives Führungstraining*. Reinbek bei Hamburg
Hörning, K. H. (1971/72): "Macht und Interesse. Zum innerbetrieblichen Konflikt im gesellschaftlichen Kontext", in: *Soziale Welt* 21/22, S. 385-404
Ders./Knicker, T. (1981): *Soziologie des Berufs*. Hamburg

- Hohl, E.K./Knicker, T. (1987): "Die Führungskraft als Spielmacher", in: HARVARDmanager 3, S. 83-90
- Kanter, R.M. (1983): The Change Masters. New York
- Kieser, A./Nagel, R. (1985): "Schutzimpfung für den Neuen", in: Manager-Magazin 15, S. 246-258
- Klebert, K./Schrader, E./Straub, W.G. (1985): Kurz-Moderation. Hamburg
- Lattmann, C. (1977): Führung durch Zielsetzung. Bern/Stuttgart
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around Organizations. Englewood Cliffs
- Müller-Merbach, H. (1974): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. München
- Pinchot, G. III. (1985): Entreprenuring: Why You Don't Have to Leave Corporation to Become an Entrepreneur. Cambridge u.a.
- Rogers, C.R. (1973): Die klientenorientierte Gesprächstherapie. München
- Schmitz, E. (1984): "Erwachsenenbildung als lebensweltbezogener Erkenntnisprozeß", in: Ders./Tiertgens, H. (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Bd. 11. Stuttgart, S. 95-123
- Schwäbisch, L./Siems, M. (1974): Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Reinbek bei Hamburg
- Seiwert, L.J. (1986): Das 1 x 1 des Zeitmanagements. München
- Siewers, B. (1975): "Didaktik der Soziologie", in: Soziale Welt 25, S. 45-61

Dr. Theo Knicker

BMW AG

Führungskraftetraining

Petuelring 130, BMW Haus,

8000 München 40

Tel.: 089/38 95 - 32 48