

Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgegeben von Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut),
Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Positionen sind ein Informationsdienst, der Berater/innen, Wissenschaftler/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt zeitnah und aktuell mit praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.



Michael Scherf

Organisationsberatung als soziale Form

Die Analyse zentraler Bewegungsgesetze der
Organisationsberatung als Herausforderung für
Wissenschaft und Praxis

Michael Scherf

Organisationsberatung als soziale Form

Die Analyse zentraler Bewegungsgesetze der Organisationsberatung als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis

1. Ausgangslage

Die Beratung von Organisationen, ob es sich um Unternehmen, Verwaltungen oder auch Vereine handelt, ist nun schon seit Jahrzehnten ein etablierter Wirtschaftszweig. Und beinahe genauso lange existieren bereits Selbstbeschreibungen des beraterischen Handelns. Erst seit kurzer Zeit hingegen werden wissenschaftliche Reflexionen der Beratungsvorgänge unternommen.

Betrachtet man zunächst die Selbstbeschreibungen, die vorwiegend in Aufsätzen verfasst sind, so erhält man zumeist den Eindruck, dass Organisationsberatungsprozesse einem Phasenschema folgen und bei vorausschauender Planung und ausreichenden Kompetenzen des Beraters zu guten und größtenteils vorhersehbaren Ergebnissen führen. Wir haben es – um diese Selbstbeschreibungen mit anderen Worten zu bezeichnen – mit

Machbarkeitsbeweisen und Kompetenzdarstellungen der Verfasser zu tun, deren Realitätsgehalt zumindest mit Vorsicht zu genießen ist. Aber auch auf wissenschaftlicher Seite trifft man vielfach auf Ansätze, die entweder nachzuweisen versuchen, dass die jeweils eigene Disziplin reiche Wissensbestände in die Beratung von Organisationen einzubringen hätte, oder auf solche, die schlüssige Erklärungsmodelle für den Ablauf von Organisationsberatungen entwickeln. Auch reine Beobachtertheorien, wie die soziologische Systemtheorie werden zu handlungsmächtigen Praxistheorien umfunktioniert, deren Attraktivität nicht Wenige dazu verleitet, das Label des systemischen Beraters zu nutzen.

Erst seit ca. 15 Jahren tauchen hingegen Studien auf, die den Versuch unternehmen, aus einer möglichst neutralen, das heißt methodisch abgesicherten Position heraus

wahrzunehmen, was in Organisationsberatungssituationen empirisch zu beobachten ist. Diese Studien unternehmen den Versuch, die Eigengesetzlichkeiten der Organisationsberatungssituation zu erkunden und sich damit von den verbreiteten Machbarkeitsnachweisen abzusetzen. So wurden Machtkonstellationen in Beratungsprozessen nachgezeichnet, die sprachliche Pragmatik des Beratens beschrieben oder Wahrnehmungen von Beteiligten in Beratungsprozessen festgehalten. Diese Studien haben wichtige Phänomene der Organisationsberatung aufgezeigt und erste methodische Zugänge zu diesem schwer erreichbaren Feld aufgezeigt. Auffällig ist allerdings, dass diese Studien sich zum einen zumeist Methoden der teilnehmenden Beobachtung bedienen, ihre Schlüsse damit vom Leser schwer kritisierbar bleiben und die Studien zum anderen recht unverbunden nebeneinander stehen, ohne be-

Impressum

Positionen
Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgeber/innen: Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Koordination: Ulrike Bohländer
bohlaender@soz.uni-frankfurt.de

ISBN 978-3-86219-149-9
ISSN 1867-4984

kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Bezug: kassel university press GmbH
Diagonale 10, 34127 Kassel
info@upress.uni-kassel.de
Telefax 0561-8043429

Druck : Unidruckerei der Universität Kassel

Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Preis: 5,00 Euro je Einzelheft
zuzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenfrei unter www.upress.uni-kassel.de herunter geladen werden

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Köln

Organisationsberatung als soziale Form**Die Analyse zentraler Bewegungsgesetze der Organisationsberatung als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis**

grifflich oder theoretisch aufeinander bezogen zu sein.

Diese empirischen Arbeiten werden jedoch durch solche ergänzt, die erste Bewegungsgesetze des Interaktionsprozesses von Organisationsberatungen und von Beratungsprozessen aufgezeigt haben. So sind einige Charakteristika der Interaktionsgestaltung aber auch der Prozessgestaltung von Beratungsprozessen bei Schützeichel/Brüsemeyer 2004 oder Knauth/Wolff 1989 herausgearbeitet worden. Interessant ist auch, wie z. B. Göbel 2010 die Organisationsberatung als Mischung aus Verfahrenselementen (vgl. Verfahrensbegriff bei Luhmann 1983) und solchen der Aushandlung in Interaktionen beschreibt. Aus meiner Sicht haben wir es hier mit Betrachtungsperspektiven zu tun, die für eine Wissenschaft der Beratung Pionierarbeit leisten.

Wenn man ein kurzes Resümee zum Stand des Wissens zieht, so kann sicherlich festgehalten werden, dass die Komplexität und Eigengesetzlichkeit der Beratungssituation in Organisationsberatungsprozessen zunehmend ins Blickfeld kommt und man heute auf erste Studien zurückgreifen kann, die auch dieses Feld methodisch kontrolliert beobachten. Aus meiner Sicht gilt es, zukünftig die empirischen Arbeiten zur Organisationsberatung stärker mit diesen begrifflichen Vorarbeiten zu verknüpfen, um daraus einen eigenständigen Zugriff auf das Phänomen der Organisationsberatung zu gewinnen.

Ich möchte auf diesen Forschungsstand aufbauen und Organisationsberatungen als Prozesse betrachten, die von Bewegungsgesetzen gekennzeichnet sind.

Organisationsberatungen bilden für mich somit eine soziale Form aus, die von eigentümlichen Interaktionen einerseits, aber auch von der Eigentümlichkeit ihrer Verkettung gekennzeichnet sind. Die wissenschaftliche Rekonstruktion der Organisationsberatung bedingt es aus meiner Sicht damit, auf verschiedenen Ebenen sozialer Emergenz zugleich vorzugehen und auf diese Weise eine Komplexität zu erreichen, die derjenigen der Organisationsberatung angemessen erscheint (auf diesen Punkt komme in Abschnitt 3 wieder zurück).

Ich möchte im Folgenden einige Punkte zusammentragen, die einen Eindruck davon vermitteln sollen, an welche Bewegungsgesetze hier vordringlich zu denken ist (vgl. Abschnitt 2). Es wird dabei aufgezeigt, warum Organisationsberatungsinteraktionen und Organisationsberatungsprozesse z. B. von Kompromissen, Vorläufigkeiten und Inkonsistenzen gekennzeichnet sind und dennoch recht stabil ablaufen. Die hier erwähnten Punkte sind dabei keineswegs im Sinne einer Vollständigkeit oder theoretischen Systematisierung zu verstehen, sondern sollen vielmehr Eckpfeiler für die Untermauerung des Arguments liefern, dass man es in der Organisationsberatung notwendig mit diesen Phänomenen zu tun bekommt, ja diese gerade konstitutiv für das Unterfangen sind, Organisationsprobleme in Form von beraterischer Interaktion zu fokussieren. Dieser Beitrag soll damit ein Beispiel dafür liefern, wie begrifflich wissenschaftlich mit dem Phänomen Organisationsberatung umgegangen werden kann und zugleich die Empirie des Phänomens nicht aus dem Auge verloren wird. Die von mir ins Feld geführten Phänome-

ne sollen im Folgenden deshalb möglichst so beschrieben werden, dass ihre konkreten Auswirkungen auf die Interaktion im Rahmen von Organisationsberatungsprozessen erkennbar bleiben.

Wenn im Folgenden von Organisationsberatung gesprochen wird, so sind meinem Verständnis entsprechend vordringlich solche Beratungsformen gemeint, die Organisationsprobleme zum Gegenstand haben und diese auf der Basis fallabhängiger Entscheidungen bearbeiten. Damit sind solche Beratungsformen ausgeschlossen, die Ausgangssituationen rein gutachterlich analysieren, die Organisationen bewerten bzw. zertifizieren oder auch solche, bei denen bei verschiedenen Organisationen immergleiche Bearbeitungsroutinen genutzt werden. Bei diesem Versuch, die Organisationsberatung anhand ihrer interaktiven Gestalt zu definieren, spielen somit z. B. die beraterischen Selbstdefinitionen bzw. Zugehörigkeiten zu bestimmten Beratungsschulen keine entscheidende Rolle.¹

2. Einige Phänomene der Interaktionssituation der Organisationsberatung

2.1 Profession, Markt und Hierarchie als changierende Orientierungspunkte

Interaktionen, die im Rahmen von Organisationsberatungsprozessen stattfinden, sind dadurch gekennzeichnet, dass sie situativ unterschiedlich von drei großen Hintergrundlogiken geprägt werden, nämlich von der des Marktes (Angebot/Nachfrage), der der Hierarchie (Überordnung/Unterordnung), sowie

¹ Der vorliegende Text basiert u.a. auf Überlegungen, die ausführlich dargelegt sind in Scherf 2010.

der von Professionen.² Diesem Umstand gemäß stabilisiert sich kein Interaktionsschema, das nach nur einer dieser Logiken geformt wäre.

Bei der Untersuchung von Interaktionen aus der Organisationsberatung fällt auf, dass zwar professionsförmige Interaktionsmuster gefunden werden können, diese aber nur über abgrenzbare Sequenzen hinweg aufrecht erhalten werden, um sich dann in solche zu verwandeln, die eher dem Muster von Über- und Unterordnung (Hierarchie) oder dem von Zahlung und Gegenleistung (Markt) folgen. Berater und Klienten der Organisationsberatung entscheiden damit situativ, welche dieser Steuerungstypen sie wann mehr beanspruchen. In konkreten Interaktionen wird also stets mitverhandelt, welcher Art die Interaktion gerade ist bzw. an welches Steuerungsmodell sie sich wann mehr anlehnt. Dabei ist es natürlich von Bedeutung, inwieweit die Interaktionspartner die verschiedenen Interaktionsschemata überhaupt bedienen können (Kompetenz), aber vor allem auch, inwieweit sie es wollen (Interesse), um bestimmte Handlungsziele zu erreichen.

Für die Interaktion im Rahmen von Organisationsberatungen ergibt sich aus diesen changierenden

Orientierungspunkten ein hohes Maß situativer Aus- und Verhandlung des gerade Gültigen. Solche Interaktionen sind auf der Ebene der grundsätzlichen Interaktionsschemata damit wesentlich stärker durch Kompromissbildung und Vorläufigkeit gekennzeichnet, als dies z. B. für Arzt-Patienten-Interaktionen oder solche im Rahmen rechtlicher Beratung zutrifft. Vergleichbare Interaktionsgestaltungen sind schon eher bei sozialarbeiterischen Tätigkeiten zu finden, bei denen vor allem Profession (Beratung) und Hierarchie (Überwachung) als Ordnungsschemata anzutreffen sind. Für die Organisationsberatung und vor allem die Organisationsberatungsforschung ergibt sich eher die Frage, wann welches Interaktionsschema zur Geltung kommt.

Interessanterweise lässt sich selbst für die in diesem Feld engagierten Wissenschaftler ebenfalls eine gewisse Vermischung der Orientierungen feststellen, die sich hier leicht auf die persönlich vorhandenen Motive der Personen selbst zurückführen lassen. Die Forschung in diesem Feld ist stark von den eigenen Beratungsambitionen der Forscher geprägt. Wissenschaftler versuchen also nicht selten, sich durch ihre wissenschaftliche Arbeit auf dem

Beratungsfeld Renommee zu erarbeiten. Von eigenen wirtschaftlichen Interessen befreite Forschung ist damit eher die Ausnahme als die Regel im Feld der Organisationsberatungsforschung. Diese Problematik trägt dazu bei, dass es kaum zu nüchternen Rekonstruktionen der Beratungshandlungen kommt. Die hier vorfindbaren Interaktionen werden daher meist so behandelt, als ob sie stark marktorientiert wären (betriebswirtschaftlich geprägte Beratungsformen) oder aber eben sich sehr an Professionen orientieren würden (prozessberaterische Vorgehensweisen). So betrachtet findet – aus welchen Gründen auch immer – eine gewisse Spiegelung der Situation in der Beratungsinteraktion auf jene ihrer wissenschaftlichen Reflexion statt. Auch bedingt durch diesen Umstand bestehen gewisse Hemmnisse für eine Entwicklung der Organisationsberatung z. B. in Richtung einer Professionsförmigkeit.

Meiner Ansicht nach ist das Feld der Organisationsberatung einerseits einfach zu attraktiv (finanziell und bezogen auf den zu erwartenden Legitimationszuwachs durch die Inanspruchnahme von Beratung), um eine solche Weiterentwicklung der Handlungspraxis zu ermöglichen, und zum Anderen ist es nicht so

2 Einige Besonderheiten professionellen Handelns:

- Professionelles Handeln tritt grundsätzlich in solchen Handlungsfeldern auf, die von einem Technologiedefizit geprägt sind. Solche Handlungen sind von einer hohen Unsicherheit, einer eingeschränkten Steuer-, Plan- und Voraussagbarkeit gekennzeichnet.
- Wichtige Handlungselemente professionalisierungsbedürftiger Tätigkeiten können nicht standardisiert werden. Dies betrifft vor allem die Diagnose, die Übersetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in konkretes Handeln sowie die Gestaltung des jeweils gegebenen Arbeitsbündnisses.
- Professionelle Akteure haben eine erste Professionalisierung in ihrem wissenschaftlichen Studium absolviert. Sie haben kennen gelernt, dass Wissen vorläufig und lückenhaft ist und dass es dennoch Standards des Vorgehens und der Prüfung von Wissen gibt. Das Ausbalancieren des Widerspruchs aus Wissen und eigener Verantwortung an den Grenzen des Wissens ist eine Grundbedingung der Handlungsweise eines Professionellen.
- Bei professionellem Handeln geht es stets um die Bewältigung von Krisen und um die Innovation auf der Basis des krisenhaften Ereignisses. Mit dieser Art der Krise wird im Falle des professionellen Handelns nicht qua charismatisch legitimierter Entscheidung umgegangen, sondern durch das systematische Abwägen von Geltungsansprüchen.
- Die Arbeit des Professionellen ist von Anstrengungen auf der Basis eines Arbeitsbündnisses geprägt, bei dem der Klient einen Teil seiner Autonomie an den Professionellen abgibt, um am Ende wieder selbständig autonom handeln zu können. Der Professionelle bietet dem Klienten eine Beziehung an, die spezifische und diffuse Anteile umfasst.
- Bei professionellen Tätigkeiten – anders als beim Expertentum – ist nicht allein die instrumentelle Dimension, also die Wissensbasis, ausgearbeitet, sondern zugleich auch die sozial-normative Dimension. Die Ineinssetzung von Verwissenschaftlichung und Professionalisierung beruht auf einer unkritischen Beurteilung der Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Erkenntnis bei der Lösung berufs- und lebenspraktischer Probleme (vgl. Scherf 2010: 37ff).

Organisationsberatung als soziale Form**Die Analyse zentraler Bewegungsgesetze der Organisationsberatung als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis**

sehr im Zentrum staatlichen Regelungsinteresses, als dass sich über evidenzbasierte Kriterien allmählich gute Qualität durchsetzen müsste.

Um auf die Organisationsberatung selbst zurück zu kommen, bleibt fest zu halten, dass in der Organisationsberatung ständig zwischen den Ordnungsschemata Markt, Hierarchie und Profession gewechselt wird und dies einerseits permanente Aushandlung und Kompromissbildung notwendig macht, aber andererseits auch zu einer Stabilisierung der Beratung beiträgt, da sie durch diese Mehrfachorientierung schwerer als bei einer singulären Orientierung an den Kriterien eines dieser Schemata scheitern kann. Das Changieren zwischen Profession, Markt und Hierarchie stellt damit zugleich eine Herausforderung und Stabilisierung der sozialen Form Organisationsberatung dar.

2.2 Interaktionsgeschwindigkeit und Organisationsdynamik als Zeitstrukturen

Ein weiterer Faktor, der der Interaktion im Rahmen von Organisationsberatungen zunächst den Stempel der Vorläufigkeit und Kompromisshaftigkeit aufdrückt, ist der der Zeit. Interaktionen der Organisationsberatung sind im Grunde von drei zeitlichen Horizonten geprägt.

Auf der untersten Ebene sozialer Emergenz ist hier die Eigenzeitlichkeit der Interaktion selbst zu nennen. Der Austausch von Argumenten, die Verhandlung von Beteiligung und das Fassen von Beschlüssen hat seine eigene zeitliche Logik (Verhandlungsrealität), wodurch z. B. erreichte Ergebnisse für Nicht-Beteiligte oft recht ernüchternd wirken, da häufig viel Zeit zur Erreichung banal wirkender Ergebnisse aufgewendet wird.

Als zweites entfaltet sich jede komplexe Organisationsberatung

als Prozess, in dem zur Erreichung bestimmter Zwischenergebnisse bestimmte Zeiträume geplant werden (Verfahrensrealität). Interaktionen im Rahmen solcher Beratungsprozesse sind damit nicht als reines Prozessieren einer Interaktionslogik zu verstehen, sondern immer auch als vorgeprägte und prägende Interaktionsabschnitte im Rahmen eines Interaktionsprozesses. Einzelne Interaktionen werden also z. B. daraufhin fokussiert, inwieweit Entscheidungen aus zuvor getätigten Analysen destilliert werden können oder Veränderungen werden in Interaktionen so diskutiert, dass deren Ergebnisse im Rahmen einer bereits zuvor beschlossenen (und auf Beraterrechnungen leicht ausweisbaren) Evaluation gemessen werden können.

Den dritten zeitlichen Horizont erhalten Organisationsberatungsprozesse durch ihren Gegenstand und durch den prägenden Kontext der Organisation. Organisationen sind u.a. von Arbeitsteilung geprägt, wodurch eine ungeheure sachliche Dynamik entsteht. Beschreibungen, die gerade noch angemessen erschienen, können in Organisationen durch den Beitrag weiterer Organisationsbereiche oder Stellen in Kürze schon als überholt gelten. Aber auch in sozialer Hinsicht ist diese Dynamik immens. So kann man sich hier z. B. vor Augen führen, dass verschiedene Hierarchien in unterschiedlichen Organisationseinheiten bei Themen, die gerade nicht mehr von Routinen abgedeckt werden, wie es für Organisationsberatungsprobleme typisch ist, mitbestimmen wollen (Entscheidungsrealität). Organisationsberatungen, denen es häufig nicht gelingt, die oberste Hierarchieebene, die von einem Problem betroffen ist, zu eruieren, geschweige denn als Auftraggeber zu gewinnen, sind somit in ihrem Verlauf stets davon geprägt, neue organisatorische Machtverhältnis-

se abbilden zu müssen, andere Veränderungsvorhaben zu integrieren oder von größeren Prozessen vereinnahmt zu werden. Organisationsberatungsprozesse, die darauf zielen, tatsächlich eine Relevanz für organisatorische Strukturen zu gewinnen, kommen daher gar nicht ohne diese Einbindung in organisatorische Entscheidungs- und damit Zeitstrukturen aus.

Organisationsberatungsinteraktionen sind damit auch aufgrund ihrer Besonderheiten in zeitlicher Hinsicht notwendigerweise Kompromissgebilde zwischen den Ansprüchen dieser drei temporalen Horizonte. Vereinbarungen am Ende von Workshops haben daher z. B. stets Vorläufigkeitscharakter. Werden von Angesicht zu Angesicht vereinbarte Handlungen nicht ausgeführt, so ist später mühsam zu rekonstruieren und einzuschätzen, ob die Nichteinhaltung der Person oder anderen Einflüssen zugeschrieben werden muss. Sachliche Notwendigkeiten und Entscheidungsrealitäten treffen damit innerhalb der Organisationsberatung beständig auf Planungsanforderungen und die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung eines gewissen Maßes persönlicher Glaubwürdigkeit, um die Interaktion überhaupt sinnvoll weiter gestalten zu können.

Aber auch in diesem Aspekt kann man wiederum zu dem Schluss kommen, dass diese dreifache Einbindung in unterschiedliche Zeitstrukturen für die Organisationsberatungsarbeit zugleich eine Herausforderung bedeutet, aber auch eine Quelle der Stabilisierung des Beratungsprozesses darstellt. Verunglückte Beraterhandlungen können somit z. B. leichter als Notwendigkeit von Tatsachen begründet werden, die von den Anwesenden kaum mehr überblickt werden können, oder die Willkür einer Auftraggeberentscheidung kann damit leichter als sachlich notwendig

dargestellt werden, da sie z. B. doch nur auf Entscheidungen anderer Organisationsstellen reagiert. Auf die damit entstehende Komplexität der Organisationsberatungsrealität muss sich auch die Organisationsberatungsforschung einstellen und möglichst Forschungsdesigns und Theoriemodelle entwickeln, die mit dieser Komplexität ihres Gegenstandes mithalten können.

2.3 Anwesenheit und Abwesenheit – das Problem der räumlichen Distanz

Die nächste Quelle des kompromisshaften Charakters der Organisationsberatung ist in der notwendigen Differenz von Anwesenden oder Beteiligten an der Organisationsberatungsinteraktion und von Abwesenden bzw. von den Ergebnissen dieser Interaktionen Betroffenen zu suchen.

Zunächst stellt in der Organisationsberatungsinteraktion die adäquate Rekonstruktion der Ausgangssituation der Organisation (Weg der Organisation in die Organisationsberatung) eine immense Herausforderung dar. Man könnte hier auch von dem Problem sprechen, wie Abwesende zu Anwesenden gemacht werden, bzw. diese sich entsprechend fühlen. Es geht hierbei, noch einmal anders formuliert, darum, das Komplexitätsgefälle zwischen der Organisation als Zielpunkt der Interaktion und der Beraterischen Interaktion selbst zu überwinden. Probleme müssen nicht nur sachlich zutreffend beschrieben werden, sondern auch so, dass sich die von der Problemlösung Betroffenen angemessen repräsentiert fühlen. Da sich nun aber der Problemzuschnitt bzw. die Problemdefinition in der Interaktion selbst rasch verändern kann, läuft die aktuelle Rekonstruktion stets Gefahr, sachlich in Frage gestellt zu werden bzw. an Legitimation zu verlieren, weil bisher völlig

unbetroffene Abwesende zu betroffenen Abwesenden werden.

Genauso wie der Weg der Organisationswirklichkeit in die Organisationsberatungsinteraktion zu Vorläufigkeiten und Inkonsistenzen führt, so hat man es auch bei dem Problem, die Organisationsinteraktionswirklichkeit wieder in die Organisation zu transferieren, mit einer Herausforderung zu tun. Was innerhalb der Beratungsinteraktion noch allzu logisch und verständlich erschien, kann Nicht-Beteiligten kaum mehr vermittelt werden und bleibt dann bestenfalls unverstanden oder im schlechtesten Fall ein Grund für den weiteren Entzug von Unterstützung und Vertrauen. Die Ergebnisse der Organisationsberatungsinteraktion müssen sich damit stets im realen Kontakt der Beteiligten mit den Nicht-Beteiligten bewähren bzw. angemessen modifiziert werden. Diese Modifikationen müssen dann aber wieder in die Organisationsberatungsinteraktion eingeführt werden und führen nicht selten zu Verwirrungen oder gar Enttäuschungen, weil es so scheint (oder so ist), als ob die Anwesenden ihr Wort nicht gehalten hätten und in der Beratung etwas anderes sagen als sie anderswo in die Tat umsetzen.

Auch dieser Aspekt kann einerseits als Problem verstanden werden, aber auch als stabilisierender Faktor der Organisationsberatung. Zwar muss zwischen Anwesenden und Abwesenden vermittelt werden, da der Unterschied aber evident ist, kann dieser Unterschied auch strategisch genutzt werden, indem verlautet wird, dass man eben dabei gewesen sein muss, um die Sache richtig verstehen zu können, oder die Kommunikation von Beratungsergebnissen als strategische Aufgabe der Beteiligten in der Interaktion bearbeitet wird, wodurch die Anwesenden weitgehend in die Verantwortung dieses grundlegen-

den Beratungsproblems genommen werden.

2.4 Erarbeiten und Verwenden – Einbindung der Interaktion in Verwertungs- und Machtstrukturen

Eine zusätzliche Einsicht in den Charakter der Organisationsberatung lässt sich gewinnen, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Beteiligten einer Organisationsberatung eine Art Kooperationsgemeinschaft auf Zeit bilden, außerhalb dieser Interaktion aber in andere Verwertungs- und Machtstrukturen eingebunden sind.

Während einer Beratungsinteraktion sind alle Beteiligten an soziale Höflichkeitsnormen gebunden und kooperieren häufig zumindest soweit, dass die Interaktion beendet werden kann. Außerhalb dieser Realität kann es aber für die Beteiligten geradezu notwendig sein, sich nicht an ihre Selbstpräsentation in der Beratung bzw. die dort vereinbarten Ergebnisse zu halten. Mitarbeiter erwarten von Ihren Vorgesetzten Handlungsmacht. Vorgesetzte können sich unter Umständen gerade dann als machtvoll inszenieren, wenn sie von gemeinsamen Beratungsbeschlüssen abweichen und Entscheidungen damit als ihre eigenen ausweisen. Die Gemeinschaft, die nicht selten in Beratungssituationen geradezu beschworen wird, verfällt außerhalb, weil hier andere Handlungsnotwendigkeiten und Selbstdarstellungsprobleme vorherrschen. Paradoxe Weise wird dieses Problem gerade umso gravierender je erfolgreicher es in einer Beratungssituation gelingt, eine Eigenrealität zu kreieren, die die Beteiligten als „einmalig“ oder „einzigartig“ in Erinnerung haben.

Ein Berater hat dieses Spannungsfeld in seine Bemühungen mit einzubeziehen: Wird die Beratungssituation nicht als Unterschied zum

Organisationsberatung als soziale Form**Die Analyse zentraler Bewegungsgesetze der Organisationsberatung als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis**

Organisationsalltag erlebt, so kann leicht die Kompetenzzuschreibung des Beraters schwinden, wird sie hingegen als sehr exotisch wahrgenommen, so steigt vielleicht die Motivation der Beteiligten dabei zu bleiben, aber ebenfalls die Gefahr, dass im Nachhinein viele das Erlebte als eine Art Budenzauber ohne substantielle Kraft für die Gestaltung des Organisationsalltags abtun.

Ein weiterer Aspekt dieser Facette des Themas besteht darin, dass Machthaber Beratungen nicht selten nutzen, um im innerorganisatorischen Machtspiel einen Trumpf in den Händen zu haben. Ergebnisse werden dann nur so verwendet, wie es dem Auftraggeber nutzt bzw. Beratungsprozesse werden kultiviert, um gegenüber Widerspruchsparteien von Entscheidungen zu signalisieren, dass man trotz Beratung zu keinem anderen Ergebnis gekommen ist wie zuvor – also sein Bestes getan hat. Es wäre damit naiv, das Problem von Anwesenheit und Abwesenheit (s.o.) nur als sachliches zu betrachten. Organisationsberatungsprozesse werden von organisationalen Akteuren gemäß deren Interessen verwertet, was ebenfalls zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen bzw. sachliche Nachbesserungen bedeuten kann. Aber auch mit Blick auf diese Charakteristik der Organisationsberatung ist zu bemerken, dass sie durchaus auch stabilisierenden Charakter auf den Ablauf der Organisationsberatung haben kann, indem z. B. Beteiligte durch Handlungsnotwendigkeiten außerhalb der Beratungssituation begründen, warum sie sich an zuvor gemein getroffene Entscheidungen nicht gehalten haben.

3. Die Rekonstruktion der Organisationsberatung als soziale Form

Lässt man die bisher genannten Aspekte der Organisationsbera-

tung auf sich wirken, so stellt sich durchaus die Frage, ob man es bei Vorläufigkeit, Kompromissbildung und Inkonsistenzen im Rahmen von Organisationsberatungen mit handwerklichen Fehlern zu tun hat oder nicht viel eher mit charakteristischen Eigenarten dieser Art der Wirklichkeitsgestaltung.

Meine Ansicht ist, dass Organisationsberatungsprozesse nur adäquat verstanden werden können, wenn man sowohl die widersprüchlichen Anforderungen an die sich innerhalb der Organisationsberatung ergebenden Situationen als auch an die hier tätigen Akteure ins Kalkül zieht. Wissenschaftliche Rekonstruktionen der Organisationsberatungswirklichkeit sollten sich daher vor zumindest zwei häufig anzutreffenden Simplifizierungen hüten:

- Organisationsberatung ist nicht mittels der Anwendung wissenschaftlichen Wissens zu leisten. Wissenschaftliche Orientierungen und Theorien sind auf Konsistenz und Distinktion hin orientiert. In der Beratung von Organisationen hingegen geht es für alle Beteiligten viel eher um das Abwägen von Positionen und die Einschätzung eigener Risikobereitschaft. Bei soziologischer, betriebswirtschaftlicher oder auch psychologischer Organisationsberatung kann es sich allenfalls um ein Marketinglabel handeln nicht aber um wissenschaftlich fundierte Wirklichkeitsrekonstruktion.
- Organisationsberatungen finden auf verschiedenen Ebenen sozialer Emergenz statt. Eine wissenschaftliche Perspektive auf die Organisationsberatung muss damit sowohl das Interaktionsgeschehen, aber auch das Prozessgeschehen, das Organisationsgeschehen und schließlich die gesellschaftliche Situation der Beratungszunft ins-

gesamt berücksichtigen. Bei der Rekonstruktion der Triebkräfte von Organisationsberatungsprozessen steht die Wissenschaft sicherlich noch am Anfang, sei es, weil wir es hier mit einem auch methodisch anspruchsvollen Feld zu tun haben, sei es aus Problemen des Feldzuges, aber sicherlich auch aufgrund von Interessenproblemen, mit denen es die handelnden Akteure bei der Erforschung von Organisationsberatungsphänomenen zu tun bekommen (vgl. Scherf 2010: 101ff).

Bezogen auf die Person des Organisationsberaters ist wohl ein innerpsychisches Vagabundieren zwischen professionellen Werten, Umsatzkalkül und praktischer Machbarkeit eher der Normalzustand denn die Ausnahme. Soll die Organisationsberatung funktionieren, so kann sie sich auf keine dieser drei Identitätsanteile (Professional, Marktteilnehmer, Machtakteur) allein zurückziehen. Es gilt, eigene wirtschaftliche Interessen (der Fall soll weiter laufen, Folgeaufträge sollen gesichert werden), Durchsetzungsoptionen für aussichtsreiche sachliche Lösungen (und damit verbunden eigene Positionierungen) und professionelle Ansprüche an die eigene Arbeit (und damit verbundene Prägungen durch bestimmter Beratungsschulen) unter einen Hut zu bekommen. Da die vorhandenen Beratungsschulen nur einen Identitätsteil zur Verfügung stellen, brauchen Berater damit Selbststeuerungsverfahren, die ihrer Situation in den jeweiligen Beratungsfällen angemessen sind. Bei der Pflege dieser Selbststeuerungsverfahren haben wir es sicherlich mit einem interessanten Tätigkeitsfeld für Supervision zu tun.

Eine vertiefte Einsicht in die Charakteristik der Organisationsberatung lässt darüber hinaus erkennen, mit

welcher Zumutung es Klienten und Klientenorganisationen von Organisationsberatungen zu tun bekommen. Die organisationsberaterische Interaktion, vor allem wenn sie nach dem Muster professioneller Interaktionen gebaut ist, stellt eine Zumutung für an Hierarchie und Eindeutigkeit orientierte Organisationsabläufe dar. Darüber hinaus haben es Beteiligte wie auch Nicht-Beteiligte von Beratungsprozessen schwer, den Organisationsberatungsprozess selbst als neuen Machtfaktor, wie auch die Kooperation zwischen Berater und Auftraggeber als weiteren Machtfaktor sicher einzuschätzen. Für alle Organisationsmitglieder wäre es naiv, die Beratung der Organisation als politisch neutral zu betrachten. Für die Mitglieder einer Organisation stellt ein Beratungsprozess damit einen Störfall dar, dessen Folgen es sorgfältig zu beobachten gilt. Für die Organisationsmitglieder ist es daher keine unerhebliche Anforderung, Vertrauen zu den Beratungsakteuren und dem Beratungsprozess aufzubauen.

Auch von hier aus betrachtet muss man mit einem brüchigen, immer wieder auf die Probe gestellten Verhältnis zwischen Organisation und Organisationsberatung rechnen. Da wird ein Vertrauensvorschuss gegeben und rasch auch wieder aufgrund von Informationen oder Gerüchten zurückgenommen und auf Misstrauen umgeschaltet. Diese Einschätzung der Organisationsberatung durch die Organisationsmitglieder gilt es in der Beratung fortlaufend zu reflektieren und weitere Schritte daran anzupassen. Ohne Zweifel ist dies ein Unterfangen, das Kompromissbildung und Inkonsistenzen geradezu notwendig werden lässt, aber eben auch Ressourcen für die Bewältigung der Situation zur Verfügung stellt.

Reflektiert man das Verhältnis zwischen Organisation und Organisationsberatung, so fällt auf, dass sich das generelle Verhältnis der Organisationsberatung zur Komplexität – als diese reduzierend und steigernd zugleich (vgl. Kieser 1998) – innerhalb der Organisation wiederholt. Auch von dieser Perspektive aus erscheint es notwendig, dass Organisationen zunehmend Anstrengungen unternehmen, um Kriterien für das Hinzuziehen von Beratungen zu definieren und diese sehr anspruchsvoll an tatsächlich außergewöhnliche Situationen zu knüpfen. Die Beratung der Organisation ist eben kein rationales Kalkül, welches sich mit klaren Verhaltens- und Ablaufschemata beschreiben ließe, sondern ein Balanceakt, der eher einem Kunstwerk als einem Handwerk gleicht. Wir haben es bei der Organisationsberatung eben mit einer eigenen sozialen Form zu tun, deren Ablauf eigentümlichen Gesetzmäßigkeiten unterliegt, von denen hier einige wenige herausgearbeitet wurden. Ihnen weiter auf die Spur zu kommen, stellt meiner Ansicht nach die zentrale Herausforderung für eine Wissenschaft der Organisationsberatung dar und ist zugleich das tägliche Geschäft all derjenigen, die an Organisationsberatungsprozessen beteiligt sind.

Literaturhinweise

- Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (2004): *Die beratene Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göbel, Markus (2010): *Das Verfahren der Organisationsberatung*. Aus: Kühl, Stefan; Moldaschl, Manfred: *Organisation und Interaktion*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kieser, Alfred (1998): *Immer mehr Geld für Unternehmensberatung und wofür?*. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*. H. 2, 62-69.
- Knauth, Bettina; Wolff, Stephan (1989): *Die Pragmatik von Beratung*. In: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*. H. 2, 327-344.
- Luhmann, Niklas (1983): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Scherf, Michael (2010): *Strukturen der Organisationsberatungsinteraktion. Objektiv hermeneutische Untersuchung zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Organisationsberatung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Autor

Michael Scherf, Dr. phil., Dipl. Soz., Supervisor DGsv, Organisationsberater, Coach und Prozessbegleiter ist in eigener Praxis von Kassel aus tätig.
E-Mail: Michael-Scherf@gmx.de.

