

Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von ‚Organisation‘ und ‚Profession‘

Qualitative Untersuchung der Handlungslogiken
interner Organisationsentwickler
und der Chancen ihrer Institutionalisierung

Dissertation zur Erlangung des Grades Dr. rer. pol.
an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

vorgelegt von Sita Schanne, M.A.
wohnhafte in Heidelberg

Gutachter: Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht
 Prof. Dr. Markus Pohlmann

Tag der Disputation: 27.07.2009

Vorbemerkung

Die vorliegende Dissertation hat ihren thematischen Ausgangspunkt in dem Projekt „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“, das ab WS 2002/03 unter der Leitung von Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht am Institut für Soziologie der Universität Heidelberg (in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim) durchgeführt wurde. Ausgehend von Fragen, die in diesem Lehrprojekt diskutiert wurden, habe ich eigenständig Interviews mit internen Organisationsentwicklern, freiberuflichen Beratern und Führungskräften der mittleren Führungsebene geführt.

Zudem ergab sich die Möglichkeit, im Rahmen des Forschungsprojekts „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ (Leitung: Prof. Dr. Markus Pohlmann, Prof. Dr. Gert Schmidt), an dem ich von 2006–2008 mitarbeiten konnte, Topmanager der obersten Führungsebene nach ihren Vorstellungen zu Organisationsentwicklung zu befragen. Die Ausführungen im letzten Teilkapitel (Kapitel 8.3) beziehen sich im Wesentlichen auf Ergebnisse aus diesem Projekt. Ein Abschlussberichts unter gemeinsamer Autorenschaft aller Projektmitarbeiter wird in Kürze bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft eingereicht. Dort wo ich mich auf gemeinsam erarbeitete Ergebnisse beziehe, wird entsprechend auf den Abschlussbericht verwiesen.

Inhalt

TEIL I	THEMATISCHE HINFÜHRUNG.....	1
1	Einleitung	2
1.1	Ausgangslage und Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung.....	4
1.2	Fragestellung und Konzeption der Arbeit	13
2	Organisationsentwicklung und -beratung als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung.....	16
2.1	Soziologie in der Beratung vs. Soziologie der Beratung	17
2.2	Inhaltliche Spezifizierung: Experten- vs. Entwicklungsberatung.....	21
2.2.1	Experten-/Managementberatung	21
2.2.2	Entwicklungs-/Prozessberatung.....	25
2.3	Institutionelle Spezifizierung: Externe vs. interne Beratung.....	26
2.4	Zusammenfassung des Forschungsstandes	29
3	Grundprinzipien des OE-Ansatzes	33
3.1	Organisation und Organisationswandel	33
3.2	Wissenschaftsgeschichtliche Grundlagen.....	37
3.3	Ziele von OE-Prozessen.....	41
3.3.1	Zum Verhältnis zwischen Humanisierungs- und Leistungszielen.....	44
3.3.2	Kritik	46
3.4	Methodik in OE-Prozessen.....	50
3.4.1	Theoretische Fundierung	52
3.4.2	Systemische Organisationsentwicklung	57
3.5	Zusammenfassung und Problemspezifizierung	59
TEIL II	KONZEPTIONELLER RAHMEN.....	62
4	Theoretische Perspektiven der Etablierung von OE-spezifischen Deutungs- und Handlungsschemata	63
4.1	Differenzierungstheoretische Perspektive	64
4.1.1	Zentrale Positionen.....	64
4.1.2	Anwendung auf den Gegenstand: Ausdifferenzierung der OE.....	67
4.1.3	Würdigung und Beitrag für die Arbeit	69

4.2	Professionstheoretische Perspektive.....	71
4.2.1	Zentrale Positionen.....	72
4.2.2	Würdigung und Beitrag für die Arbeit.....	80
4.3	Institutionalisierung einer ‚Leitidee‘.....	82
4.3.1	Zentrale Positionen.....	83
4.3.2	Der ‚Kampf der Institutionen‘ im Handlungskontext der Organisationsentwicklung.....	88
4.4	Zusammenfassung und Leitfragen für die empirische Analyse.....	92
5	Konzeption der empirischen Analyse.....	96
5.1	Methodologische Einordnung.....	97
5.2	Auswahl der Befragten.....	98
5.3	Datenerhebung.....	100
5.3.1	Erhebungsmethoden.....	100
5.3.2	Erhebungsinstrumente.....	102
5.3.3	Realisierung der Datenerhebung.....	103
5.4	Auswertungsschritte und -methoden.....	105
TEIL III	EMPIRISCHE ANALYSE.....	109
6	Deutungsmuster und Handlungsorientierungen interner Organisationsentwickler.....	110
6.1	Das Leitbild ‚Prozessgestaltung‘.....	111
6.1.1	Die Policy der Organisationsentwicklung.....	113
6.1.2	... und ihre Grenzen.....	117
6.1.3	Zwischenfazit zum Leitbild ‚Prozessgestaltung‘.....	126
6.2	Humanisierung der Arbeit – (k)ein Leitwert?.....	127
6.2.1	Harmonistisches Deutungsmuster.....	129
6.2.2	Skeptisches Deutungsmuster.....	135
6.2.3	Instrumentelles Deutungsmuster.....	139
6.2.4	Zwischenfazit zur Orientierungskraft des OE-Leitbildes.....	145
6.3	Gegenperspektive: Erwartungsstrukturen des Managements.....	147
6.4	Zusammenfassung.....	155
7	Klassifikation interner Organisationsentwickler zwischen Profession und Organisation.....	158
7.1	Allgemeine Positionierungsprobleme der OE-Funktion.....	159
7.2	Verortung im Kontext der Organisation.....	161
7.2.1	Strategischer ‚Übersetzer‘.....	161
7.2.2	Professionsorientierter ‚Irritator‘.....	169

7.2.3	Subalterner ‚Helfer‘	179
7.2.4	Organisationsorientierter ‚Semi-Manager‘	186
7.3	Zusammenfassung: Formen der Verortung zwischen Profession und Organisation.....	191
8	Möglichkeiten der Etablierung OE-spezifischer Rationalitäten	196
8.1	Zur Professionalisierung der Organisationsentwicklung.....	197
8.1.1	Produktion, Vermittlung und Anwendung von (exklusivem) Wissen..	198
8.1.2	Soziale Schließung.....	204
8.1.3	Berufsethik und Gemeinwohl-Ideologie	208
8.1.4	Zusammenfassung	211
8.2	Zur Institutionalisierung OE-spezifischer Rationalitätskriterien	213
8.2.1	Die Leitidee und ihre Transformation in rationales Handeln	214
8.2.2	Geltungskontexte und die Reklamation von Zuständigkeit	217
8.2.3	Sanktionsstrukturen: formale Prozesse und Exit-Optionen.....	220
8.2.4	Externalisierung von Folgeproblemen: Zum Verhältnis von Experten- und Prozessberatern	223
8.2.5	Professionelle Organisationsformen zur Stärkung der Repräsentationschancen.....	226
8.3	Zur Aneignung von OE-Konzepten im (Top-)Management.....	229
8.3.1	Organisationswissen und Kompetenzdarstellung.....	231
8.3.2	Organisation, Führung und Wandel im ‚Weltbild‘ des Topmanagements	234
8.3.3	Etablierungschancen von Organisationsentwicklung als einem beratungsgebundenen, normorientierten Gestaltungsansatz?.....	245
9	Diskussion und Ausblick	250
LITERATUR.....		262
ANHANG A: Übersicht über die geführten Interviews.....		276
ANHANG B: Erhebungsinstrumente		278
ANHANG C: Auswertungstabellen.....		289

Teil I Thematische Hinführung

1 Einleitung

Organisationsentwicklung (OE) ist in modernen Organisationen – oder solchen, die sich dafür halten – eine Selbstverständlichkeit geworden: kaum ein größeres Unternehmen, das sich nicht eine solchermaßen deklarierte Abteilung leistet oder die Dienstleistungen von spezialisierten Beratern in Anspruch nimmt. Auch als Arbeitsmarkt für Sozialwissenschaftler ist die Organisationsentwicklung zunehmend attraktiv, nicht zuletzt aufgrund der Vorstellung, dass sich in diesem Feld ökonomische und soziale Fragestellungen zur nachhaltigen Veränderung einer Organisation verbinden lassen und ein berufliches Auskommen sowie Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne des Fachs ermöglichen. Organisationsentwicklung steht für eine langfristige und nachhaltige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsfähigkeit in Organisationen oder Teilorganisationen zu verbessern, indem die ‚Organisation der Organisation‘ zum Gegenstand von Reflexionsprozessen gemacht wird. Anders als im Rationalisierungsleitbild der tayloristischen Organisation – es fokussiert die technische Rationalisierung durch möglichst kleingliedrige Produktionsabläufe bzw. ihre EDV-mäßige Abbildung – steht hinter dem Organisationsentwicklungsansatz eine veränderte Rationalisierungslogik: Die menschliche Arbeitskraft wird als produktives Kapital des Unternehmens anerkannt und der bislang eher ‚blind‘ vollzogene Prozess der Anpassung der Organisation an veränderte Umwelten zum Gegenstand einer bewussten Auseinandersetzung gemacht. Die Organisationsmitglieder nehmen die den Wandel beeinflussenden kulturellen und politischen Elemente sowie die sich aus dem Wandel ergebenden Folgen und Nebenfolgen selbst in den Blick. Rationalisierung wird damit „reflexiv“ (vgl. Beck 1986; Deutschmann et al. 1995). Daraus ergibt sich eine veränderte Konstellation zwischen Gestaltern und Betroffenen der Rationalisierung: Die Gestaltung von Organisation, Technik, Arbeit und Produkten wird politisiert und zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen, die Betroffenen werden damit zu Beteiligten an diesem Problemlösungsprozess gemacht.

Organisationsentwicklungsberater begleiten und moderieren diese Aushandlungsprozesse. Sie sind ‚Prozessexperten‘, d. h., sie stehen als Katalysatoren und neutrale Dritte außerhalb des sich entwickelnden Systems und bringen mithilfe eines mehr oder weniger explizierten Vorrats an Fach- und Methodenwissen Reflexionsprozesse in Gang. Zwei Organisationsformen sind typischerweise anzutreffen: ‚externe‘ Dienstleister, die als Auftragnehmer marktförmig und somit temporär mit einer Klientenorganisation in Beziehung treten, sowie ‚interne‘ Berater, die als Mitglieder einer Organisation andere Mitglie-

der aus anderen Teilorganisationen beraten. Dabei sollten sie als Berater – denn Beratung erfordert grundsätzlich eine gewisse Distanz – immer eine Außenperspektive gegenüber der sich entwickelnden Teilorganisation einnehmen. Faktisch bewegen sie sich aber auch in der Position eines Außenstehenden in einem Interaktionsgeflecht, das von gegenseitigen Erwartungen, Zuschreibungen und Anerkennungen geprägt ist. Dies gilt prinzipiell für jede Berater-Klienten-Beziehung und muss vom Berater berücksichtigt werden. Eine besondere Komponente in der Beziehung zwischen internen Beratern und ihren Klientenorganisationen ist jedoch, dass die vermeintlich Außenstehenden zugleich als Personal derselben Organisation angehören. Damit eröffnet sich in verschärfter Weise ein Spannungsfeld zwischen den Handlungs- und Erwartungsstrukturen zweier institutionalisierter sozialer Gebilde: der ‚Organisation‘ als Handlungsrahmen, der interne Organisationsberater qua Mitgliedschaft verbunden sind, und dem Handlungsrahmen der ‚Profession‘ (hier im amerikanischen, d. h. in einem weiteren Sinne als in der deutschen Professionssoziologie gebraucht), aus dem Leitlinien für das berufliche Handeln abgeleitet werden.

Dabei handelt es sich um ein berufssoziologisch altbekanntes Problem der Konkurrenz von ‚bürokratischen‘ und ‚professionellen‘ Formen der Arbeitsorganisation. Das traditionelle Verständnis professioneller Arbeit orientierte sich am Leitbild der freien Berufe („the true professional [...] is never hired“, Hughes 1963: 663), eine jüngere Argumentationslinie der Professionssoziologie (vgl. Pfadenhauer 2005) geht aber davon aus, dass ‚professionelles Handeln‘ als ein auf der Basis von Vertrauen sowie beruflicher Selbstkontrolle und Autonomie organisiertes Handeln nicht länger auf die angestammten Tätigkeitsbereiche von Professionen beschränkt sei. Vielmehr findet professionelles Handeln auch in organisationalen Zusammenhängen statt (Heisig 2005; Littek et al. 2005; Nadai/Sommerfeld 2005). Die Frage, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll, ist, wie diese unterschiedlichen Referenzrahmen¹ im Handeln der Berater integriert und realisiert werden. Zum Zweiten stellt sich die Frage, welche Institutionalierungsformen die ‚professionelle‘ Organisationsentwicklung in diesem spezifischen organisatorischen Gefüge annimmt und ob sie damit die ihr zugeordnete Funktion als Reflexionsinstanz erfüllen kann.

¹ Referenz-, Bezugs- oder Orientierungsrahmen/-systeme sollen hier verstanden werden als ein eben nur zum Teil systematisiertes und expliziertes Konglomerat von Handlungsorientierungen.

1.1 Ausgangslage und Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung

Entstehung und Verbreitung

Organisationsentwicklung als eine spezifische Bearbeitungsform für organisationalen Wandel folgt der Grundidee, dass Organisationen nicht allein aus formalisierten Strukturen und Technologien bestehen, sondern dass das koordinierte menschliche Verhalten ein wesentlicher Bestandteil von Organisationen ist. Veränderung (d. h. Entwicklung) von Organisationen bedarf daher nicht nur der Veränderung technisch-formaler Strukturen, sondern auch der informellen, soziokulturellen Strukturierungen. In den USA, wo der OE-Ansatz in den 1940er Jahren entwickelt wurde, verbreitete er sich ab 1950 vor allem in Großorganisationen. (Dabei trug insbesondere die von Esso finanzierte *Foundation for Research on Human Behavior* in Michigan zur Entwicklung von weiteren Ansätzen und Methoden bei.) In den 1960er Jahren entstanden das *Organizational Development Network (ODN)* am *National Training Laboratory* und die Sektion *Organizational Development* der *American Society of Training and Development* als Orte für den Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern und Wissenschaftlern und berufliche Interessenvertretung (Richter 1994: 71 ff.). Zeitgleich wurden in Großbritannien am *Tavistock Institut of Human Relations* Studien zur psychosomatischen Belastung durch mechanisierte Arbeitsbedingungen im Bergbau durchgeführt (vgl. Trist/Bamforth 1951) und auf dieser Basis der Ansatz sozio-technischer Systeme entwickelt. Die Berücksichtigung der Beziehungen zwischen sozialen und technischen Teilkomponenten bildet die Grundlage vieler moderner Konzepte der Arbeitsorganisation (Sydow 1985: 10 ff.). Der Anwendungsbereich von Organisationsentwicklung beschränkte sich bereits früh nicht nur auf Industrieunternehmen, auch wenn diese eine Vorreiterrolle innehatten, sondern erweiterte sich auf Schulen, Krankenhäuser, Einrichtungen der öffentlichen Wohlfahrt, Behörden und Kirchen. Auch im Bereich der Gemeindeentwicklung (*community development*) wurden OE-Methoden, wie Aktionsforschung, Gruppentrainings und die Beteiligung verschiedener Akteursgruppen am Entscheidungs- und Problemlösungsprozess, praktiziert (French/Bell 1994: 43).

Mit etwa 20-jähriger Verzögerung hat die Organisationsentwicklung in den 1960er Jahren in Westeuropa Fuß gefasst (Richter 1994: 177 ff.). Zunächst in Form von gruppendynamischen Laboratorien eher im Bereich der Sozialberufe aufgegriffen (ebd.), wurde der OE-Ansatz zum Referenzmodell für das vom Bundesministerium für Technologie und Forschung (BMTF) finanzierte Programm zur „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“. Als wichtigste Grundsätze galten die „Mitwirkung der Arbeitenden bei der Formulierung der Ziele der geplanten Innovationen sowie bei ihrer Realisierung“ und die „Anwendung einer kombinierten Strategie aus arbeitsorganisatorischen Veränderun-

gen und begleitender Qualifizierung“ (Fricke 1978: 282, vgl. auch Fricke 1975; Mittler 1984; Sydow 1985). Zunächst auf der Basis amerikanischer Konzepte und Literatur, mit der Entwicklung des systemischen Ansatzes jedoch zunehmend eigenständig, etablierte sich die Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum.

Quantitative Ausweitung

Die Etablierung des OE-Ansatzes schlägt sich quantitativ in der Ausweitung des Beratungsangebotes und in der Nachfrage nieder. Die Gestaltung des organisationalen Wandels ist ein Thema, das für Unternehmen zunehmend eine Rolle spielt und für das sie die Leistungen von (unterschiedlichsten) Beratern in Anspruch nehmen. Der Markt für organisationsbezogene Beratungsleistungen ‚boomt‘ (trotz einer Wachstumsdelle zu Beginn des Jahrtausends) seit knapp 20 Jahren. Waren im Jahr 1997 rund 55.000 Management-, IT- und HR-Berater in ca. 11.000 Beratungsgesellschaften auf dem Markt vertreten, stieg diese Zahl bis 2006 auf 73.000 Berater in rund 14.000 Unternehmen. Dabei lag Ende des letzten Jahrzehnts der Schwerpunkt noch auf der „IT-Beratung“. Seitdem ist jedoch der Bedarf an „Organisations- und Prozessberatung“ (darunter Beratung zu Umstrukturierungen, Qualitätsmanagement sowie Projektmanagement) von ca. 19 % am Gesamtumsatz im Jahr 1998 auf ca. 33 % im Jahr 2006 gestiegen und macht nun den größten Anteil aus (vgl. Abbildung 1).

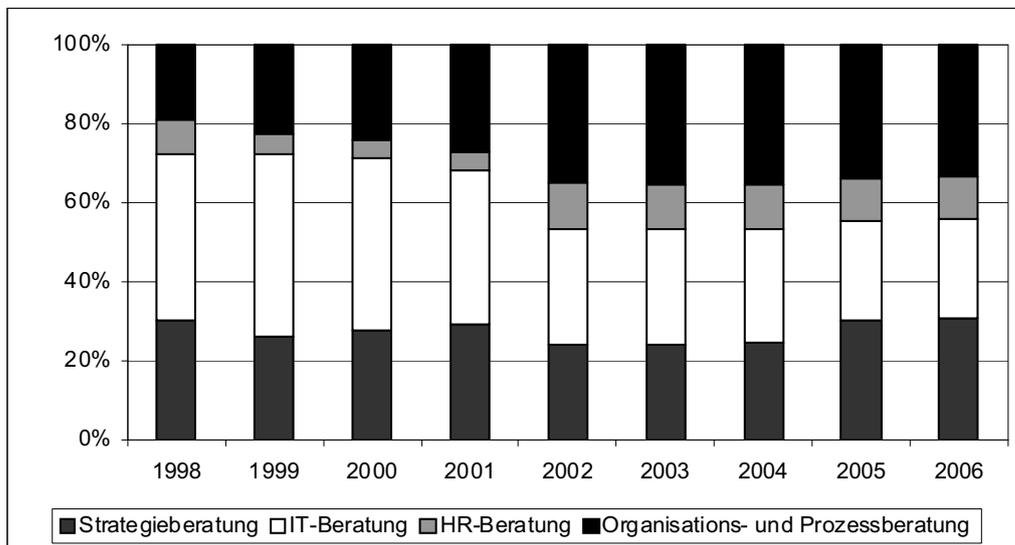


Abbildung 1: Anteil der Beratungsfelder am Gesamtumsatzvolumen (1998–2006, in Prozent)
(Quelle: BDU , div. Jahrgänge)

Eine weitere Differenzierung dieses Beratungsfeldes ergibt einen Anteil von 11,6 % für Business Process Reengineering, 10,5 % für Projektmanagement, 9,6 % für Change Management und 2,0 % für sonstige Organisations-/Prozessberatung (BDU 2006). Diese Zahlen decken sich in etwa mit einer Studie von Walger und Scheller zum Einsatz verschiedener Beratungsphilosophien bei 232 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Walger/Scheller 2000). Hier lag der Anteil der Beratung nach dem OE-Ansatz bei 11,2 % und der der systemischen Beratung bei 2,2 %, im Gegensatz zu 84,9 % Expertenberatung und 1,7 % Gutachterliche Beratung. (Wimmer schätzt den Marktanteil der OE-/Systemischen Beratung eher noch niedriger, mit 3.000 bis 4.000 Beratern auf ca. 5 % (vgl. Wimmer 2004a); dies ist darauf zurückzuführen, dass diese Berater überwiegend als Klein- und Kleinstunternehmer auftreten.) Orientiert man sich aber, in Ermangelung von genaueren Studien, am Gesamtmarkt für unternehmensbezogene Beratungsdienstleistungen, ist anzunehmen, dass sich der Wachstumstrend auch bei der Prozessberatung (d. h. OE-Beratung und Systemische Beratung) niederschlägt.

Während in den marktbezogenen Studien die ‚internen Beratungen‘ ausdrücklich ausgeklammert bleiben, interessieren diese hier besonders. In vielen Unternehmen etablierte sich die Organisationsentwicklung als eigene Abteilung, die dem Management Unterstützung bei der Bewältigung von Struktur- und Ablaufproblemen gewährte. OE-Abteilungen wurden häufig als Stabsabteilung eingerichtet, die in Zielsetzung und Aufgaben (und damit in ihrer Funktion) stark variierten. Mit diesem zweiten Standbein hat sich die Organisationsentwicklung als unternehmensinterne Funktion etabliert sowie als Managementkonzept Eingang in die Führungsetagen gefunden. Die Ausdifferenzierung von internen OE-Abteilungen in den Großorganisationen des Wirtschaftssystems ist ein Trend, der im vergangenen Jahrzehnt deutlich zugenommen hat: Die im Rahmen der vorliegenden Studien untersuchten OE-Abteilungen wurden ausnahmslos in den letzten fünf bis fünfzehn Jahren gegründet. Ein Blick in die Beschäftigungsstatistik (vgl. Abbildung 2) zeigt, dass in der Berufsordnung der ‚Unternehmensberater und Organisatoren‘, zu denen auch die Personal- und Organisationsentwickler gezählt werden, die Zahl der abhängig Beschäftigten im Verlauf von 10 Jahren um ca. 70 % von 61.042 (1996) auf 103.329 (2006) gestiegen ist.²

² Die Berufsordnung 752 umfasst: u. a. Vertriebs-, Finanz-, Personalberater, Treuhänder, Personal- und Organisationsentwickler. Dazu zählen sowohl abhängig Beschäftigte in Unternehmensberatungen (rund 25 %) als auch Angestellte in Unternehmen des produzierenden Gewerbes (ca. 33 %) und im Dienstleistungssektor.

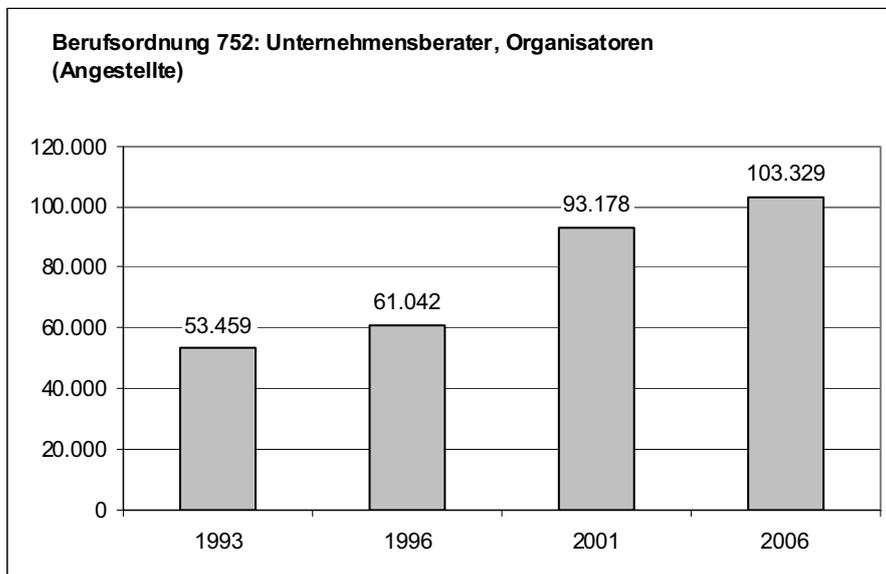


Abbildung 2: Berufsordnung der Berater & Organisatoren (Quelle IAB 2000, 2006)

Bis hierher lässt sich also festhalten, dass – bei aller Unsicherheit der Datenlage, die vor allem als ein Indikator für die unzureichende empirische Analyse dieses Feldes zu sehen ist – der Bedarf an organisationsbezogenen Beratungsleistungen und ebenso die Bereitschaft der Unternehmen, dafür Personal bereitzustellen, insgesamt gestiegen sind.³

Trends der Arbeitsgesellschaft und OE im Jahr 2000

Die Etablierung der Organisationsentwicklung seit den 1960er Jahren ließe sich auf den ersten Blick als eine Erfolgsgeschichte bezeichnen. In der aktuellen Diskussion um die weitere Etablierung und zukünftige Bedeutung des OE-Ansatzes (vgl. dazu u. a. die Beiträge in der Zeitschrift *Organisationsentwicklung* von Schreyögg 1999, Kühl 2001a, Wimmer 2004b, Freimuth 2005; sowie Howaldt/Kopp 1998, Degele et al. 2001) sind allerdings zwei Trends zu beobachten, die auf den ersten Blick nicht zusammenpassen und deren Auswirkungen auf den Bestand und die zukünftige Bedeutung des OE-Ansatzes noch nicht absehbar sind.

Nimmt man auf der einen Seite die Veränderung der Arbeitswelt im beginnenden 21. Jahrhundert in den Blick, ist diese von zahlreichen Herausforderungen geprägt. Die

³ Daneben wird Organisationsentwicklung auch im Non-Profit-Bereich praktiziert, wie die Vielzahl an Veröffentlichungen, Fallbeispielen und Evaluationsberichten zeigt. Die Organisationsentwicklung nahm in ihrem Marsch durch die Institutionen auch Schulen, Krankenhäuser, Einrichtungen der öffentlichen Wohlfahrt, Behörden und Kirchen, Kommunalverwaltungen und die Entwicklungszusammenarbeit (*community development*) für sich ein. Diese Institutionen werden im Kontext dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

Handlungskonstellationen für die Gestaltung von Produktion und Arbeitsorganisation sind durch zunehmende Komplexität gekennzeichnet, was auf einen steigenden Bedarf für Konzepte zur Bewältigung reflexiver Rationalisierung schließen lassen würde. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen wirtschaftliches Handeln heute stattfindet, lassen sich mit dem Begriff der Zweiten Moderne⁴ treffend beschreiben (vgl. Giddens 1995; Beck et al. 1996). Die Zweite Moderne ist durch systemisch hergestellte Unsicherheit und Diskontinuitäten, durch Individualisierung und Globalisierung gekennzeichnet, wobei die traditionellen Sozialgefüge aus National- und Wohlfahrtsstaat, familiären Beziehungsmustern, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberrollen an Allgemeingültigkeit verlieren. Im Bereich der Produktionskonzepte und Arbeitsgestaltung zeichnen sich Prozesse der zunehmenden Flexibilisierung, internationalen Arbeitsteilung und Prekarisierung ab, während gleichzeitig Konzepte vom lebenslangen Lernen, der lernenden Organisation und der Balancierung von Arbeit und Ausgleich Einzug in die Organisationen halten. Veränderungen vollziehen sich auf der Makro- und Mikroebene, so dass Organisationen in ihrer verbindenden Funktion mehrfach einer Neuorientierung ausgesetzt sind (vgl. Pohlmann 2002b: 340 f.). Von ‚oben‘ bzw. ‚außen‘ wirken die Prozesse, die mit dem Begriff ‚Globalisierung‘ übergreifend betitelt sind: die Verdichtung von Interaktionen auf der Basis neuer Kommunikationstechnologien; Integrationsanforderungen in Unternehmensnetzwerken; Internationalität und Globalität des Wettbewerbs, verbunden mit steigender Flexibilität in Bezug auf die Produktion; Integration neuer Unternehmensteile. Neue Herausforderungen für Organisationsprozesse ergeben sich auch durch Veränderungen der Arbeitswelt, die von ‚innen‘ heraus bzw. von ‚unten‘ auf Organisationen einwirken: die Diversifizierung von Beschäftigungsformen; die Auflösung der traditionellen Strukturierung von Arbeitern, Angestellten und Unternehmern, die im Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) eine neue Gestalt annimmt; die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit und professionalisierten Berufsgruppen (Wilke 1998) und ein Wertewandel, in dem Arbeit nicht nur als Einkommensgrundlage verstanden, sondern als Ort der Selbstverwirklichung mit höheren Ansprüchen an die Qualität konfrontiert wird. In dem Maße, in dem sich die Produktionsweise in der Wissensgesellschaft durch die „Höherstufung von Produkten und Dienstleistungen zu wissensbasierten, professionellen Gütern“ verändert und Expertise im Sinne von *intellectual capital* zum entscheidenden Produktionsfaktor wird, ist absehbar, dass die „Kontinuität der Leistungsfähigkeit von Organisationen und Institutionen in dem sich

⁴ In der Gegenwartsdiagnose von Ulrich Beck konstituiert sich die „Zweite Moderne“ zum Ende des 20. Jahrhunderts. Die Prinzipien der „klassischen“, durch Industrialisierung, Nationalstaat, Technik- und Wissenschaftsgläubigkeit geprägten Moderne erfahren eine *Radikalisierung* und *Potenzierung*, die zugleich eine *Auflösung* der Prämissen und Konturen der Industriegesellschaft zur Folge hat (Beck 1996: 29).

entfaltenden globalen Wettbewerb von neuen Elementen abhängt: von *organisationaler* Lernfähigkeit und von *organisationaler* Innovationskompetenz als generischen Kernkompetenzen“ (Wilke 1998: 163). Vor dem Hintergrund immer dynamischer werdender Umwelten wird die mechanistische Organisationsgestaltung der Industriemoderne als zu ‚schwerfällig‘ empfunden, um den Innovations- und Handlungsansprüchen zu begegnen. Vielmehr werden organische Strukturen und Selbststeuerung propagiert (vgl. Holtbrügge 2000: 104) und ‚neue‘ Formen der Gestaltung, Führung und Kontrolle gefordert (vgl. Kühl 2000: 17). Außer dem Wandel scheint nichts mehr konstant zu sein, und allerorten vollziehen sich Entwicklungen, die eine Bearbeitung durch moderierte Prozesse unter Beteiligung der von den Veränderungen Betroffenen sinnvoll erscheinen lassen. Angesichts dieser komplexen Entwicklungen müsste Organisationsentwicklung also gefragt sein wie nie zuvor.⁵

Auf der anderen Seite ist die Diskussion innerhalb der OE-Szene über die zukünftige Bedeutung ihres Betätigungsfeldes durch eigentümliche Blässe und Selbstzweifel geprägt. Die Auflösung der als Berufsverband gegründeten Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) Ende der 1990er Jahre (vgl. Kühl 2001a, 2001c) ist ebenfalls als Symptom dieser Krise zu werten. Unter den Skeptikern finden sich nicht nur Kritiker, sondern auch frühere Vorreiter, die die Organisationsentwicklung bzw. ihre Variationen im deutschsprachigen Raum mit etabliert haben. So sieht Rudolph Wimmer „Gewitterwolken“ für die Organisationsentwicklung heraufziehen: Da es der OE-Beratung nur selten gelinge, ihren Beitrag zur Wertschöpfung zahlenmäßig zu belegen, gerieten – unter dem Leitbild des *Shareholder Value* und der von Unternehmensberatern als ‚wertorientierte Unternehmensführung‘ proklamierten kritischen Beurteilung der Beziehungen zwischen Unternehmenseinheiten – nicht nur diese unter kritische Beobachtung, sondern auch die bislang davon ausgenommenen Beziehungen zwischen professionellen Beratern und

⁵ Mit Blick auf den zukünftigen *Beratungsbedarf* im Bereich der Prozessberatung optimistisch geben sich Kolbeck, Mohe und weitere Autoren rund um das Beraternetzwerk CORE (Consulting Research) an der Universität Oldenburg. Auf der Basis einer Befragung von 38 Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Funktionsbereichen zur Einschätzung des zukünftigen Bedarfs an inhaltsorientierter Managementberatung und systemischer Organisationsberatung prognostiziert beispielsweise Kolbeck eine zunehmende Untrennbarkeit von Problembeschreibung und -lösung, die im systemischen Beratungskontext stärker gegeben (Diskurs) sei als im inhaltsorientierten (Generalisierung), sowie eine Abnahme der Standardisierung von Beratungsprojekten und -produkten (Kolbeck 2001: 198 ff.; 202 ff.). Für einen zunehmenden Bedarf an Prozessberatung spräche demnach auch, dass die weichen Faktoren wie Unternehmenskultur und Wissensmanagement stärker fokussiert würden, während dominante Themen der 1990er wie Kostenreduzierung, Umstrukturierung, *Reengineering* in den Hintergrund rückten. Eine mögliche Erklärung hierfür sei, dass die Welle der Umstrukturierung abflache und die Stabilisierung dieser neuen Strukturen nach Meinung der Autoren durch prozessorientierte Beratung besser erzielt würde (a. a. O.: 207 f.).

dem Management (Wimmer 2004a; vgl. auch Kühl 2001c). Zum Zweiten sieht er die Gefahr, dass die Organisationsentwicklung ein Opfer ihres eigenen Erfolgs geworden sein könnte: Einerseits zeichneten sich Organisationen in den 1990er Jahren dadurch aus, dass die im Konzept der Organisationsentwicklung angelegten Phasen der Stabilität kurz oder nicht mehr vorhanden seien; dass sich Organisationen verändern, sei vielmehr ein kontinuierlicher Zustand. Die Geschwindigkeit der Veränderung nehme noch zu, so dass das Lewin'sche Wandelkonzept (Auftauen, Veränderung, Stabilisieren) keine Grundlage mehr für Organisationsgestaltung bilde (Wimmer 2004b; in dieselbe Richtung argumentieren Schreyögg und Noss 1995, 2000). Darüber hinaus hätten die Widersprüche, denen die Organisationsentwicklung ihre Entstehung zu verdanken habe, ihre Leitfunktion verloren: Kommunikation als kritischer Erfolgsfaktor, der kontinuierliche Wandel und die Anpassung an veränderte Umwelten sei zur „Daueraufgabe des Managements“ geworden und die starren Hierarchien würden durch Strukturvielfalt aufgeweicht. Viele Grundansichten und Erkenntnisse der Organisationsentwicklung seien inzwischen Allgemeingut in der Kommunikations- und Führungspraxis geworden. Nicht zuletzt daran, dass auch Begriffe wie Change Management oder Veränderungsmanagement als Synonym für den OE-Ansatz verwendet werden, zeige sich, dass organisationaler Wandel nicht mehr allein als Aufgabe von OE-Spezialisten, sondern zunehmend als Managementaufgabe gesehen werde (Wimmer 2004b; Trebesch 2000a).

Szenarien zur Entwicklung der OE

Diese eigentümliche Differenz näher zu betrachten ist der Beitrag der soziologischen Analyse, die ich im Rahmen dieser Arbeit vornehme. Reine Marktanalysen sind dafür, ebenso wie professionspolitische Proklamationen, nicht hinreichend ergiebig. Dagegen bieten drei von Richter (1994) Anfang der 1990er Jahre entworfene Szenarien zur Entwicklung der Organisationsentwicklung einen Anhaltspunkt.

Anhand von drei Dimensionen – normative Prinzipien, zentrale inhaltliche Konzepte, berufsförmige und akademische Verfasstheit – rekonstruiert Richter die Genese und Etablierung der Organisationsentwicklung seit den 1940er Jahren. Er stellt fest, dass die Expansion der Organisationsentwicklung insbesondere seit den 1980er Jahren durch den eklektizistischen Einsatz verschiedener Interventionstechniken und eine Fokussierung auf die Leistungsverbesserung der Organisation gekennzeichnet ist. Auf dieser Grundlage entwirft er drei Szenarien für die zukünftige Entwicklung: Je nachdem, wie es der Organisationsentwicklung gelänge, die Etablierung als eigenständigen Ansatz der Organisationsgestaltung aufrechtzuerhalten, wäre die vorerst letzte Phase (im Anschluss an Konstituierung und Expansion) als Phase der *Konzentration* oder gar der *Reformation* zu bezeichnen. Wenn dies nicht gelänge, käme es zur *Diffusion*, in dem Sinne, dass Organisa-

tionsentwicklung zunehmend in den Aufgabenbereich des Managements integriert und als eigenständiger Ansatz der Organisationsgestaltung verwässert würde. Die Szenarien werden folgendermaßen skizziert.

- (a) Das *Diffusions-Szenario* beinhaltet, dass Organisationsentwicklung, in Verbindung mit dem strategischen Personalmanagement (Human Resource Management) und dem Organisationskulturansatz, vermehrt als Managementaufgabe gesehen würde. Die Organisationsentwicklung würde damit ihr Image als „humanitär-demokratischer Ansatz“ (Richter 1994: 218) verlieren, allerdings auch stärker in die Studienpläne wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildungen integriert und damit weiterverbreitet werden. Während die Organisationsentwicklung in den Anfangs- und Hochzeiten vor allem von Sozialwissenschaftlern mit dem normativen Anspruch der Verbesserung von Arbeitsbedingungen vertreten wurde, würde damit eine Vorstellung von Organisationsentwicklung als ‚Mittel zum Zweck der Produktivitätsoptimierung‘ in den Mittelpunkt rücken.
- (b) Das *Konzentrations-Szenario* hingegen beschreibt eine verstärkte Professionalisierung und Institutionalisierung auf der Basis eines eingegrenzten wissenschaftlichen Fachbereiches. Der inhaltliche Gegenstand wäre der traditionelle Anwendungsbereich der gezielten Veränderung von Organisationen „in einer ganzheitlichen, interdisziplinären Perspektive mit dem Menschen als Ansatzpunkt und der Berücksichtigung spezifischer, humanitär-demokratischer Werte“ (a. a. O.: 251). Durch eine Standesorganisation würden verbindliche Qualifikationsvorgaben und die Institutionalisierung eines ethischen Kodex überwacht. Die Verwässerung und die zunehmende Integration als Managementaufgabe würden gebremst, die Organisationsentwicklung könnte sich neu auf den ihr eigenen Anwendungsbereich ausrichten bzw. konzentrieren.
- (c) Das *Reformations-Szenario* beschränkt sich indes nicht nur auf die „Rückeroberung“ eines eingegrenzten Anwendungsbereiches der Organisationsentwicklung, sondern beschreibt darüber hinaus die Entwicklung eines eigenständigen und einheitlichen theoretischen Paradigmas, um die Attraktivität des OE-Ansatzes auch in wissenschaftlicher Hinsicht zu erhöhen. Dieser Paradigmenwechsel könnte nach Richters Analyse auf einer Abkehr vom positivistisch ausgerichteten Organisationskonzept hin zum Konstruktivismus als erkenntnistheoretischer Fundierung basieren. Aspekte des neuen Paradigmas wären: Subjektivität (vs. Objektivität); wechselseitige Beeinflussung (vs. lineare Kausalität); dynamische Strukturen (vs. statische Strukturen und Abläufe); Selbstorganisation und Kultur (vs. Mechanistik); Irrationalität (vs. Rationalität); sowie Komplexität und Undeterminiertheit (vs. Simplizität und Determinismus) (a. a. O.: 257). Auf der Basis eines Paradigmenwechsels wäre eine

Neukonzeption der Organisationsentwicklung beispielsweise als „Begleitung selbstorganisierter Lernprozesse“ möglich (a. a. O.: 273).

Zum Zeitpunkt seiner Analyse zu Beginn 1990er Jahre erscheint Richter das Szenario der Diffusion, als Fortsetzung des „Status Quo“ (a. a. O.: 242), am wahrscheinlichsten. Die skeptischen Prognosen von Wimmer und Kühl zehn Jahre später weisen in dieselbe Richtung – und werden auch durch die Prognose einer quantitativen Auswertung des Beratungsbedarfes nicht widerlegt, die keine Aussage über den inhaltlichen Gehalt der Beratung trifft. Die Kehrseite der Medaille der starken Zweckorientierung, die mit dem Diffusionsszenario verbunden ist, wäre allerdings, so die These Richters, eine zunehmende Verwässerung des OE-Ansatzes, die eine Abgrenzung zu anderen Beratungs- und Managementformen nahezu unmöglich macht. Damit verbunden wären schließlich auch der Verlust der normativen Basis, die Marginalisierung als eigenständiges Berufs- und Forschungsfeld und die Entwicklung hin zu einer Hilfsmanagement-Funktion (Richter 1994: 242 ff.). Auf der anderen Seite finden sich die im Reformations-Szenario beschriebenen Aspekte u. a. im Ansatz der Systemischen Beratung wieder, der vor allem im deutschsprachigen Raum inzwischen eine herausgehobene Stellung innerhalb der Organisationsberatung einnimmt.

Zur aktuellen Situation der Organisationsentwicklung bleibt also festzuhalten: Der OE-Ansatz hat in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, also in dem Zeitraum, den wir als die Zweite Moderne bezeichnen, eine erhebliche Verbreitung erfahren. Die weiteren Trends der Organisationsgestaltung sind jedoch noch nicht absehbar. Organisationsentwicklung *könnte* bei der Verhandlung über Organisationsgestaltung eine bedeutende Rolle einnehmen. Die eingangs beschriebenen gegenläufigen Tendenzen der Organisationsgestaltung und Arbeitsgestaltung legen nahe, dass eine der Komplexität (post-)moderner Organisationen *angemessene* Konzeption von Organisationsentwicklung den im Reformations-Szenario beschriebenen Aspekten gerecht werden muss. Hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit der beschriebenen Szenarien prognostizierte Richter Anfang der 90er Jahre die Fortsetzung der Integration ins Management und damit die Verwässerung des OE-Ansatzes. Mit der Auflösung der GOE als Berufsverband und Interessenvertretung der OE-Berater in Deutschland wurde dieses Szenario zum Teil Realität. Da Organisationsentwicklung den proklamierten Anforderungen an Organisationen im Rahmen der Zweiten Moderne besonders entgegenkommt, gleichzeitig aber in ihrer institutionellen Ausformung zurückgeblieben ist, ist sie ein besonders interessanter Untersuchungsgegenstand.

1.2 Fragestellung und Konzeption der Arbeit

Die Analyse von Richter bietet instruktive Ansatzpunkte zur Beschreibung der bisherigen Entwicklung der Organisationsentwicklung auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene. Die Datenbasis seiner Rekonstruktionen besteht aus Beobachtungen über die Rezeption innerhalb des akademischen und des berufsständischen Kontextes. Die soziologisch interessante Frage der Übertragung in den Handlungskontext von Organisationsentwicklern, nämlich die Organisationen selbst, wurde hingegen nicht bearbeitet. Diese Lücke versucht diese Arbeit zu schließen, indem die Frage der Wirkmächtigkeit der Organisationsentwicklung als ein Ansatz der Gestaltung von und Reflexion über Organisation in den Mittelpunkt gestellt wird. Einen Zugang zu dieser Problematik findet man über die Untersuchung der Handlungsrationitäten derjenigen Personen, die Organisationsgestaltung maßgeblich betreiben. Diese sind einerseits die ‚professionellen‘ OE-Experten, andererseits ist es das Management als ‚Sitz‘ der Funktion der (strategischen und exekutiven) Organisationsgestaltung. Welche Wirkmächtigkeit der Ansatz der Organisationsentwicklung tatsächlich entfaltet, ist noch ungeklärt und hängt m. E. davon ab, in welchem Maße es der ‚professionellen‘ Organisationsentwicklung gelingen wird, ihren Rationalisierungslogiken handlungspraktische Geltung zu verleihen.

Meine Überlegungen nehmen ihren Ausgangspunkt in einer Perspektive der funktionalen Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Teilsystemen, die sich auf der Mikro- und Mesoebene in Form von beruflichen Rollenrepertoires und ausdifferenzierten Organisationseinheiten (Abteilungen und Unterabteilungen) niederschlägt. Neben der Ebene der Differenzierung von Funktionen steht die Ebene der Differenzierung von Ideen: Soziale Interpretation und strukturelle Verästelung stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Differenzierungswirksam sind sogenannte Leitideen, die sich unter bestimmten Gegebenheiten zu Institutionen in einem definierten Geltungsbereich verfestigen.

Übertragen auf den Forschungsgegenstand wird davon ausgegangen, dass die OE-Beratung einen eigenen Funktionsbereich bildet, der durch beruflich definierte Standards strukturiert wird. Dies führt mich zum Kern des Problems: Die Diskussion um die Bedeutung der Organisationsentwicklung als eigenständiger Ansatz der Organisationsgestaltung kann nur vor dem Hintergrund professionspolitischer Zuschreibungen einerseits und organisationaler Erwartungszuschritte andererseits verstanden werden. Sie bilden die Pole eines Spannungsfeldes, in dem von unterschiedlichen Leitideen gespeiste Handlungsrationitäten um Geltung ringen. In diesem Feld, welches das Handlungsfeld interner Organisationsberater bildet, treffen bei der Bearbeitung von organisatorischem Wandel unterschiedliche Handlungslogiken aufeinander. Um Effizienz- und Wirtschaft-

lichkeitsziele zu erreichen, liegt das Bestreben von Organisationsgestaltern darin, Komplexität zu reduzieren, Veränderungen störungsfrei zu implementieren und der Organisationsspitze dafür Legitimität zu verleihen. Gemäß den beruflich-professionellen Standards der OE-Experten, auf welche diese (so meine These) im Rahmen ihrer beruflichen Selbstreflexion rekurrieren, kommen weitere Logiken hinzu, wie die Gleichzeitigkeit von Humanitäts- und Effizienzsteigerung, die Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit der Interventionen, die Neutralität des Prozessbegleiters und die Anregung zu Reflexion und Selbstorganisation.

Kontradiktorische Ansprüche prägen also das Handlungsfeld der OE-Berater und insbesondere der internen OE-Berater, die der Organisation nicht nur als Dienstleister, sondern als Personal verbunden sind. Die hier gestellte Frage lautet daher: Welche konkreten Formen von Orientierungsmustern lassen sich für dieses Feld beschreiben? Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Funktion und Bedeutung von OE-Beratern? Mehrere Formen sind denkbar: Beschränkt sich die Organisationsentwicklung auf eine Appendix- oder Feigenblatt-Funktion, die man zwar ‚hat‘, der man aber keine echte Wirksamkeit zugesteht? Oder: Hat sie die Funktion eines hausinternen Dienstleisters (ein ‚Mädchen für alles‘), der primär Schreibaufgaben erledigt und Veranstaltungen organisiert – ohne aber für Fragen der Organisationsgestaltung eine inhaltliche Perspektive zu liefern? Oder: Entwickeln sich Organisationsentwickler – auf der Basis einer umfassenden Reformation und Festigung – zu den neuen Rationalisierungsgurus, die als Einzige in der Lage sind, angemessene Bearbeitungsformen für die Bewältigung gegenläufiger und reflexiver Rationalisierungsproblematiken bereitzustellen?

Auf der Suche nach Wirkungsweisen der Organisationsentwicklung innerhalb von Organisationen beziehe ich mich vor allem auf den Ansatz des Institutionenwandels nach M. R. Lepsius. Interessant an diesem Ansatz ist, dass ein Schema von Bedingungen zur Verfügung gestellt wird, nach dem Werte bzw. Leitideen verhaltenswirksam für soziales Handeln werden. Auf den Forschungsgegenstand angewendet lautet die Frage: Bleibt es bei der professionspolitischen Proklamation einer Idee von ‚autonomen Subjekten, die in moderierten Prozessen Organisationswandel zur Verbesserung von Systemeffizienz und menschengerechter Arbeitsgestaltung betreiben‘ – oder schlägt sich diese empirisch in den Handlungsrationalitäten der Akteure nieder?

Die Bearbeitung der empirischen Fragestellung nach der Durchsetzung dieser Leitidee gegenüber der in industriellen Kontexten dominierenden ökonomischen Rationalisierungslogik untergliedert sich somit in drei Teilfragen:

- 1) Welche Deutungsmuster bilden interne Organisationsentwickler hinsichtlich ihres beruflichen Selbstverständnisses und hinsichtlich ihres Eingebundenseins und welche Handlungsorientierungen folgen diesen? Lassen sich aus der Leitidee der Organisationsentwicklung Rationalitätskriterien im Sinne von verfahrensmäßig bestimmten Handlungsorientierungen für die Verwirklichung konkreter Ziele ableiten?
- 2) Welche konkreten Formen ergeben sich aus den Kombinationen unterschiedlicher Rationalitäten und inwieweit sind diese als ‚professionell‘ zu bezeichnen?
- 3) Für welche spezifischen Geltungskontexte beanspruchen sie Gültigkeit? Haben sie eine Chance, sich gegenüber der primären Rationalität von Unternehmen, dem Wirtschaftlichkeits- und Gewinnmaximierungspostulat, durchzusetzen und welcher Mechanismen bedienen sie sich dabei?

Die bisherige Forschung zur Organisationsentwicklung kann die Frage nach der Wirkmächtigkeit noch nicht hinreichend beantworten, was auch der geringen empirischen Fundierung der größtenteils populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen über Organisationsentwicklung zuzuschreiben ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll dieser Frage aus einer qualitativ-explorativen Perspektive nachgegangen werden. Die Analyse berücksichtigt ein Mehr-Ebenen-Modell, dergestalt, dass die (Makro-)Ebene der Leitideen sich auf die (Mikro-)Ebene der Handlungsrationaltäten der Subjekte niederschlägt, aber in ihrer Wirkungsweise zentral durch die intermediäre (Meso-)Ebene der Organisation beeinflusst wird. Aufgrund des qualitativen Designs steht die Rekonstruktion und Typologisierung der Deutungen der Subjekte selbst im Mittelpunkt.

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil dient als Hinführung zum Forschungsgegenstand und umfasst neben der Einleitung (Kapitel 1) eine Zusammenfassung des Forschungsstandes im Bereich der ‚Soziologie der Beratung‘ (Kapitel 2) sowie die inhaltliche Beschreibung des Ansatzes der Organisationsentwicklung in seiner historischen Entwicklung und den inhaltlichen Argumentationslinien (Kapitel 3). Der zweite Teil dient der Erläuterung der theoretischen Konzeption (Kapitel 4) und des empirischen Designs (Kapitel 5) der Studie. Der dritte Teil umfasst die Darstellung und Analyse des empirischen Materials. Entsprechend den Leitfragen werden in Kapitel 6 die Deutungsmuster der internen OE-Experten in Bezug auf die Leitidee rekonstruiert. Kapitel 7 geht der Frage nach der Verortung zwischen professionellen und organisationalen Zuschreibungen und Erwartungen nach. In Kapitel 8 werden schließlich verschiedene Mechanismen der Etablierung professioneller Rationalitäten unter die Lupe genommen und die jeweiligen Schwierigkeiten nachgezeichnet. Damit soll diese Arbeit einen Beitrag zur Erklärung des beobachteten Institutionalisierungsdefizits leisten.

2 Organisationsentwicklung und -beratung als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung

Im Rahmen dieses Kapitels versuche ich eine Annäherung an Organisationsentwicklung und OE-Beratung als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung zu leisten. Dies stellt insofern bereits eine Herausforderung dar, die über das in der wissenschaftlichen Arbeit übliche Definieren der verwendeten Begriffe hinausgeht, als es ‚die‘ Organisationsentwicklung gar nicht zu geben scheint. Vielmehr findet sich in der Literatur eine Vielzahl von betriebswirtschaftlich, verhaltenswissenschaftlich und/oder sozialwissenschaftlich inspirierten Gedankenanstößen unter dem gemeinsamen Label der ‚Verbesserung von Effizienz und Humanität in der Organisation‘. Dabei überwiegen die praktikerorientierten Darstellungen (‚how to‘) zu Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung (z. B. Becker/Langosch 1995; Trebesch 2000b; Kotter 2006; Doppler/Lauterburg 2008; eine Ausnahme stellt das sozialwissenschaftlich fundierte Lehrbuch von Schiersmann und Thiel (2009) dar). Eine empirische fundierte Theorie der Organisationsentwicklung, die ein einheitliches Begriffsfundament zur Verfügung stellt, konnte sich bislang weder in der praktischen OE-Szene noch in den angrenzenden akademischen Disziplinen durchsetzen. Besonderes Augenmerk wird auf den Aspekt der Beratung im Kontext von Organisationsentwicklung gelegt, da die Begleitung durch einen neutralen ‚Katalysator‘ als zentrales Element gelungener Organisationsentwicklung gilt. Damit wird zugleich eine Abgrenzung zur managerialen *Entwicklung der Organisation* (im Folgenden als ‚Change Management‘ bezeichnet) vorgenommen und der Fokus auf die durch Experten begleitete, ‚professionelle‘ *Organisations-Entwicklung* gelegt.⁶

Die Annäherung wird in mehreren Schritten unternommen und stützt sich zunächst auf Unterscheidungen. Die erste Unterscheidung bezieht sich auf den Standpunkt der Autorin und ist die zwischen Überlegungen zu einer sozialwissenschaftlichen Organisationsberatung und sozialwissenschaftlichen Überlegungen über Organisationsberatung (Kapitel 2.1). Die zweite Unterscheidung bezieht sich auf die verschiedenen Formen der Beratung von Organisationen und den ihnen jeweils zugeschriebenen Beitrag zur

⁶ Drittens ist im soziologischen Verständnis noch eine weitere Form der Entwicklung und des Wandels von Organisationen zu differenzieren, die der Tatsache Rechnung trägt, dass Organisationen sich permanent auch ohne Einflussnahme und Steuerung verändern. Bei dieser ungeplanten, ‚wildwüchsigen‘ Organisationsentwicklung findet jedoch keine Beratung statt, so dass diese Form des Organisationswandels nicht im Fokus der weiteren Analyse steht. Lediglich bei der Frage, ob überhaupt ein (sozialwissenschaftliches) Bewusstsein für evolutionäre Prozesse und die Begrenztheit der Planbarkeit des Wandels existiert – und somit für den reflexiven Umgang mit der Reichweite des eigenen Handelns –, ist dieser Aspekt von Bedeutung.

Problembearbeitung in Organisationen (Kapitel 2.2). Damit wird der Gegenstand näher bestimmt und durch eine dritte Unterscheidung auf die Organisationsform der internen OE-Beratung eingeschränkt (Kapitel 2.3).

2.1 Soziologie in der Beratung vs. Soziologie der Beratung

Das Verhältnis zwischen Sozialwissenschaften und Organisationsentwicklung zeichnet sich durch Ambivalenz aus. Als angewandte Sozialwissenschaft war Organisationsentwicklung immer auch Adressat und Verwender sozialwissenschaftlichen Wissens. Darüber hinaus stellen die Organisationsentwicklung bzw. die Organisationsberatung sowie die daran angrenzenden Berufe ein wichtiges Betätigungsfeld für Soziologen und andere Sozial- und Verhaltenswissenschaftler dar. Gleichzeitig ist das Phänomen der Beratung (in allen möglichen Lebens- bzw. Gesellschaftsbereichen) zum Gegenstand soziologischer Forschung geworden. Diese beiden Denktraditionen sollen hier als Soziologie *in der* Beratung und als Soziologie *der* Beratung bezeichnet werden.

Soziologie in der Beratung

Die Diskussion über Soziologie *in der* Organisationsberatung steht unter dem Blickwinkel der Verwendungsforschung (z. B. Alemann 2002, in der Tradition von Beck/Bonß 1989). Es geht dabei um die Frage, welche Art von Wissen (Fachinhalte, Methodenwissen, Reflexionswissen) soziologischer Provenienz in der Organisationsentwicklung zur Anwendung gebracht werden kann. Nicht zuletzt geht es auch darum, einen Arbeitsmarkt für Absolventen sozialwissenschaftlicher Disziplinen zu erschließen (Alemann 2002; Blättel-Mink/Katz 2004).⁷ Seit Ende der 1990er Jahre zeigt die Arbeits- und Industriesoziologie wieder ein stärkeres Interesse an Beratung, auch Tagungsbeiträge und in Aufsatzsammlungen zeugen von der Suche nach einem spezifisch ‚soziologischen‘ Beratungsverständnis (Springer 1997; Howaldt/Kopp 1998; Degele et al. 2001; Kühl 2005).

Gleichzeitig stand die wissenschaftliche Disziplin der zunehmenden Vermarktung ihrer Erkenntnisse in Form von Management- und Organisationsberatung immer auch skeptisch gegenüber. Befürchtet wurde eine „Indienstnahme“ der Arbeits- und Industriesoziologie und eine Instrumentalisierung soziologischer Forschung durch das Management

⁷ Besonders intensiv wird diese Diskussion innerhalb des Berufsverbands deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) geführt, in dessen Rahmen auch eine Fachgruppe „Beratung“ existiert. Mehrere Schwerpunktehefte der Zeitschrift *Soziologie und Beruf* befassen sich mit dem Thema (vgl. Alemann 2004).

von Unternehmen (zu den Vorbehalten z. B. Braczyk/Schmidt 1982 oder Kern 1982: 256). Diese Vorbehalte trafen bereits die Etablierungsphase der damals stark am humanistischen Leitbild ausgerichteten Organisationsentwicklung, als die HdA-Programme durch umfangreiche sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung begleitet wurden. Vertreter der Begleitforschung hingegen verteidigten den Anspruch, industriesoziologische Inhalte in die Gestaltung autonomie-orientierter Arbeitssysteme einbringen zu können (Fricke 1975, 1978; Fricke/Fricke 1977). Die Diskussion um die Gestaltungskompetenz der Soziologie für betriebliche Problemlagen mündete schließlich in der Formel „Gestaltung durch Aufklärung“ (Lutz/Schultz-Wild 1986) über die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Rationalisierungsoptionen (vgl. Minssen 1998: 55). Dabei sollte sich industriesoziologische Beratung in der kritischen Tradition des Fachs und in Abgrenzung zur „unkritischen“ Industrieberatung verstehen und die Perspektive „dediziert antitayloristischer Rationalisierung“ beibehalten (Schuhmann 2002: 11).

Eine vorläufige Übereinstimmung wird darin gesehen, dass – anders als beispielsweise die Psychologie in Form von Trainingsprogrammen und therapeutischen Interventionen oder die Betriebswirtschaftslehre in Form von Organisations- und Berechnungsmodellen – die Soziologie kein Rezeptwissen zur Verfügung stellen könne. Vielmehr sei sie mithilfe ihres theoretischen Rüstzeugs in der Lage, Beobachtungen und Deutungen sozialer Problemkonstellationen und Entwicklungstendenzen sowie Handlungsmöglichkeiten und -konsequenzen anzubieten und damit die „Schwerfälligkeit und Risiken von organisatorischen Innovationen“ aufzuzeigen (Minssen 1998: 63). Eine Besonderheit der Verwendung von wissenschaftlichem Wissen liegt jedoch darin, dass der Transfer immer auch mit Transformation – und das heißt für alltagsweltliche Handlungszusammenhänge: mit Trivialisierung – einhergeht. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse werden ihrer Sozialwissenschaftlichkeit „entkleidet“, auf alltägliche Kontexte bezogen, umformuliert und damit neu konstituiert. „Erfolgreich“ für die Praxis werden sozialwissenschaftliche Deutungsangebote dann, wenn sie im Bewusstsein der Verwender scheinbar spurlos verschwinden. Das heißt aber auch, dass sie nicht mehr als wissenschaftlicher Wissensbestand dechiffrierbar sind (Beck/Bonß 1989: 12).

Für das Verhältnis zwischen Organisationsentwicklung und sozialwissenschaftlicher Forschung lässt sich somit die folgende Fragestellung zusammenfassen: Auf welche Aspekte sozialwissenschaftlicher Erkenntnisproduktion kann sich eine ‚soziologische Beratung‘ bei der Bearbeitung von organisatorischen Gestaltungsproblemen beziehen, und in welchem Umfang wird sozialwissenschaftliches Wissen betriebsförmig modifiziert? Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann aus diesem Analysezusammenhang eine Definition von Organisationsentwicklung abgeleitet werden, die den Erfordernissen von Organisationsgestaltung im Kontext der eingangs beschriebenen Herausforderungen Rech-

nung trägt. Damit werden Bezugspunkte für die empirische Erforschung der Handlungs-rationalitäten praktischer Organisationsentwicklung formuliert; es geht im Kontext dieser Arbeit jedoch nicht darum, diese Perspektive einer sozialwissenschaftlichen Organisationsentwicklung weiterzuentwickeln.

Soziologie der Beratung

Die vorliegende Arbeit sieht sich vielmehr in einem zweiten Diskussionszusammenhang verortet, der sich auf eine sozialwissenschaftliche Forschung *über* Organisationsberatung und Organisationsentwicklung bezieht, in einer ‚Soziologie der Beratung‘. Beratung spielt als eigenständige Berufsgruppe eine zunehmend wichtige Rolle und hat sich als neues Forschungsfeld seit den 1990er Jahren herauskristallisiert. Da die moderne Gesellschaft von einem „engmaschigen Netz von Beratung durchdrungen“ (Schützeichel 2004: 273) sei und in immer mehr Lebensbereichen Beratungsdienstleistungen angeboten und nachgefragt würden,⁸ diagnostizieren Schützeichel und Brüsemeister (2004) sogar den Zustand einer „Beratungsgesellschaft“. Unternehmens- bzw. Organisationsberater gelten als „Supra-Experten“ (Ernst/Kieser 2002) oder „neue Reflexionselite“ (Deutschmann 1993), den Kritikern aber auch als Speerspitze neoliberalen Gedankenguts (vgl. Rügemer 2004; Resch 2005). Vor allem das immense Wachsen dieser Branche (vgl. Kapitel 1) ist schon deshalb ein bemerkenswertes Phänomen, weil keine Organisation gezwungen wäre, diese Form von Beratung in Anspruch zu nehmen. Anders als beispielsweise die Konsultation von Wirtschaftsprüfern oder Anwälten, stellt der Rückgriff auf Organisationsberater lediglich eine „Option“ für das Management dar (Ernst/Kieser 2002). Es handelt sich also um ein soziologisch erklärungsbedürftiges Phänomen. Im Folgenden soll jedoch zunächst Beratung im Sinne einer ‚Theorie der Beratung‘ näher bestimmt werden.

Beratung im soziologischen Sinne ist eine spezifische „kommunikative Gattung“ (Schützeichel 2004) oder „Interaktionsform“ (Pohlmann 2002a, 2006), die sich von anderen Kommunikationsformen in zeitlicher, sachlicher und sozialer Form unterscheidet. In der zeitlichen Dimension ist Beratung dadurch charakterisiert, dass sie *temporär begrenzt* ist, also einen Anfang und ein Ende hat (Schützeichel 2004: 275). Sie ist aber auch eine *prozessuale*, wechselseitig aufeinander Bezug nehmende Interaktion, nicht nur eine punk-

⁸ Beratung richtet sich sowohl an Organisationen und Institutionen (z. B. Politik- und Unternehmensberatung) als auch an Individuen und dehnt sich auf immer mehr Bereiche der Lebenswelt aus: Rechts-, Finanzberatung; Arbeits-, Berufs-, Karriereberatung; Ehe-, Erziehungs-, Lebensberatung; Verbraucher-, Einkaufs-, Einrichtungs-, Lifestyle-Beratung (Schützeichel 2004: 273). Mehr Orientierung im Markt der Beratungen bietet „Meta-Beratung“ (Mohe 2007).

tuelle, wie beispielsweise eine Verkaufsinteraktion (vgl. Pohlmann 2006: 33). Sachlich ist Beratung mit „Entscheidungsproblemen“ befasst, wobei dies nicht bedeutet, dass nur in manifesten Entscheidungssituationen Beratung nachgefragt wird. Vielmehr werden durch Beratungsangebote „Entscheidungen provoziert und Entscheidungssituationen generiert“ (Schützeichel 2004: 276), vor allem dann, wenn Beratung nicht nur die Präsentation von Handlungsoptionen, sondern Situationsbeschreibungen und -deutungen umfasst. Entscheidungsbezug bedeutet jedoch nicht, dass generell bei allen Entscheidungsproblemen Beratung gesucht würde (a. a. O.: 278). In der sozialen Dimension ist die Rollenverteilung zwischen Berater und Beratenem durch eine „Wissens- oder Informationsdifferenz bezüglich des Entscheidungsproblems“ gekennzeichnet (a. a. O.: 276). Die Konstatierung dieser Differenz bedeutet nicht notwendigerweise, dass beim Beratenen ein Mangel an Information vorliegt, sondern die Beratung kann sich auch auf die Bereitstellung von Orientierungswissen beziehen, damit ein entscheidungshemmender Informationsüberfluss überwunden werden kann.

Pohlmann sieht die Beziehung in der Beratung als eine zwischen Experte und Experte, nicht zwischen Experte und Laie, da nicht überlegenes, sondern *anderes Wissen* zum Einsatz kommt (2006: 35). Das Verhältnis zwischen Berater und Ratsuchendem ist durch weitere Aspekte definiert, anhand derer sich Beratung auch von anderen Interaktionen klar abgrenzen lässt. Es setzt auf beiden Seiten zum einen *Freiwilligkeit*, zum anderen eine *wechselseitige Autonomie* voraus: Der Beratene ist absolut frei darin, zu entscheiden, ob er Beratung in Anspruch nimmt oder nicht, und wenn ja, welcher Situationsdeutung oder Handlungsoption er folgen will. Umgekehrt erfordert Beratung auch auf Seiten des Beraters ein bestimmtes Maß an Freiheit bei der Formulierung von Ratschlägen (a. a. O.: 34). Das kommunikative Medium in der Beratungsbeziehung ist somit Vertrauen, nicht Zwang oder Macht. Damit ist auch die *Subsidiarität* von Beratung angesprochen: Sie ist auf Hilfe zur Selbsthilfe angelegt, d. h., der Berater übernimmt keine Handlungsvollmachten des Beratenen, sondern begleitet ihn im Handlungsvollzug. Beratung im sozialwissenschaftlichen Sinne ist also weder eine marktförmige Tauschaktion, wie es der Verkauf eines Gutachtens wäre, da hier bei der Erstellung der Beratungsleistung keine wechselseitige Interaktion eingegangen wird. Sie unterscheidet sich von hierarchischen Beziehungen dadurch, dass sie sich nicht durch die Kommunikationsmedien Anweisung, Abhängigkeit und Macht, sondern durch Freiwilligkeit, relative Autonomie und Vertrauen konstituiert. In dem Moment, in dem der Berater die Rolle eines Co-Managers einnimmt, kann von Beratung nicht mehr die Rede sein. Dasselbe gilt auch für Stellvertretungs-Handeln, wenn der Ratgeber seinen Rat selbst in die Tat umsetzt bzw. anstelle der Beratenen Entscheidungen trifft (a. a. O.: 35 ff.). Sie unterscheidet sich zudem von den Interaktionsformen „Fürsorge“ (vgl. Schützeichel 2004: 279; Scherr 2004) ebenso wie

von „Erziehung/Belehrung“ darin, dass sie Souveränität in eigenen Belangen, Mündigkeit und Expertentum auf der Seite des Beratenen voraussetzt (Pohlmann 2006: 35 f.). Diese Definitionsbemühungen legen nahe, dass nicht alles, was in der organisationalen Praxis als Beratung deklariert wird, dieser Bezeichnung auch entspricht. Vor diesem Hintergrund sollen nun zwei weitere Spezifizierungen vorgenommen werden, zum einen ist in der inhaltlichen Dimension (Thema der Beratung) zwischen Experten- und Entwicklungsberatung zu unterscheiden, zum anderen in der organisatorisch-institutionellen Dimension zwischen externer und interner Beratung.

2.2 Inhaltliche Spezifizierung: Experten- vs. Entwicklungsberatung

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es bei ‚Organisationsberatung‘ um die Beratung von Unternehmen (sowie anderen, nicht gewinnorientierten Organisationen) in Bezug auf ihre Organisation geht, also in Bezug auf ihre Strukturen und Prozesse bzw. deren Veränderung. Damit unterscheidet sich die *Organisationsberatung* von Formen der *personen*zentrierten Beratung, wie beispielsweise dem Coaching. Geleitet von der Frage, welchen Beitrag Unternehmensberatung zur Lösung des Problems der Veränderung leistet, entwirft Walger (1995) eine Typologie von vier Grundformen – Gutachterliche Beratung, Expertenberatung, Organisationsentwicklung und Systemische Beratung –, anhand derer sich das Feld der organisationszentrierten Beratung strukturieren lässt.⁹

In der Empirie finden sich diese Idealtypen in der Regel als Mischformen. Es zeigt sich jedoch sowohl in der Literatur als auch praktisch eine Korrespondenz der klassischen *Experten- oder Managementberatung* auf der einen Seite mit den Typen ‚Gutachterliche Beratung‘ und ‚Expertenberatung‘ und der *Prozess- oder Entwicklungsberatung* auf der anderen Seite mit den Typen ‚Organisationsentwicklung‘ und ‚Systemische Beratung‘.

2.2.1 Experten-/Managementberatung

Gemessen an den Rationalisierungsbemühungen von Organisationen, erfüllt die klassische Expertenberatung (auch Management-, Fach-, inhaltliche oder konzeptionelle Rationalisierungsberatung genannt) mit einem technizistischen Ansatz den Zweck der Optimierung von betrieblichen Abläufen: Von Seiten der Berater werden Abläufe durchleuchtet, Schwachstellen ermittelt und Vorschläge zur Beseitigung der Mängel erbracht. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Schritte bleibt den beratenen Führungskräften

⁹ Christiane Kerlen weist in ihrer Untersuchung darauf hin, dass Berater nicht nur an der Problemlösung, sondern bereits an der *Problemdefinition* maßgeblich beteiligt sind (Kerlen 2003).

vorbehalten, so dass die funktionale Rolle und das Selbstverständnis dieser Beratungsform als „Motor des Rationalisierungsprozesses“ bezeichnet werden können (Bohler/Kellner 2004: 35). Für diese Beratungsform werden im Folgenden die Synonyme Expertenberatung und Managementberatung verwendet, da die Zielgruppe der Beratung in der Regel das Management ist. Die zwei Unterformen Gutachterberatung und Expertenberatung (vgl. Walger 1995; Walger/Scheller 1998) lassen sich in ihrem Beitrag zur Entscheidungsfindung in Organisationen folgendermaßen abgrenzen:

- (a) *Gutachterliche Beratung* dient im Wesentlichen der Bereitstellung von Informationen zu einem gegebenen Sachverhalt in Form von Analysen und Prognosen, mit denen eine Basis für Planung und Entscheidung geschaffen wird. Die Problembestimmung erfolgt durch den Auftraggeber der Berater, ebenso wie die Umsetzung der Entscheidungen. Die Leistung des Gutachter-Beraters besteht darin, ein Informationsdefizit auszugleichen. Eine Bedingung dafür, dass der Berater einen Beitrag zur Problemlösung leisten kann, ist, dass der Auftraggeber in der Lage ist, das Problem konkret zu bestimmen; das zugrunde liegende Organisationsmodell ist ein technisches: Organisation als Summe der Mittel zur Erreichung von definierten Zielen.¹⁰
- (b) *Expertenberatung* versucht diese Problemsicht zu erweitern, indem die Berater an der Problemdefinition beteiligt sind und im Anschluss Lösungsvorschläge für die identifizierten Probleme entwickeln. Meist handelt es sich um Fragen der Reorganisation, bei der die gegebenen Strategien und Strukturen in Richtung einer Steigerung der Prozesseffizienz ausgerichtet werden sollen. Die Auftraggeberorganisation steht vor dem Problem, komplexe Entscheidungen treffen zu müssen, sieht sich jedoch nicht in der Lage, dieses selbst zu lösen und sucht deshalb den Rat von ‚Experten‘ (das Verhältnis zwischen Berater und Klienten wird häufig mit dem zwischen Arzt und Patienten verglichen). Effizient ist die Beratung aus Sicht des Beraters, wenn er in der Analysephase bereits die Erfordernisse der Problemlösung berücksichtigt, was aber nichts anderes heißt, als eine Problemlösung bereits im Kopf zu haben, die dann nur noch an die spezifische Situation angepasst wird. Mit der Entwicklung von Problemlösungen außerhalb des Klientensystems wird die Beratung aber zum Produkt (die Produktion geht der Anwendung voraus), das mehr oder weniger an die Bedürfnisse des Klienten angepasst wird. Der Erfolg der Beratung liegt in der Realisierung der Vorschläge durch die Organisation. Nicht selten kommt es jedoch zu Anpassungswiderständen bei jenen, die vermeintlich nichts mit der Problemlösung zu tun haben oder keinen Beitrag dazu leisten können.

¹⁰ Hier ist der Einwand von Pohlmann (2006: 34 f.) berücksichtigt, dass die Erstellung von Gutachten eigentlich keine Handlung ist, die der Interaktionsform Beratung entspricht.

Die klassische Managementberatung etablierte sich bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in den USA und ab 1950 auch in Europa aus dem spezifischen Beratungswissen von Juristen, Ingenieuren und Wirtschaftsprüfern (vgl. McKenna 2001; Kipping 2002). Neben den *global players*, den bekannten, international tätigen Beratungsfirmen, gibt es viele kleine und mittelständische Beratungsfirmen, die teilweise als Ausgründungen aus großen Beratungen oder aus der selbstständigen Tätigkeit ehemaliger Manager entstanden. Auf diese Weise hat sich eine Branche mit immensen Wachstumsraten entwickelt (vgl. u. a. Ittermann 1998; Kapitel 1), die vor allem durch die Expertenberatung geprägt wird: 84,7 % der Leistungen entfallen auf Expertenberatung, 1,7 % auf Gutachterberatung (Walger/Scheller 1998, 2000).

Ein erheblicher Teil der sozialwissenschaftlichen Forschung über Unternehmensberatung befasst sich mit der Frage, wie dieser „Consulting Boom“ (Ernst/Kieser 2002) zu erklären ist, in welchem funktionalen und interaktionalen Verhältnis Management und Managementberatung stehen und welche Konsequenzen Managementberatung zeitigt (z. B. Faust 1998a, 1998b, 2000, 2002). Die Verzahnung von Beratungswissen und allgemeinem betriebswirtschaftlichen Wissen ist sehr eng und wird mit dem Begriff des „mimetischen Isomorphismus“ (DiMaggio/Powell 2000) erklärt: Organisationen suchen sich bei großer wahrgenommener Unsicherheit erfolgreiche Organisationen als Vorbilder. Managementberater erfüllen diese Vorbildfunktion, dienen als Initiatoren und Legitimatoren für die Anpassung an die Vorbilder. Die Organisation signalisiert damit, dass sie sich an die kollektive Rationalität der Branche hält. — Berater gelten als Erfinder von Managementkonzepten und „Managementmoden“ (Kieser 1996), wobei die These vom „Impression Management“ (Clark 1995) nicht zu überhören ist. Es steht die Frage im Raum, welche Art von Wissen Berater generieren, vermitteln und verkaufen. Nach Vertretern des strategisch-dramaturgischen Ansatzes (vgl. Saam 2007: 84 ff.) gibt es unter den Beratern eine Reihe von „Gurus“, deren Legitimität nicht auf Wissen, sondern auf Charisma im Sinne Max Webers (1980) beruht; Organisationsberater hingegen beziehen sich auf die technische Rationalität des von ihnen angewandten Wissens (Fincham 1999, 2002; vgl. auch Huczynski 1993). Demnach stellen Berater Argumentationen und Deutungsmuster bereit, die Managementhandeln in einem günstigen Licht erscheinen lassen, auch wenn es sich dabei eher um Rationalitätsfiktionen handelt. — Diese Diskussion mündet in die Frage, welchen (offenen oder versteckten) Einfluss Berater auf das Managementhandeln und die Organisationsgestaltung haben, inwieweit sie dem Management die Konzepte dirigieren. Es ist die Rede vom „Beraterkapitalismus“ als einer – nach dem Eigentümer- und dem Managerkapitalismus – dritten Stufe der Organisation des Wirtschaftssystems, in dem die Akteursgruppe der Berater die eigentlichen Entscheidungen

träfe (Resch 2005). Mikropolitisch ausgerichtete Untersuchungen zeigen aber die Verstrickung von Beratern in Machtspiele der Organisation: Macht wird dem Berater zuteil durch die Kontrolle von Ungewissheitszonen oder den privilegierten Zugang zu relevanten Akteuren im Reorganisationsprozess; Neutralität und Parteilichkeit können als strategische Handlungsoptionen eingesetzt werden (Iding 2000, 2001; vgl. auch Saam 2007: 101 ff.). Muhr weist aber auch darauf hin, dass Berater selbst sich den mikropolitischen Dynamiken nicht fernhalten könnten. Sie adaptieren (stillschweigend) die Problemsicht von Projektpromotoren, während sich ihr beraterisches Credo von Neutralität und Distanz nicht durchhalten lässt (Muhr 2004: 242 f.). — Ein besonders interessantes Forschungsfeld stellt die deutsche Wiedervereinigung dar, da die Transformation der ostdeutschen Wirtschaft gewissermaßen als „Versuchsfeld für die Leistungsfähigkeit der Beratungsbranche“ gesehen werden kann (Bohler/Kellner 2004). Dass allerdings die Erwartungen an Beratung das tatsächliche Ergebnis weit übersteigen, konnten Pohlmann und seine Kollegen in ihren Studien zum Management in Ostdeutschland aufzeigen (vgl. dazu Pohlmann 2003): Zwar wurden die Leistungen von Beratungsfirmen von knapp der Hälfte aller ostdeutschen Industrieunternehmen nachgefragt, diese wurden aber zu 38 % von den Managern subjektiv als Misserfolg wahrgenommen.¹¹ Je geringer die Dauer der Beratung insgesamt war und je häufiger die Beratung unterbrochen wurde, aber auch je weniger Organisationsmitglieder in die Zusammenarbeit eingebunden waren, umso wahrscheinlicher wurde die Beratung insgesamt als nicht erfolgreich angesehen. — Zum anderen wird die Strukturierung des Beratungsfeldes selbst untersucht: Die Anforderungen an Berater in Bezug auf Work-Life-Balance, Nichtwissen und Ambiguität oder Interkulturalität werden in den Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung in Beratungsunternehmen gestellt (vgl. Mohe et al. 2008); berufssoziologische Studien machen Zugänge zur Beratung in Form von Rekrutierungswegen und Karriere-mustern (vgl. dazu Rudolph/Okech 2004) oder berufsständische Schließungsprozesse und Interessenvertretung (u. a. Bohn/Kühl 2004; Groß 2003; McKenna 2001) zum Gegenstand.

Der Großteil der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Beratung bezieht sich auf den Themenbereich der klassischen Managementberatung. Das Forschungsinteresse begründet sich darauf, dass diese Beratungsform in der Branche den größten Anteil hat und dadurch oft als Unternehmensberatung *per se* verstanden wird. Durch die inhaltliche Nä-

¹¹ Die schriftliche Befragung von Pohlmann, Schmidt u. a. bei insgesamt 220 Industrieunternehmen im Jahr 1997/98 ergab, dass 26 % der befragten Unternehmen einmal, 21 % mehrmals die Leistung von Beratungsunternehmen in Anspruch genommen haben. Etwas mehr als die Hälfte (ca. 54%) umfasste „echte“ Beratungsleistungen wie Analyse und Konzepterstellung, ca. 46% entfielen hingegen auf Co-Management, Management auf Zeit oder Beteiligung an der Umsetzung (vgl. Pohlmann 2002a, 2003).

he zum Managementhandeln verfügt diese Beratungsform zudem über ein hohes Rezeptionspotenzial in der Klientel. Die von diesen Beratern vertretenden Konzepte sind auch aus einer über die Beratungsforschung hinausgehenden industrie- und managementsoziologischen Sicht von Interesse. Die klassische Unternehmensberatung wird allerdings, da sie in der Regel wegen ihres ökonomisch-instrumentellen Fokus die sozialen Folgen der Rationalisierung sowohl faktisch wie auch im Bewusstsein der Akteure externalisiert, als eindimensional kritisiert (Bohler/Kellner 2004: 35). Als alternatives Konzept, das von den Sozialwissenschaften deutlich seltener als Forschungsgegenstand unter die Lupe genommen, sondern eher als Anwendungsfeld aus sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen gespeist wird, präsentiert sich die Prozess- oder Entwicklungsberatung. Auch diese Beratungsform soll im Folgenden kurz skizziert werden.

2.2.2 Entwicklungs-/Prozessberatung

Die Prozess- oder Entwicklungsberatung präsentiert sich infolge der Kritik an der instrumentellen, eindimensionalen Managementberatung als alternatives Konzept, das von einem weitaus komplexeren Organisationsverständnis ausgeht und infolgedessen den komplexen Veränderungslagen, in denen sich Organisationen heute befinden, zumindest konzeptionell eher entsprechen könnte. Nach der Typologie von Walger lassen sich wiederum zwei Beratungsrichtungen unterscheiden (Walger 1995; Walger/Scheller 1998, eine ausführlichere Darstellung der inhaltlichen Leitlinien erfolgt noch in Kapitel 3):

- (a) Die Beratungsform *Organisationsentwicklung* versucht die Grenzen der klassischen, „exklusiven“ Beratung zu überwinden und Widerstände gegen Veränderungen aufzulösen, indem Organisationsmitglieder an der Problemdefinition und -lösung beteiligt werden. Die Organisation wird als offenes, politisches System verstanden, in dem Akteure mit unterschiedlichen Interessen Koalitionen bilden; diese sind prinzipiell lernfähig, so dass eine Veränderung von Einstellungen und Werten möglich ist. Demnach ist es nicht der Berater, der Problemlösungen vollzieht, sondern die Mitglieder selbst betreiben die notwendige Entwicklung. Die Leistung des Beraters besteht darin, durch Rückkoppeln und Spiegeln seiner Beobachtungen Differenzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung auszulösen und dadurch Lernen zu initiieren.
- (b) Der Idealtypus der *Systemischen Beratung* unterscheidet sich von der Organisationsentwicklung dadurch, dass Organisationen im Sinne der Systemtheorie als rekursiv geschlossen angesehen werden; eine Steuerung des Systems von außen ist nicht möglich. Das heißt, dass Veränderungen nicht von außen durch einen Berater angeregt werden, sondern die Beratungsleistung darin besteht, dass die Organisati-

onsmitglieder bei der Erarbeitung einer „angemessenen Problemsicht“ unterstützt werden. Über irritierende Interventionen des Beraters soll die Organisation Distanz zu eingespielten Mustern der Problemwahrnehmung gewinnen und die latente Funktionalität von „Problemen“ erkennen, um damit die Möglichkeit zu gewinnen, in ihren Operationsweisen darauf Bezug zu nehmen.

Nach Walger und Scheller machen Entwicklungs- und Prozessberatung mit 13,6 % den kleineren Anteil an Beratungsleistungen aus. Die Organisationsentwicklung als Vertreterin einer non-direktiven Form der Organisationsgestaltung tritt in dem Maße auf den Plan, wie das Leitbild der klassischen Modernisierung, das Maschinenmodell, an Bedeutung verliert, wie sich also die Einsicht durchsetzt, dass Organisationen eben nicht wie technische Geräte rational zu steuern sind (vgl. Pohlmann 2002b). Aufgrund der non-direktiven, auf Anregung zur Selbständerung angelegten Interventionsform entspricht OE-Beratung sehr viel mehr der „Interaktionsform Beratung“ im oben definierten Sinne als die Expertenberatung, bei der häufig Entscheidungen vom Berater gleich mit umgesetzt werden (vgl. Pohlmann 2006: 39).

2.3 Institutionelle Spezifizierung: Externe vs. interne Beratung

Eine weitere Unterscheidung, die sich auf die organisatorisch-institutionelle Dimension bezieht – also die Art und Weise, in der die Beratung selbst organisiert ist –, ist die zwischen externer und interner Beratung. Die Vor- und Nachteile dieser beiden Organisationsformen werden in der Literatur anhand von verschiedenen Kriterien vielfältig diskutiert. So wird dem externen Berater eine hohe Problemdistanz und damit eine relative Objektivität in der Analyse und der Abwägung von Vorschlägen zugeschrieben, während der interne Berater für seine „Betriebsblindheit“ kritisiert wird. Andererseits kennt der Interne eher die „ungeschriebenen Gesetze“ der Organisation und kann auf dieser Basis eine realistischere Einschätzung der Umsetzbarkeit von Problemlösungsvorschlägen abgeben, während der Externe einen hohen Aufwand bei der Informationsbeschaffung betreiben muss (Lippitt/Lippitt 1977; Klanke 1992: 122 f.). Einigkeit darüber, welches für Unternehmen die beste Lösung sei, herrscht bis heute nicht.

Es gibt zudem kaum systematische empirische Forschung; erst in jüngster Zeit hat sich ein wissenschaftlicher Diskurs um interne Beratung (*Inhouse Consulting*) entsponnen.¹²

¹² Interessanterweise handelt es sich bei Forschungsarbeiten zur internen Beratung fast immer um Dissertationen, die nicht in einen größeren Forschungszusammenhang eingebunden sind (Perlitz 1975, Allanson 1985, Oefinger 1986, Blunck 1993, Höfle 1994). Bettina Meister weist in ihrer Diplomarbeit nach, dass die Beteiligung interner Berater an einem Veränderungsprozess dazu führt, dass die Betroffenen den Prozess als ‚fairer‘ wahrnehmen, als wenn keine oder nur externe

Rund um den Begriff ‚interne Beratung‘ herrscht dementsprechend ‚semantische Anarchie‘; es verbergen sich eine Reihe unterschiedlicher Organisations- und Beratungsformen dahinter. Interne Beratung ist nichts genuin Neues: Schon immer wurden einzelne Unternehmensmitglieder aufgrund ihrer Erfahrungen und Kenntnisse um Rat gefragt und haben somit beraten. Ein neueres Phänomen ist jedoch die Spezifizierung von Aufgaben und Kompetenzen und die Institutionalisierung als interne Beratung (Klanke 1992: 103). Ausgangspunkt ist die Annahme einer Überforderung des Managements mit den komplexen Aufgabestellungen, die dazu führt, dass bestimmte Planungs- und Koordinationsaufgaben in spezialisierte (Stabs-)Abteilungen ausgelagert werden. Im Lauf der Zeit entwickelten sich diese zu zentralen Beratungseinheiten weiter (z. B. von der internen Revision zur internen Beratung, vgl. Hunecke 2001). Mit der zunehmenden Anerkennung sozialwissenschaftlicher Forschung in den Industrieunternehmen ist das Thema der internen Beratung auch mit der Organisations- und Personalentwicklung verbunden (Mohe 2002: 322).

Soziologisch von Bedeutung ist nicht die Frage nach der ‚besten‘ (im Sinne der effektivsten oder kostengünstigsten) Lösung für ein Unternehmen, sondern die Frage nach den Vorbedingungen und Konsequenzen dieser spezifischen Organisiertheit von Beratungsinteraktionen. Übereinstimmung herrscht darin, dass verschiedene strukturelle Merkmale interner Beratung unterschiedliche Implikationen für das Verhältnis von Beratern und Klienten haben.

- In Bezug auf die *organisatorische Einbindung* lassen sich Stabsstellen, Dienstleistungstellen und eigenständige Geschäftsbereiche unterscheiden. Als Stabsstelle ist die Beratung oftmals der obersten Führungsebene unterstellt und richtet sich direkt an diese. Auf Weisung können auch nachgeordnete Einheiten beraten werden. Dies erhöht einerseits die Akzeptanz und Durchsetzungskraft, hat aber oftmals den Beigeschmack einer Kontrollinstanz, wodurch auf der Seite der Klienten das Vertrauen eingeschränkt sein kann. Bei Beratung durch eine zentrale Dienstleistungsstelle ist die Leistung prinzipiell allen Bereichen zugänglich, ohne dass es zwangsläufig der Zustimmung der Unternehmensleitung bedarf. Für die Berater hat dies den Vorteil der relativen Unabhängigkeit, und in der Klientenbeziehungen werden sie stärker als Service- und weniger als Kontrollinstanz wahrgenommen. Operiert die interne Beratung als (quasi) eigenständiger Geschäftsbereich (der oftmals mit einer eigenen Rechtsform ausgestattet ist), besteht für sie die Möglichkeit, auch auf dem

Berater beteiligt sind (Meister 2004). Der neuere Diskurs (vgl. dazu u. a. Niedereichholz 2000; Klein 2001, 2007; Mohe 2002; Musone Crispino 2007) wird auch im Umfeld des BMBF-Forschungsprojekts „Organisationsberatung – Importgut oder Exportschlager“ (<http://www.obie-beratungsforschung.de>) fortgeführt, u. a. mit einem im April 2009 durchgeführten Expertenworkshop.

externen Markt zu agieren. Hier werden gute Chancen zur Überwindung der Defizite interner Beratung gesehen, wobei dennoch Probleme in der Frage des Konkurrenzverhältnisses interner und externer Auftraggeber (Priorität bei knappen Ressourcen) gesehen werden (Klanke 1992: 106 f.).

- *Auftraggeber und Klienten* interner Beratung können identisch sein, es muss aber nicht notwendigerweise der Fall sein. Klienten – als die von der Beratung Betroffenen – können grundsätzlich allen Hierarchieebenen entstammen; als Auftraggeber kommen verschiedene Managementebene in Frage. Strategische Beratungsthemen werden in der Regel aus dem Top-Management beauftragt; operative Themen können auch aus dem mittleren (sowie selten aus dem unteren) Management beauftragt werden (Mohe 2002: 333 f.). Für die Wirksamkeit von interner Beratung ist die Entscheidungskompetenz des Auftraggebers von zentraler Bedeutung.
- Die Art der internen *Verrechnung* beeinflusst die Beziehungen zwischen Beratern und Klienten/Auftraggebern. Werden die Beratungsleistungen kostenlos zur Verfügung gestellt, wird das Budget des Klienten nicht belastet. Dies kann bewirken, dass die Beratung schon in einem frühzeitigen Stadium der Problemlösung konsultiert wird und zudem weniger abhängig von Konjunkturzyklen ist (z. B. gegenüber Budgetkürzungen in den Klienteneinheiten). Die Kritiker dieser Variante argumentieren, es bestünde die Gefahr, dass die interne Beratung über Gebühr beansprucht werden könnte, wenn Klienten Teile ihrer Arbeit auf die Beratung abzuwälzen versuchen, und dass zudem die Motivation zur optimalen Umsetzung der Beratungsvorschläge beeinträchtigt sein könnte (vgl. Klanke 1992: 109). Befürworter einer kostendeckenden internen Verrechnung argumentieren, dass dies auf der Seite der Berater die „Marktorientierung und Professionalisierung“ (a. a. O.: 110) und beim Klienten das Bewusstsein für die Wertigkeit der Dienstleistung erhöhe.
- Interne Beratungseinheiten lassen sich weiterhin in Bezug auf ihre *Marktausrichtung* (ausschließlich intern vs. vorwiegend extern) differenzieren (Mohe 2002: 336). Bei ausschließlich oder überwiegend nach innen gerichteter Beratung liegt die Funktion in der Bündelung und Aufbereitung von in der Organisation vorhandenem Wissen (vgl. Mohe 2005: 309); sie steht jedoch vor dem Problem, dass ihr das spezifische Expertenwissen oft nicht zugeschrieben wird. Internen Beratungen, die ihre Dienstleistung auch extern anbieten, kommt eine wissenserweiternde Funktion zu. Durch die Kenntnis anderer Unternehmen verfügen die Berater über heuristische Problemlösungsmodelle, die auch der „Heimatorganisation“ zugutekommen.

Unabhängig von diesen Variablen in der Organisation der Beratungseinheiten ist interne Beratung grundsätzlich durch die besondere institutionelle Einbindung in das Bezie-

hungsgeflecht Berater, Unternehmen und Klient/Auftraggeber geprägt. Ein interner Berater ist Angestellter des beratenen Unternehmens. Er steht daher zum einen in finanzieller Abhängigkeit vom Unternehmen, denn er erhält vom Unternehmen als alleinigem Geldgeber ein Gehalt. Er ist aber auch in das formale und informale Beziehungsgeflecht der Organisation eingebunden, beispielsweise im Hinblick auf Karrierewege. Beide Aspekte können die Objektivität und Neutralität des Beraters gefährden, wenn hierarchisch höhergestellte Organisationsmitglieder den Verlauf oder das Ergebnis eines Beratungsprozesses in eine bestimmte Richtung lenken möchten (Klanke 1992: 112). Die Arbeitsbeziehung zwischen Berater und Klient setzt Freiwilligkeit, Vertrauen und gegenseitigen Respekt voraus (vgl. Kapitel 2.1). Bei internen Beratern kann diese Beziehung durch die jeweilige Stellung innerhalb der Unternehmenshierarchie beeinflusst werden: Ein Klient ist möglicherweise nicht gewillt, einen „rangniedrigeren“ Berater zu akzeptieren. Beratung, die durch einen Vorgesetzten verordnet wird, ist ebenfalls meist sinnlos, wenn dem Klienten die notwendige Offenheit für den Beratungsprozess fehlt (a. a. O.: 113 f.). Ein weiteres Problem kann in der Übernahme der Verantwortung in einem Veränderungsprozess liegen. Anders als ein externer Berater kann sich der interne Berater nicht durch die Möglichkeit einer „befristeten Mitgliedschaft“ abgrenzen; auch nach Abschluss der Beratung bleibt er für den Auftraggeber greifbar. Insofern ist es von zentraler Bedeutung, dass sich Beratungsprojekte nur dann langfristig verwirklichen lassen, wenn die Betroffenen diesen Prozess selbst tragen (Lohmer 1995: 212).

2.4 Zusammenfassung des Forschungsstandes

Die empirische sozialwissenschaftliche Forschung, die sich spezifisch mit Entwicklungsberatung befasst, ist umfangreich, aber im Vergleich zur Managementberatungsforschung weniger systematisch. Häufig handelt es sich um Evaluationsstudien, die den Vorteil des prozessbezogenen Ansatzes (gegenüber der klassischen, harten Rationalisierungsberatung) zu belegen versuchen oder um Begleitforschung von Implementierungsprojekten (z. B. Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Führungsinstrumente) mittels Organisationsentwicklung. Eine Reihe von Forschungsprojekten beschäftigt sich mit spezifischen Anwendungskontexten von Organisationsentwicklung, z. B. in Einrichtungen des Gesundheitswesens (Engelhardt/Herrmann 1999; Iding 2000), in Bildungseinrichtungen (Ehse/Zech 1999) und Hochschulen (Fuchs 2007) oder sie stellen die Übertragung von Konzepten aus der Privatwirtschaft in Non-Profit-Einrichtungen in den Mittelpunkt (Frieling et al. 2002). — Hingegen spielen die soziale Konstitution des Beratungsprozesses und das Verhältnis von Berater und Klient zwar in der praxeologischen Literatur eine

große Rolle; sie sind aber nur selten Gegenstand von empirischen Untersuchungen. So beschreibt Iding (2000, 2001) in seiner mikropolitisch ausgerichteten Untersuchung die Verstrickung von Beratern in Machtprozesse. Mingers (1996) nährt mit ihrer „Konfrontation von Theorie und Praxis“ der systemischen Beratung ebenfalls Zweifel an der linearen und direkten Steuerbarkeit von Beratungsprozessen. Dass zwischen den idealtypischen Beschreibungen der Praxisliteratur (Wie verläuft ein Beratungsprojekt, welche Rollen nehmen Berater und Klienten in einem Projekt ein?) und den realtypischen Erscheinungsformen erhebliche Differenzen herrschen, darauf weisen Kraus und Mohe (2007) nach der Durchsicht dieser wenigen Studien hin, sie konstatieren jedoch noch einen erheblichen Forschungsbedarf.¹³

Es zeigt sich jedoch auch, dass die Erklärungsansätze der Beratungssoziologie – in Bezug auf Funktion, Organisations- und Wirkungsweisen von Beratung, Interdependenzen mit den Klientenorganisationen – stark von der Beratungsform abhängen und Erkenntnisse aus der Forschung zur Managementberatung nicht ohne Weiteres auf die Entwicklungsberatung übertragbar sind. In Bezug auf Akzeptanz und Nachhaltigkeit des OE-Ansatzes weisen weitere empirische Studien Diskrepanzen auf.

Weitbrecht und Wegener stellen die beteiligungs- und kommunikationsorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung zur Wahrnehmung von prozeduraler Gerechtigkeit:¹⁴ Je stärker Verfahrenskriterien im Sinne der Organisationsentwicklung berücksichtigt wurden, umso homogener sind auch die Bewertungen des Gesamtprozesses bei den unterschiedlichen Akteursgruppen (Weitbrecht et al. 2001: 160 ff.). Zudem befördere die partizipative Gestaltung eines Prozesses die Strukturinnovation (a. a. O.: 170 f.). Die Autoren diskutieren auf dieser Basis die These, dass eine höhere Übereinstimmung der Bewertung der Prozess-Fairness bei den verschiedenen Akteursgruppen für eine höhere Geltungskraft der durch Organisationsentwicklung ausgehandelten neuen Wirklichkeit spricht, also die Nachhaltigkeit und Akzeptanz einer Organisationsveränderung steige (vgl. auch Weitbrecht et al. 2002).

¹³ Für eine Übersicht der acht Studien vgl. Kraus/Mohe 2007: 265f. Dabei differenzieren die Autoren nicht zwischen Management- und Prozessberatung.

¹⁴ In dem DFG-Projekt „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen“ wurden 21 Betriebe untersucht, in denen im Rahmen von Dezentalisierungsmaßnahmen Gruppenarbeit und Fertigungsinseln eingeführt wurden. Es wurden Interviews mit vier Akteursgruppen geführt: 685 Mitarbeiter, 71 untere Führungskräfte (Meister), 37 Betriebsräte, 42 Prozessverantwortliche (= Angehörige des oberen Managements). Dadurch konnte die Bewertung der Ergebnisse und des Prozessverlaufs zwischen den Betrieben, innerhalb der verschiedenen Akteursgruppen innerhalb eines Betriebes und zwischen den Akteursgruppen über die Betriebe hinweg verglichen werden (vgl. Weitbrecht et al. 2001).

Eine „Breitenerhebung“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zur Situation der Personal- und Organisationsentwicklung bringt zum Vorschein, dass in erfolgreichen, „schnell wachsenden“ Unternehmen (SWU) weiche Faktoren wie handlungsleitende Ziele, Werte und Leitbilder eine größere Bedeutung haben und eher als Steuerungsinstrumente eingesetzt werden als in weniger erfolgreichen. Erfolgreiche Unternehmen gestalten ihre Strukturen und Prozesse konsequenter in Richtung Innovationsgenerierung, u. a. mit eigenen Einheiten (Abteilungen) für die Koordination von Innovationsprozessen. Zugleich stellen die Autoren der Studie aber auch fest, dass die Verbreitung von systematischer Personal- und Organisationsentwicklung „mehr Wunsch als Wirklichkeit“ sei: Selbst bei den Großunternehmen (> 500 MA) in dem untersuchten Sample hatten mehr als die Hälfte keine systematische Führungskräfteentwicklung (vgl. Ganz 2002: 15, 23; N = 518, darunter 49 „SWU“).

Pohlmann stellte in seiner Untersuchung zur Beratung bei 220 ostdeutschen Industrieunternehmen ebenfalls fest, dass die Einschätzung des Misserfolgs bei Beratung *ohne* Umsetzungsleistung (d. h. Beratung im engeren Sinne, darunter auch OE-Beratung) mit 46,5 % deutlich höher liegt als bei Beratung mit Umsetzungsleistungen/Co-Management (27,1 %). Das hohe Maß an Unzufriedenheit im Sinne einer wahrgenommenen „Folgenlosigkeit“ führt nach seiner Auffassung dazu, dass die Chancen von OE-Beratung, tatsächlich Veränderungsprozesse anzuregen, gefährdet seien. Die Wirksamkeit von Beratung hängt nach diesen Erkenntnissen von den Vorbedingungen in der beratenen Organisation ab: In wissensbasierten, innovationsorientierten Organisationen lassen sich der Organisationsberatung höhere Chancen zurechnen als in klassischen, konservativen Organisationen (Pohlmann 2002a: 339 ff.).

Der Forschungsstand deckt sich mit der eingangs formulierten Beobachtung, dass Organisationsentwicklung eigentlich angemessen flexible und reflexive Konzepte der Organisationsgestaltung eröffnet und in Bezug auf Strukturinnovativität und Modernisierung punktuell eine gute Wirkung entfaltet. In der Breite stellt sich das Bild aber ambivalent dar: Organisationsentwicklung ist keineswegs flächendeckend etabliert.

Die soziologische Forschung zur Etablierung und zur Wirkmächtigkeit des OE-Ansatzes weist noch erhebliche Lücken auf. Richters Dissertation (1994) liefert zwar eine umfassende Rekonstruktion von Konzepten, blendet aber den empirischen Kontext der Anwendung dieser Konzepte vollständig aus. Insbesondere fehlen Verbindungen zwischen dem OE-Ansatz als Ideensystem und den Handlungsorientierungen der Akteure im organisationalen Kontext. In der Untersuchung der ‚Trägerakteure‘, den OE-Beratern, wird ein Schlüssel zur Erklärung dieses Etablierungsdefizits gesehen, wobei das Span-

nungsfeld zwischen professioneller Kompetenz und Durchsetzungsmacht bei den internen OE-Beratern besonders spannend erscheint.

Im folgenden Kapitel werden die inhaltlichen Argumentationslinien des OE-Ansatzes in ihrer historisch-konzeptionellen Entwicklung nachgezeichnet. Damit wird das Deutungsangebot im Sinne eines Referenzrahmens für berufliches Handeln von OE-Beratern umrissen. Zugleich wird durch die Einbindung von kritischen Anmerkungen auf Schwachpunkte hingewiesen und der aktuelle Forschungsstand zur Organisationsentwicklung abschließend dargestellt.

3 Grundprinzipien des OE-Ansatzes

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die OE-Beratung gegenüber anderen Formen der Unternehmensberatung als Forschungsgegenstand abgegrenzt wurde, werden in diesem Kapitel die inhaltlichen Grundlinien des OE-Ansatzes nachgezeichnet. In der Organisationslehre konkurrieren verschiedene Denkschulen, die in ihren Implikationen für die Gestaltung und Steuerung (und damit für das Management) von Organisationen und des Organisationswandels erhebliche Differenzen aufweisen. Organisationsberater als vom Management engagierte Experten für Organisationsgestaltung beziehen sich auf unterschiedliche Denkschulen, mit jeweils spezifischen Annahmen über das Wesen der Organisation und ihre Veränderbarkeit. Die Untersuchung der Etablierung des OE-Ansatzes setzt die Rekonstruktion dieser ‚Deutungsangebote‘ voraus. Dies ist Gegenstand des ersten Teilkapitels (3.1). Im zweiten Teilkapitel werden die historischen Wurzeln des OE-Ansatzes nachgezeichnet (3.2). Ein wesentliches Problem der Organisationsentwicklung besteht darin, dass das Verständnis davon, was Organisationsentwicklung zu leisten habe oder vermag, außerordentlich diffus ist. Abgesehen von einem Grundkonsens, dass die Organisationsentwicklung *sowohl die Verbesserung der Effizienz einer Organisation als auch der Arbeitsbedingungen* anstreben solle, herrscht im Detail große Uneinigkeit. Es werden daher die wichtigsten Argumentationslinien in Bezug auf die Ziele (3.3) und das idealtypische Vorgehen in OE-Prozessen (3.4) dargestellt, zudem wird jeweils kritischen Einwänden gegenüber dem OE-Ansatz Raum gegeben. Mit diesen Ausführungen soll der Leser ein tieferes Verständnis der inhaltlichen Problematik erreichen, und es soll eine Hintergrundfolie für das Problem der Etablierung aufgespannt werden.

3.1 Organisation und Organisationswandel

Eine Grundannahme des OE-Ansatzes ist, dass das koordinierte menschliche Verhalten einen wesentlichen Bestandteil einer Organisation ausmacht. Organisationen werden als komplexe, politische Systeme verstanden, in denen Individuen, die in ihrem Handeln von Motivationen und Bedürfnissen geleitet werden, Koalitionen bilden, um ihre Interessen zu verfolgen. Veränderung (Entwicklung) von Organisationen bedarf daher nicht nur der Veränderung der technisch-formalen Strukturen, sondern auch der informellen, sozialkulturellen Strukturierungen. Dieses Organisationsverständnis korrespondiert mit dem soziologischen Verständnis, wonach Organisationen in erster Linie soziale (und

nicht etwa technische) Gebilde sind – die sich, um festgelegte Zwecke und Ziele zu verfolgen, bestimmter Mittel (d. h. Ressourcen) nach bestimmten Regeln bedienen. Von anderen sozialen Systemen unterscheiden sie sich vor allem dadurch, dass sie über einen festgelegten Mitgliederkreis, eine überdurchschnittlich spezifische Zieldefinition und eine ausdifferenzierte Struktur zur Zielerreichung verfügen (Endruweit 1981: 17). Als komplexe Systeme setzen sich Organisationen aus mehreren, miteinander in Beziehung stehenden Variablen zusammen: *Aufgaben* (die zur Erreichung des Organisationszwecks notwendig sind), *Strukturen* (Arbeits- und Kommunikationsabläufe, Hierarchien), *Technologie* (Programme und Maschinen) und *Akteure*. Konzepte zur Veränderung von Organisationen müssen alle diese Faktoren mit einbeziehen; je nachdem, welche Denkschule hinter einem Veränderungsansatz steht, unterscheiden sie sich aber in der Gewichtung der Faktoren zueinander, in ihrem Ansatzpunkt, an dem sie in die Organisation „eintreten“ und in den zugrunde liegenden Prinzipien und Annahmen (vgl. dazu Leavitt 1965).

Die klassische Managementlehre (und mit ihr die klassische Managementberatung) orientiert sich am *structural approach* der frühen Organisationstheorie; sie basiert auf einer deduktiven, rationalen Vorgehensweise, um durch die Optimierung von Strukturen eine Verbesserung der Leistung einer Organisation herbeizuführen. Ausgehend von der Analyse der Aufgaben werden Schlüsse auf die angemessene Form der Arbeitsteilung und der Führungssysteme gezogen. Aufgaben bzw. Aufgabenbündel werden in Form von Stellenbeschreibungen definiert und diese Stellen mit Personen besetzt; die Beziehungen zwischen den Positionen werden durch formale Interaktionswege festgeschrieben. Überlappende Verantwortungen sollen damit verhindert werden (Leavitt 1965: 1147). Diesem Ansatz kann das Weber'sche Bürokratie-Modell zugrunde gelegt werden (vgl. Kieser 2002a: 39 ff.). Die Grundannahme ist, dass die Individuen sich der Organisation in Disziplin, Pflichterfüllung (aber nicht mehr!) und Akzeptanz der Hierarchie unterordnen.

Ein weiterer klassischer Ansatzpunkt für Organisationsgestaltung ist der *technological approach*, der auf Taylor und das *scientific management* zurückgeht (vgl. Taylor 1977; Kieser 2002a: 65 ff.). Der Fokus liegt auf Analyse bzw. Planung von technischen Anläufen, an denen sich die Organisation zu orientieren habe. Dem ‚wissenschaftlichen Management‘ lagen detaillierte Bewegungsstudien zugrunde, verbunden mit Stückzahlen, Standards und Klassifizierungsschemata. Fließbandfertigung und computergestützte Produktion sowie in der jüngeren Zeit auch das kennzahlenbasierte Management profitieren vom Nimbus der ‚Rationalität‘, sie untergewichten jedoch die Variable der Akteure – und sehen sich damit mit derselben Kritik konfrontiert wie die ‚konzeptionellen Rationalisierungsberater‘ (vgl. dazu Kapitel 2.2). Die Veränderung der Organisation auf einer über das ‚Drehen an einzelnen Stellschrauben‘ hinausgehenden Ebene bzw. die damit ver-

bundenen Problematiken werden bei diesen Gestaltungsansätzen nicht explizit thematisiert. Vielmehr wird ein utilitaristisch-rationales Menschenbild gleichsam vorausgesetzt und Veränderungen in den informellen, sozio-kulturellen Dimensionen werden als logisch-konsequentes Ergebnis des Drehens an diesen Schrauben stillschweigend mitgedacht.

Als Gegenmodell zu den technisch-organisatorischen Verfahren der Problemlösung und des Wandels in Organisationen kann der *people approach* gesehen werden. Demnach bestehen Organisationen aus mehr als nur technischen Programmen und die Variable der Akteure erhält ein größeres Gewicht. Menschliches Verhalten ist, so die Annahme, nicht in gleicher Weise wie Maschinen nach rationalen Gesichtspunkten steuerbar. Vielmehr liegt hier die Ursache für das enorme Beharrungsvermögen, mit denen Organisationen dem Wandel begegnen. Veränderungen müssen also notwendigerweise am Verhalten der Organisationsmitglieder ansetzen – und entsprechend dem „normativ-redukativen“ (Chin/Benne 1971) Grundgedanken wird die Anregung einer Verhaltensänderung (d. h.: Lernen) von außen für möglich gehalten.¹⁵ Zentrale Annahmen bzw. eine gemeinsame Stoßrichtung verschiedener Vertreter dieses Ansatzes, dem auch die Organisationsentwicklung zuzurechnen ist, sind u. a. folgende: Die Veränderung des ganzen Systems setzt eine Veränderung bei den einzelnen Menschen voraus; affektive und moralische Handlungsantriebe sowie psychologische Sicherheitsbedürfnisse sollen in die Konzeption von Veränderung einbezogen werden; evolutionärer, von innen heraus motivierter Wandel wird gegenüber einem von außen geplanten und übergestülpten Wandel präferiert; die Aufgabenerfüllung ist mit persönlichem Wachstum und Selbstverwirklichung eng verknüpft; Macht und Autorität sollen gleichmäßiger auf alle Beteiligten verteilt sein, als dies in bürokratischen Organisationen mit ausgeprägten Hierarchien der Fall ist (vgl. Leavitt 1965: 1154).

Die Organisationsentwicklung hat eine dezidiert normative Ausrichtung, d. h. eine tradierte Auffassung vom Wünschenswerten, die sich anhand der von Leavitt getroffenen Unterscheidung in einen sogenannten *manipulative approach* und den *power-equalization approach* verdeutlichen lässt: Während ersterer versucht, von außen einen bestimmten Effekt im Verhalten der Organisationsmitglieder herbeizuführen („How can we get people

¹⁵ Chin/Benne unterscheiden drei Strategien der Herbeiführung von Verhaltensveränderungen in sozialen Systemen: a) Empirisch-rationale Strategien gehen davon aus, dass Menschen als rationale Wesen in utilitaristischer Weise ihre Eigeninteressen verfolgen und Veränderungen dann akzeptieren, wenn sie ihrem Vorteil dienen. b) Macht- und Zwangsstrategien beruhen auf der Annahme, dass Veränderungen durch den Einfluss mächtiger Akteure auf weniger mächtige erfolgen. c) Normativ-reedukative Strategien gehen davon aus dass, Verhalten von Regeln geleitet ist und Veränderungen dadurch erreicht werden, dass alte Normen durch neue ersetzt werden.

to do what we want them to do?“), orientiert sich letzterer am Organisationsbild der politischen Arena und leitet daraus die unterstützende, aber non-direktive Rolle des Change Agents sowie die ausdrückliche Einbeziehung der Akteure in die Problembearbeitung ab (Leavitt 1965: 1152 f.).

Auf der Grundlage der vier von Leavitt hervorgehobenen Variablen, aus denen sich Organisationen zusammensetzen, aber mit besonderer Betonung des *people approach*, formulierten French und Bell eine Definition von Organisationsentwicklung als Problemlösungsverfahren für Organisationen, die in weiten Teilen der praktischen OE-Beratung aufgegriffen wurde. Sie verstehen Organisationsentwicklung im sozialwissenschaftlichen und idealtypischen Sinne als

„eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung“ (French/Bell 1994: 31).

Diese Definition beinhaltet wesentliche Merkmale, die sich als ‚Arbeitsprogramm‘ der Organisationsentwicklung verstehen lassen: Auf der Ebene der Ziele stellt die Organisationsentwicklung eine enge Beziehung zwischen Problemlösung und der Verbesserung der organisationsinternen Innovationsfähigkeit zur zukünftigen Problembewältigung her, sie strebt Erfahrungslernen an und unterstützt die Selbstorganisation des Systems. Ansatzpunkt der Veränderung ist die Organisationskultur, so dass neben den formalen, sichtbaren Aspekten der Organisation (Ziele, Technologien, Struktur, Fähigkeiten) die Vorstellung der informellen Elemente, Interaktionen, Einstellungen und Normen eingeschlossen ist. Organisationsentwicklung richtet sich damit anders als andere Methoden der Organisationsveränderung (z. B. *Management Development*) nicht nur an Führungskräfte, sondern misst den interpersonellen Beziehungen in Arbeitsgruppen und sich überschneidenden Teams große Bedeutung mit Konsequenzen für das ganze System bei. In methodisch-instrumenteller Hinsicht ist Organisationsentwicklung als langfristiger Prozess zu verstehen, nicht als kurzfristige Maßnahme, bei dem sozialwissenschaftliche Technologien, wie das Programm der Aktionsforschung, zum Einsatz kommen. OE-Berater, die als neutrale Dritte außerhalb des sich entwickelnden Systems stehen, unterstützen die (Selbst-)Entwicklung als Change Agents (vgl. French/Bell 1994: 31 ff.). Dieses klassische Arbeitsprogramm soll im Folgenden historisch rekonstruiert und in inhaltlicher und methodischer Hinsicht vertieft werden.

3.2 Wissenschaftsgeschichtliche Grundlagen¹⁶

In der Entstehungsgeschichte der Organisationsentwicklung verweben sich verschiedene Stränge der Arbeits- und der Sozialwissenschaften des frühen 20. Jahrhunderts. Der für die Organisationsentwicklung zentrale Fokus auf die Interdependenz zwischen Individuum und Organisation bzw. Gruppe ist der Human-Relations-Bewegung zu verdanken, die in den 1930er Jahren in den USA aufgrund der Hawthorne-Studien die sozialen Beziehungen – unter den Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten – und bekundete Wertschätzung als relevante Faktoren zur Leistungserbringung propagierten (vgl. Mayo 1950). Die Human-Relations-Bewegung ist insofern als Vorläufer anzusehen, als sie sich nicht explizit mit dem Wandel von Organisationen beschäftigt, der in der Organisationsentwicklung im Mittelpunkt steht. Als ideeller Wegbereiter ist weiterhin John Dewey einzuordnen, der sich als Begründer der funktionalistischen Psychologie mit Prozessen und Wirkungsweisen der Phänomene des Bewusstseins beschäftigte und gleichzeitig einen instrumentalistischen (pragmatischen) Forschungsansatz vertrat. Damit hat Dewey eine Voraussetzung für die Entstehung einer anwendungsorientierten Forschung geschaffen, die im Gegensatz zum europäischen Wissenschaftsverständnis sozialwissenschaftlichen Arbeitens stand. Jakob L. Moreno hat mit der Entwicklung von Konzepten wie Gruppenpsychotherapie, Soziometrie und Psychodrama die Basis geschaffen für Gruppenmethoden, die in der Organisationsentwicklung nach wie vor eine wichtige Rolle spielen (Richter 1994: 56). In der weiteren Fortschreibung der Organisationsentwicklung als eigenständigem Ansatz der angewandten Sozialwissenschaften verbinden sich die Stränge der Gruppendynamik und der Aktionsforschung, die beide auf Lewin zurückgehen, mit dem Ansatz der sozio-technischen Systeme, der am Tavistock-Institut in Großbritannien entwickelt wurde. Diese drei Ansätze werden im Folgenden kurz skizziert.

Kurt Lewin und die Gruppendynamik

Kurt Lewin gilt als Gründervater der theoretisch-normativen Organisationsentwicklung. In den 1940er Jahren führte er am *Research Center for Group Dynamics* des *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* in Boston umfangreiche Studien zu Gruppen- und Lernverhalten sowie zur Methode der Aktionsforschung durch. Die ersten Studien zur Wirkung von Gruppenverhalten als Ausgangspunkt sozialer Veränderungen wurden unter seiner Anleitung am *National Training Laboratory (NTL)* in Bethel (Maine) durchgeführt. Die den Studien zugrunde liegende sozialpsychologische Feldtheorie (vgl. dazu Lewin 1963:

¹⁶ Eine umfassende Rekonstruktion der Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung findet sich bei Richter (1994), vgl. auch Sydow (1985).

86 ff., 271 ff.) versteht menschliches Verhalten (unter Einschluss von Persönlichkeitsentwicklung, Wahrnehmung und zwischenmenschlichen Prozessen) als Folge der Gesamtheit von Bedingungen, in der die Gegebenheiten der Person und der Umwelt ein strukturiertes und dynamisches System – den „Lebensraum“ bzw. das „psychologische Feld“ – bilden. Die Kenntnis der zu einem gegebenen Zeitpunkt in diesem Feld herrschenden Gesetzmäßigkeiten erlaubt die Konstruktion des Lebensraumes zum darauffolgenden Zeitpunkt und erklärt somit das Verhalten. Die Übertragung der Feldtheorie auf den sozialen Raum stellt den Beginn der gruppendynamischen Konzeption dar: Lewin stellte fest, dass erwachsene Menschen die meiste Zeit nicht als Einzelwesen, sondern als Teil einer sozialen Gruppe handeln; das Handeln wird wesentlich von der Stellung innerhalb der Gruppe bestimmt (Lewin 1935: 177 f.). Die Veränderung in einem Individuum erfordere daher Veränderungen im Umfeld, z. B. in der Kultur der Gruppe, der das Individuum angehört, denn nur die Verankerung in der Kultur einer Gruppe festige die Ansichten des Individuums gegen tägliche Stimmungsschwankungen und Einflüsse (Lewin/Grabbe 1953: 96). Der Prozess der sozialen Veränderung verläuft gemäß Lewin in drei Phasen, die er in die Formel *unfreezing, moving, and freezing* – Verhaltensweisen und Umfeldler labilisieren, Veränderungen einführen, veränderte Verhaltensweisen wieder stabilisieren – zusammenfasst (Lewin 1947a: 210 f., 1947b: 34 f.; vgl. dazu auch Richter 1994: 58 ff.).

Aktionsforschung

Der Aktionsforschungsansatz geht ebenfalls auf Lewin zurück und wurde am *Institute for Social Research* der Universität Michigan zur Methode des Data-Survey-Feedback weiterentwickelt. Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen werden nicht nur Daten über die Probanden erhoben, sondern die Ergebnisse werden auch an die Befragten zurückgespiegelt. Auf diese Weise sollen Aktionen zur Veränderung einzelner Systemvariablen gemeinsam mit den Befragten entwickelt und Verhaltensänderungen angeregt werden. In einer erneuten Datensammlung werden die Ergebnisse dieser Aktionen überprüft und ausgewertet. Diese so beschriebenen Handlungselemente werden zyklisch wiederholt (vgl. French/Bell 1994: 112 f.).

Forschungsparadigmatisch steht das Programm der Aktionsforschung, das die Kluft zwischen Forscher und seinen Forschungsobjekten aufzulösen versucht, in fundamentalem Gegensatz zur damaligen empirischen Praxis: Die traditionelle empirische Sozialforschung geht von der Annahme aus, dass sich soziale Phänomene von den Bedingungen des Beobachtungsprozesses und der Konstitution des Forschers her objektiv beschreiben lassen, wenn sich die Forscher entsprechend ‚wissenschaftlicher‘ Methoden bedienen. Die Aktionsforschung verneint diese Objektivitätsvorstellung und formuliert eine

neue gesellschaftliche Funktionsbestimmung der Wissenschaft. Sozialwissenschaftliche Forschung sollte dem Untersuchungsgegenstand dabei behilflich sein, Wissen über sich selbst zu erzeugen, um auf diese Weise die Problemlösungskapazität zu erhöhen. Die praktische Verbesserung von sozialen Beziehungen wird als Ziel von Sozialforschung also keineswegs ausgeklammert. Stattdessen wird die gezielte Einflussnahme des Forschers auf den Änderungsprozess – in einem Dreieck aus Handeln, Forschung und Erziehung – in den Fokus gerückt und versucht, eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen (Lewin 1946).¹⁷ Die Bedeutung von Aufklärung (Feedback) für Lern- und Entwicklungsprozesse wurde vor allem in Labor-Trainings am NTL erforscht und dort auch regelmäßig praktiziert (vgl. Richter 1994: 72 ff.).

Soziotechnische Systeme

Eine weitere Wurzel des OE-Ansatzes bildet das Konzept der soziotechnischen Systeme, das Ende der 1940er Jahre am *Tavistock Institute of Human Relations* in London entwickelt wurde. Ihm liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Probleme in Organisationen hauptsächlich durch strukturelle Mängel verursacht werden. In den sogenannten Bergbaustudien, die sich mit der Einführung neuer Technologien im staatlichen Kohleabbau befassten, wurden soziales und technisches System in ihrer Beziehung als sozio-technisches System zum Untersuchungsgegenstand gemacht (Trist/Bamforth 1951). In weiteren Untersuchungen zu teilautonomen Arbeitsgruppen (z. B. Rice 1958; Trist/Higgin 1963) wurde gezeigt, dass höhere Selbststeuerung und erweiterte Tätigkeitsspielräume die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von und in Gruppen steigern. Diese Arbeiten wurden in den 1970er Jahren als Referenzmodelle für die Programme zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ in Deutschland und anderen Staaten herangezogen.

Anders als die US-amerikanischen Ansätze der normativ-pädagogischen Organisationsentwicklung stellten die sozio-technischen Studien nicht die Führungskräfte und leitenden Angestellten in den Mittelpunkt, sondern die allgemeine Belegschaft. Sie beschäftigten sich mehr mit spezifischen Problemen in spezifischen Organisationen, und weniger damit, allgemeine Probleme der Verhaltensveränderung in Organisationen zu bearbeiten. Trotz der psychoanalytischen Fundierung der frühen Tavistock-Arbeiten kristallisiert sich in der sozio-technischen Perspektive eine Fokussierung auf die Veränderung von organisatorischen Produktionssystemen heraus, bei der Organisationsentwicklung amerikanischer Prägung hingegen ein Fokus auf die Veränderung interpersonaler Beziehungen und Verhaltensweisen (Richter 1994: 87 f.).

¹⁷ Diese Auffassung wurde nicht nur von den Organisationsforschern am NTL vertreten, sondern entspricht auch dem Forschungsparadigma der amerikanischen *Applied Anthropology* (u. a. Margaret Mead, Kluckhohn, Leighton, Chappell; vgl. Richter 1994: 74).

Synthese: Integration von Person und Organisation

Aus diesen Wurzeln lassen sich zwei Perspektiven auf die Organisation ableiten, die für die Organisationsentwicklung von zentraler Bedeutung sind und zusammen den charakteristischen mehrdimensionalen Ansatz bilden. Die *personelle Perspektive* geht auf die Anwendung gruppenspezifischer Verfahren und Trainings zurück. Organisationsmitglieder sollen Verhaltensweisen einüben, die an McGregors Y-Theorie orientiert sind, wie Kooperation, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit oder Offenheit. Grundlegende Annahme ist, dass Einstellungen und Verhalten der Mitglieder, insbesondere der Führungskräfte, einen Effekt auf Klima und Interaktion in einer Gruppe haben. Wichtigste Interventionsformen sind das aus dem Laboratoriumstraining hervorgehende Sensitivity-Training, Encounter-Gruppen sowie die Transaktionsanalyse. In der *strukturellen Perspektive* wird der soziotechnische Ansatz fortgeführt; hier steht die Veränderung von Strukturvariablen bei dem Versuch bestimmte Ziele zu erreichen im Mittelpunkt. Zentral sind dabei der Grad der Zentralisierung von Entscheidungen und Kommunikation, der Grad der Standardisierung und Formalisierung, der Grad der Funktions- und Positionsdifferenzierung und die Größe und Aufgabenkomplexität der Organisation (vgl. Gebert 1974: 44). Je nach Ausprägung der Strukturvariablen werden Ziele einer gesunden Organisation, wie z. B. die Fähigkeit Konflikte auszutragen, Innovations- und Veränderungsbereitschaft, behindert oder gefördert.

Da diese beiden Perspektiven in ihren Reinformen Defizite aufweisen, wird im Kontext von Organisationsentwicklung ein mehrdimensionaler Ansatz propagiert. Es wird davon ausgegangen, dass sich Organisationsentwicklungsziele nicht alleine über die Veränderung von Verhaltensweisen noch über die alleinige Veränderung von Strukturen erreichen lassen. Vielmehr muss eine Veränderung der ‚inneren‘ Situation, d. h. von Verhalten, Einstellungen oder Fähigkeiten, mit einer Veränderung der ‚äußeren‘ Situation, z. B. Dezentralisierung, einhergehen, um Entwicklungsziele wie mehr Teamfähigkeit, mehr Flexibilität der Organisation oder mehr Autonomie zu erreichen. Eine nähere Betrachtung der Ziele und der methodischen Besonderheiten, auf die im Rahmen von OE-Prozessen Wert gelegt wird, ist Gegenstand der weiteren Ausführungen.

3.3 Ziele von OE-Prozessen

„Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen länger angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Unter *Qualität des Arbeitslebens* bzw. *Humanität* versteht die GOE nicht nur materielle Existenzsicherung, Gesundheitsschutz und persönliche Anerkennung, sondern auch Selbständigkeit (angemessene Dispositionsspielräume), Beteiligung an den Entscheidungen sowie fachliche Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1980, zit. bei Becker/Langosch 1995: 5).

In dieser Definition der 1980 als Berufsverband gegründeten Gesellschaft für Organisationsentwicklung sind die zentralen Ziele der Organisationsentwicklung benannt. Es wird dabei der Anspruch verfolgt, das widersprüchliche Verhältnis von Produktivität und Humanität aufzulösen. Organisation sollte so gestaltet werden, dass sie veränderten und sich kontinuierlich verändernden Anforderungen der (Markt-)Umwelt gerecht werden kann *und* dabei durch die Ausweitung individueller Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter deren geistiges Potenzial so aktiviert, dass sie im Sinne der übergeordneten Organisationsziele agieren. Dieser Anspruch soll in dieser Arbeit als die generelle normative Leitidee des OE-Ansatzes verstanden werden. In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass diese beiden Zieldimensionen nicht automatisch in einem komplementären Verhältnis stehen, sondern immer wieder ausbalanciert werden müssen. Zunächst werden in Tabelle 1 die beiden Hauptzielrichtungen in Bezug auf ihre Unterziele und Zieldimensionen kategorisiert.

Tabelle 1: Zieldimensionen und Unterziele der Organisationsentwicklung

Zielrichtung	Unterziele	Dimension
Effizienz- verbesserung	- Erhaltung/Steigerung der Flexibilität - Förderung der Innovations- und Veränderungsbereitschaft	<i>Flexibilität/ Anpassungsfähigkeit</i>
	- Förderung der Lernfähigkeit des Systems - Wissen über Veränderungsmanagement entwickeln	<i>Lernfähigkeit des Systems</i>
	- besserer Informationsstand * - klare Konfliktregelungsmechanismen * - Konfliktaustragung (statt: Konflikte herunterspielen) - Fähigkeit zur Problembenennung (statt: Problembewusstsein)	<i>Verringerung der Reibungsverluste</i>
	- Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiter * - Stabilisierung der Gesundheit *	<i>Verbesserung der Leistungsfähigkeit</i>
	- Steigerung des Marktanteils, Umsatzerhöhung, Verbesserung der Produktqualität, Aufbesserung der Gewinnlage	<i>Unternehmenserfolg</i>
	- niedrige Fluktuationsrate, Fehlzeitrage - Erhöhung der subjektiven Zufriedenheit *	<i>Personalbezogene Leistung</i>
Qualität des Arbeitslebens	- mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum - Eigenverantwortlichkeit/Selbstständigkeit - Wahlfreiheit	<i>Autonomie</i>
	- Stabilisierung der Gesundheit * - Erhöhung der subjektiven Zufriedenheit *	<i>Wohlbefinden</i>
	- mehr Mitwirkung an Beratungs- und Entscheidungsprozessen - Kontrolle der unmittelbaren eigenen Arbeitsbedingungen - Rücknahme der Entfremdung bei der Arbeit - Besserer Informationsstand *	<i>Partizipation/ Demokratie</i>
	- mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten - langfristige Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung - Spontaneität (= weniger Konformitätsdruck)/ mehr Individualität) - Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiter *	<i>Persönlichkeits- entwicklung</i>
	- Teamfähigkeit/Kooperationsbereitschaft - Balance zwischen Autonomie und Einbindung - klare Konfliktregulierungsmechanismen *	<i>Soziale Integration</i>

Quellen: Gebert 1974, Becker/Langosch 1995, Hüffer 1997 und Worley/Feyerherm 2005.

Anmerkung: Die mit * gekennzeichneten Unterziele sind nicht eindeutig einer Dimension zuzuordnen. Die Zieldimension hängt von der konkreten Ausgestaltung ab, vgl. auch Tabelle 2.

Unter den „Leistungszielen“ werden im OE-Ansatz die Steigerung der Flexibilität einer Organisation und die Steigerung der Lern- und Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder und des Systems subsumiert. Flexibilität meint hier die Fähigkeit zu schnellem und adäquatem Reagieren auf Veränderungen in der Umwelt. Innovationsbereitschaft bedeutet, neue Verfahren und Produkte integrieren zu können; Veränderungsbereitschaft ist weiter gefasst und beinhaltet auch die Bereitschaft, sich mit dem bisherigen Selbstverständnis der Organisation auseinanderzusetzen, Ziele und Handlungsabläufe zu hinterfragen und ggf. zu verändern. Dies umfasst auch die Verbesserung der Lernfähigkeit einer Organisation, womit die Förderung der Veränderungsbereitschaft um die Ebene des Deutero-Lernens (reflexiven Lernens) erweitert wird (vgl. Gebert 1974: 16; Becker/Langosch 1995: 17). Auch der Abbau von Effizienzbarrieren durch die Verbesserung der Konfliktaustragung und Problembenennung ist als Ziel im Sinne der Leistungsdimension zu nennen. In den jüngeren Publikationen finden sich neben diesen sehr allgemeinen Leistungszielen auch dezidierte Forderungen an die Organisationsentwicklung, zum Unternehmenserfolg beizutragen und personalbezogene Leistungsparameter zu verbessern (vgl. Hüffer 1997: 50).

Die zweite Zieldimension bezieht sich auf die Verbesserung der Arbeitssituation der Mitglieder einer Organisation. Das Arbeitsprogramm der Organisationsentwicklung wurde bestimmt durch Stichworte wie „Enttaylorisierung“, „ganzheitliche Aufgabengestaltung“, Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit auf mehreren Ebenen. Nicht nur materielle Aspekte der Arbeit sollten verbessert werden, sondern auch auf der Ebene der sozialen Systeme, im Sinne der Kooperations- und Teamfähigkeit und der Selbstverwirklichung sollten Veränderungen herbeigeführt werden. Als „Humanisierungsziele“ der Organisationsentwicklung werden bei Gebert (1974: 11 ff.) die folgenden genannt: In struktureller Hinsicht sollte die Autonomie der Mitarbeiter, i. S. der Eigenverantwortlichkeit in erweiterten Handlungs- und auch Entscheidungsspielräumen, gestärkt werden; ebenso sollten die Partizipationsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungsprozessen ausgeweitet und damit die Kontrolle der unmittelbaren eigenen Arbeitsbedingungen ermöglicht werden. Hinsichtlich der individuellen Ebene geht es um die Schaffung von Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Es soll, als Gegenprogramm zum hohen Konformitätsdruck im tayloristischen Arbeitsmodell, das jede Form von Eigenständigkeit unterdrücke, mehr Spontaneität und Individualität ermöglicht werden. Hinsichtlich der interpersonalen Beziehungen sollen Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder verbessert werden.

Einige Zielsetzungen bleiben in ihrer Zuordnung zu einer Dimension uneindeutig. Beispielsweise kann sich die Zielformulierung „Verbesserung der subjektiven Zufriedenheit“ sowohl auf das individuelle Wohlbefinden eines Mitarbeiters an sich als auch auf seine Leistungsmotivation und damit auf die ökonomische Dimension beziehen. Ähnliches gilt für die Ziele „Besserer Informationsstand“ (Verringerung der Reibungsverluste und der dadurch entstehenden Beeinträchtigung der Effizienz organisatorischer Prozesse vs. Verbesserung der Teilhabe an betrieblichen Entscheidungen), „Klare Konfliktregelungsmechanismen“ (Verringerung der Reibungsverluste vs. Verbesserung der sozialen Integration eines Individuums in die Gruppe), „Stabilisierung der Gesundheit (Erhöhung der Leistungsfähigkeit vs. Wohlbefinden des Einzelnen) sowie die „Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiter“ (Leistungsfähigkeit vs. Entwicklung der Persönlichkeit) (vgl. Hüffer 1997: 50). Je nachdem, welche Intention verfolgt wird und vor welchem normativen Hintergrund ein Akteur handelt, muss das Ziel einer jeweils anderen Dimension zugeordnet werden. Damit gewinnt jedoch auch die Empirie, d. h. die konkrete Ausgestaltung einer Zieldimension im Handeln der Akteure an Bedeutung gegenüber der rein normativen Betrachtung.

3.3.1 Zum Verhältnis zwischen Humanisierungs- und Leistungszielen

Die Beziehungen zwischen Humanisierungs- und Leistungszielen werden in der Literatur kritisch diskutiert. An dieser Stelle ist zunächst darauf hinzuweisen, dass sich das Deutungsangebot für OE-Berater in der Gewichtung von Humanisierungs- und Leistungszielen im OE-bezogenen Diskurs im Zeitverlauf verändert hat. In frühen programmatischen Schriften (z. B. Bennis 1969; French/Bell 1973; Fricke/Fricke 1977) wird der „menschliche“ Aspekt der Organisationsentwicklung deutlich hervorgehoben:

„change agents share a set of normative goals based on their philosophy. [...] 1. Improvement in interpersonal competence. 2. A shift in values so that human factors and feelings come to be considered legitimate. 3. Development of increased understanding between and within working groups in order to reduce tensions. 4. Development of more effective ‘team management’ (...) for functional groups to work more competently. 5. Development of better methods of ‘conflict resolution’. Rather than the usual bureaucratic methods which rely mainly on suppression, compromise, and unprincipled power, more rational and open methods of conflict resolution are sought. 6. Development of organic rather than mechanical systems. This is a strong reaction against the idea of organizations as mechanisms which managers ‘work on’, like pushing buttons.” (Bennis 1969: 15, Hervorhebung der Verfasserin)

Der Gedanke der *Leistungssteigerung* wird nicht explizit erwähnt. Die Schlüsselbegriffe (vgl. Hervorhebungen) formulieren vielmehr ein *Gegenprogramm* zum tayloristischen Pro-

duktionskonzept und proklamieren eine Rücknahme des mechanistischen Leitbildes der Organisationsgestaltung, das in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts das dominante Modell für die Gestaltung von Produktionsorganisationen war. Die Arbeitshypothese des OE-Ansatzes, dass von einer größeren Ermöglichung von autonomen, partizipativen, individuell-spontanen Verhaltensweisen ein günstiger Einfluss auf die Leistung ausgehe, lässt sich auf das idealistische, an der Humanistischen Psychologie orientierte Menschenbild zurückführen. Die individuelle Entfaltung des Subjekts steht hier im Mittelpunkt.¹⁸ Die anvisierte Output-Steigerung wird als unternehmerisches Ziel zwar nicht verworfen, sondern vielmehr (kommentarlos) als Selbstverständlichkeit angenommen; es wird unterstellt, dass sie gleichsam automatisch als implizite Folge von verbesserten Produktionsbedingungen auftritt. Auch in der frühen Adaption in der deutschsprachigen Literatur, beispielsweise bei Gebert (1974), findet sich eine deutliche Betonung des Humanisierungsgedankens gegenüber der Leistungsdimension.

In der Konstituierungsphase der Organisationsentwicklung in den 1950er bis 1970er Jahren (vgl. Richter 1994) spielte der humanistische Duktus eine bedeutende Rolle. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse – der wirtschaftlichen Prosperität, dem Anstieg des Bildungsniveaus und damit auch der Zunahme des Facharbeiteranteils mit spezialisiertem Wissen, dem allgemeinen Wertewandel hin zu mehr Demokratisierung und Partizipation und dem gesteigerten Bedürfnis des Einzelnen nach mehr Selbstständigkeit und Autonomie – veränderten sich die Vorstellungen über die Gestaltung von Organisation. Emanzipation und Selbstverwirklichung, Authentizität und Anti-Autoritarismus prägten das Selbstverständnis einer ganzen Generation. Die Hochphase dieser Vorstellungen von ‚besserer‘ Arbeit lag in den 1970er Jahren und wurde auch durch politische Aktivitäten wie das BMTF-Programm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ befördert.

Ab den 1980er Jahren ist eine Verschiebung in der Zielbestimmung weiter in Richtung Ökonomie zu verzeichnen. Im Gegensatz zum frühen Diskurs über und innerhalb der Organisationsentwicklung wird sichtbar, dass die Organisationsentwicklung mit ihrer Etablierung als Gestaltungsoption für organisatorischen Wandel zunehmend unter dem

¹⁸ Die Humanistische Psychologie geht davon aus, dass das Individuum in der Arbeit (und nicht etwa in der Freizeit, wie Kubicek, Leuck und Wächter (Kubicek et al. 1979: 300) kritisch bemerken) nach Selbstverwirklichung strebe. Als Mitglied einer Organisation sei es fähig und willens, am Arbeitsplatz Autonomie und Unabhängigkeit zu wahren, eine langfristige Zeitperspektive einzunehmen und sich wechselnden Umständen flexibel anzupassen. Der Mensch motiviere und kontrolliere sich am besten selbst, Anreize und Kontrollen von außen veranlassten ihn zu weniger angemessenen Anpassungsleistungen. Es gebe keinen prinzipiellen Konflikt zwischen den Selbstverwirklichungsbestrebungen des Individuums und den Effizienzanforderungen der Organisation. Im Rahmen der gegebenen Chancen werde jedes Mitglied seine persönlichen Ziele freiwillig mit denen der Organisation in Einklang bringen (Kempf 1978: 203).

Druck steht, ihre Existenz vor dem Hintergrund des ökonomischen Zwecks der Unternehmung zu rechtfertigen. Nicht mehr die am Mitarbeiter orientierte Arbeitsgestaltung ‚an sich‘ gilt als erstrebenswertes Ziel einer zahlenmäßig kleinen, sozialwissenschaftlich geprägten Gruppe von Enthusiasten, sondern der Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Organisationsentwicklung wird mehr und mehr zu einer Managementtechnik, mit deren Hilfe sich unternehmerische Ziele realisieren lassen. In den Zielkatalog der Organisationsentwicklung gehen dezidiert ökonomische Größen ein wie die Steigerung des Marktanteils, Umsatzerhöhung, Aufbesserung der Gewinnlage und die Verbesserung der Produktqualität. Auch Aspekte des Personalmanagements wie die Verringerung von Fehlzeiten und Fluktuationsraten werden der ökonomischen Dimension zugeordnet (Hüffer 1997: 50). Ungeklärt in ihrer Beziehung zum ökonomischen Erfolg, aber aufgrund von spezifischen Wertsetzungen ‚erstrebenswert‘ seien hingegen Aspekte wie: Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiter, Stabilisierung der Gesundheit, Rücknahme der Entfremdung bei der Arbeit, besserer Informationsstand, klare Konfliktregulierungsmechanismen und die Erhöhung der subjektiven Zufriedenheit (ebd.).

Diesen Einwänden zum Trotz geht die Organisationsentwicklung aber weiter von einer komplementären Beziehung zwischen den beiden Zieldimensionen aus und hält als *Leitidee und Arbeitshypothese* an der ‚nicht bewiesenen, aber auch nicht widerlegten‘ Annahme fest, dass ‚Leistungsoptimierung und Humanisierung der Arbeit einander nicht ausschließen, sondern sich wechselseitig bedingen‘ (Becker/Langosch 1995: 14).

3.3.2 Kritik

Die soziologische Kritik an der Organisationsentwicklung bezieht sich vor allem auf die Frage, inwiefern das Humanisierungsversprechen, das über ein erhebliches Attraktivitätspotenzial bei den beteiligten Zielgruppen verfügt, einzulösen sei. Nicht nur die praktische Umsetzung in wirtschaftlichen Kontexten, sondern auch die prinzipielle Vereinbarkeit der beiden Zieldimensionen wird dabei in Zweifel gezogen. – In diesem Zusammenhang weist der Wirtschaftswissenschaftler Kreikebaum (1988: 8 ff.) darauf hin, dass mit ‚Humanisierung‘ bei einer rein semantischen Betrachtung lediglich die Veränderung einer Situation, die im Vergleich zu einem wünschenswerten Zustand als weniger ‚menschlich‘ angesehen wird, gemeint sei. Was aber als ‚menschlich‘ empfunden werde, sei nicht absolut gesetzt, sondern hänge von der weltanschaulichen Betrachtungsweise ab bzw. von den Werten und Normen, die sich darin niederschlagen.¹⁹ Die Implikati-

¹⁹ Wie unterschiedlich das Streben nach Humanisierung weltanschaulich gefasst ist, zeigt Kreikebaum anhand eines naturwissenschaftlichen, eines humanistischen, eines marxistischen und des christlichen Menschenbildes auf. Der Humanitätsbegriff konstituiert sich je nach Ansatz aus der

onen, die sich daraus für den Humanitätsbegriff und die Ableitung von Humanisierungszielen jeweils ergeben, erklären die unterschiedliche Rezeption des OE-Ansatzes in den Sozialwissenschaften und den angrenzenden Disziplinen. In Bezug auf den Aspekt der gleichzeitigen Verfolgung von ökonomischen und humanisierungsbezogenen Zielen werden diese als ‚Harmoniethese‘, als ‚Kompromissthese‘ sowie als ‚Unvereinbarkeits-these‘ bezeichnet.

a) Harmoniethese

Die Vorstellung einer komplementären Beziehung zwischen Leistungs- und Humanisierungszielen entspricht dem normativen Ideal der Organisationsentwicklung. In der Harmoniethese ist das Versprechen enthalten, das sogenannte Transformationsproblem sowohl im Sinne des arbeitenden Menschen als auch des Arbeitgebers zu lösen. Es handelt sich dabei um ein grundsätzliches Problem des Arbeitgebers: Mit dem Arbeitsvertrag erwirbt er zwar Arbeitsvermögen, aber noch keine Arbeitsleistung. Eine Lösung dieses Problems besteht z. B. darin, dass das Management die Kontrolle über den Arbeitsprozess, und damit über die Arbeitenden, erlangt. Konträr dazu steht der Ansatz der Human-Relations-Bewegung, wonach der Mensch seine Fähigkeiten im sozialen Beziehungsfeld auch im Sinne der Organisationsziele entfaltet. Unter der Federführung der „Theory Y“ (McGregor 1960) wurden bürokratische Organisationen daraufhin analysiert, welche Faktoren die Entfaltung der Human-Potenziale behindern. Eine geringe Arbeitsleistung wird somit nicht einem zur Faulheit neigenden Individuum angelastet, sondern den Beschränkungen der bürokratischen Organisation. Die Argumentation erfolgt dabei über den Negativschluss eines Teufelskreises: Formalisierung, Konformitätsdruck, gegenseitiges Misstrauen und geringe Offenheit zögen Verhaltensstrategien der Absicherung und Selbstbehauptung nach sich; Status- und Machtfragen rückten in den Mittelpunkt und die Risikobereitschaft und Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktaustragung würde eingeschränkt. Die Folge dieser teilweisen Abwendung von der Aufgabenstel-

Natur des Menschen (naturwissenschaftliche und humanistische Anthropologie), im Gesellschaftsbezug (marxistische Anthropologie) oder aus der Gott-Mensch-Beziehung heraus (christliche Anthropologie). Die naturwissenschaftliche Anthropologie (z. B. Gehlen, Tinbergen, Lorenz) geht vom Gegensatz zwischen Mensch und Tier aus, wobei sich der Mensch als „handelndes“ Wesen durch die Beherrschung der Instinkte und prinzipielle Entscheidungsfreiheit auszeichne. Der Humanitätsbegriff ist hier an relative Handlungsautonomie sowie Verantwortlichkeit gekoppelt. Auch die humanistische Anthropologie konzipiert den Menschen aus sich selbst heraus: Schlüsselbegriffe sind Selbstverwirklichung (Individuation) und Selbstbestimmung, während ihre Nichtermöglichung beim Individuum zu Neurosen oder ähnlichen Störungen führe. Davon unterscheiden sich die marxistische Anthropologie, die den Menschen aus einem Gesellschaftsbezug heraus versteht, und die christliche Anthropologie, die ihn in der Gott-Mensch-Beziehung verortet. Der Gegenbegriff zur Menschlichkeit ist immer „Entfremdung“, auch wenn dieser Begriff vor allem mit der marxistischen Lehre verbunden ist (vgl. Kreikebaum 1977, 1988).

lung führe zur Senkung des Anspruchs an die eigene Leistung, ein manifester Leistungsabfall wiederum zur Intensivierung von Kontrollmaßnahmen seitens des Managements und damit wiederum zu einer Erhöhung des Misstrauens. Orientiere sich die Arbeitsgestaltung hingegen an den Bedürfnissen des arbeitenden Menschen, eröffneten sich Möglichkeiten, diesen Teufelskreis zu durchbrechen und damit auch Verbesserungen im Sinne des Arbeitgebers herbeizuführen (Gebert 1974: 20).

Der dahinterstehende Humanitätsbegriff geht auf ein Verständnis des Menschen „aus sich selbst heraus“ zurück (vgl. Kreikebaum 1988): Schlüsselbegriffe sind Selbstverwirklichung (Individuation) und Selbstbestimmung, während ihre Nichtermöglichung beim Individuum zu Neurosen oder ähnlichen Störungen führe (im Sinne einer Entfremdung vom Selbst). Insbesondere die darauf basierenden Motivationstheorien (z. B. Maslow, Herzberg), in denen die Selbstverwirklichung im Sinne der Aktualisierung aller vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten an der Spitze der Bedürfnishierarchie steht, haben in der Arbeitswissenschaft und in der betriebswirtschaftlichen Praxis große Verbreitung gefunden.

b) Kompromissthese

Angesichts der eher bescheidenen empirischen Evaluierung der Realisierung der dualen Zielsetzung ist die These vom Kompromiss ebenfalls weit verbreitet. Hier wird eine partielle Unverträglichkeit der Zielaspekte in Rechnung gestellt, die auf der Basis normativer Regulierung in Form eines Kompromisses zwischen ‚mehr‘ oder ‚weniger‘ menschenorientierter Arbeitsgestaltung bzw. Effizienzorientierung aufgelöst werden müsse (Gebert 1974: 22; Kubicek et al. 1979: 300; Schreyögg 1981: 317). Gebert schränkt die These einer kausalen, harmonischen Beziehung zwischen einer Rücknahme der Inhumanisierung und der Leistung eines Mitarbeiters bzw. dem wirtschaftlichen Erfolg der gesamten Organisation ein: Selbst unter der Annahme, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der zunehmenden Ermöglichung der Selbstentfaltung und der Leistungsbereitschaft bestünde, lasse sich damit noch keine Aussage über die tatsächliche Leistung treffen, wenn nicht weitere intervenierende Variablen berücksichtigt würden. Die konkreten arbeitsorganisatorischen Bedingungen könnten durchaus verhindern, dass sich eine erhöhte Leistungsbereitschaft in höhere Leistung bzw. höheren Output umsetzen kann (Gebert 1974: 21). Die Kritik dabei lautet, dass aus der Perspektive der Kompromissthese eher von einem deklaratorischen Charakter der beiden Zieldimensionen ausgegangen werden müsse. Das Attraktivitätspotenzial bei den diversen Zielgruppen der Organisationsentwicklung (Management, Mitarbeiter, Personalvertretung) werde damit zwar gesteigert, in der Praxis träten die Zieldimensionen allerdings wegen ihres hohen Abstraktionsniveaus eher in den Hintergrund (Richter 1994: 24).

c) Unvereinbarkeitsthese

Die dritte These geht von einer prinzipiellen Unvereinbarkeit der Humanisierungsziele mit den Funktionszusammenhängen der wirtschaftlichen Organisationen aus. Sie wird vor allem im wissenschaftlichen Diskurs vertreten, nicht in der angewandten Organisationsforschung oder der praktischen OE-Beratung. Dabei sind in der industriesoziologischen Kritik zwei Argumente zu unterscheiden.

Das erste bezieht sich auf das Theorie-Praxis-Problem, also auf den humanisierungspolitischen Anspruch und dessen fehlende Realisierbarkeit im Kontext bürokratisch-tayloristischer Organisationen. Die Überwindung des bürokratisch-tayloristischen Organisationsmodells werde zwar als Leitlinie proklamiert, diese werde von der industriellen Praxis aber systematisch ausgehebelt (vgl. u. a. Mittler 1984). Sievers (1977) merkt an, dass zwischen den Entfaltungsbemühungen des Individuums und dem zur Erreichung organisatorischer Effizienz notwendigen Konformitätsdruck ein Spannungsverhältnis zwischen Selbst- und Fremdbestimmung des Individuums auftritt. Haipeter (2002) zeigt am Beispiel der Einführung von Instrumenten der indirekten Steuerung, deren zentrale Mechanismen Selbstorganisation und Partizipation sind, Widersprüche auf: Die Partizipation gerät mit zentralen Vorgaben in Konflikt, Zielvereinbarungen werden zum Ziel-diktat, wenn die Beschäftigten keine Möglichkeit haben, die Zielvorgaben tatsächlich auszuhandeln. Auch hinsichtlich der Ressourcenausstattung tritt dasselbe Problem auf: Wenn Leistungsziele und Bewertungskriterien, aber auch Budgets anhand zentraler strategischer Unternehmensziele festgelegt werden, ist keine dezentrale Kontrolle möglich. Oder anders formuliert: Die Akteure haben zwar Handlungskompetenz, aber keine Verhandlungskompetenz; sie können zwar Prozesse ihrer Arbeitspraxis eigenverantwortlich gestalten, aber nicht die Bedingungen, unter denen die Prozesse vollzogen werden.

Die Kritik auf der Ebene der theoretischen Unvereinbarkeit von Humanität und wirtschaftlichem Geist hat ihre Wurzeln im Humanitätsverständnis der marxistischen Anthropologie (vgl. dazu wieder die Unterscheidung von Kreikebaum 1988: 10): Die Bestimmung des Seins erfolgt durch die Produktionsverhältnisse und die objektiven Arbeitsbedingungen. Anders als in der humanistischen oder der christlichen Anthropologie findet der Mensch das Glück nicht in sich selbst oder in der Hinwendung zu Gott, sondern im Kampf mit der ihn erniedrigenden Umwelt, also auch mit den kapitalistischen Eigentumsverhältnissen der modernen Wirtschaftsorganisationen. Humanität *in* der Arbeit wäre somit schlechterdings nicht möglich.

Anlehnungen an diesen Humanitätsbegriff finden sich auch in der systemtheoretischen Organisationssoziologie (vgl. Sievers 1977: 19 f.). Das Problem der theoretischen Unver-

einbarkeit von Humanität und Ökonomie wird mit dem Verhältnis von System, Umwelt und Person begründet. Ausgehend vom Konstrukt der partialen Inklusion als Merkmal von Organisationen ist der Mensch (bei Luhmann: die Person) nur mit einem Teil seines Personseins in die Organisation integriert. Damit ist gleichzeitig der andere Teil vor dem Zugriff der Organisation geschützt. Begrifflich ist zwischen Person und Personal als dem für die Organisation verwertbaren Teil der Person zu unterscheiden (vgl. Luhmann 2000: 285 ff.). Durch ‚Humanisierung‘ im Sinne der humanistischen Anthropologie und der Theory Y (die Selbstentfaltung des Menschen in der Arbeit) würde die System-Umwelt-Differenz, d. h. die Grenze zwischen dem im System inkludierten und dem der Umwelt zugehörigen, exkludierten Teil der Person, verschwimmen. Humanisierung würde folglich die Inklusion der Person (und nicht nur des Personals) in die Organisation bedeuten bzw. im Kontext von Personalpolitiken kapitalistischer Organisationen auf die Nutzbarmachung des Humanpotenzials für die organisationale Verwertung abzielen. Die von der Organisationsentwicklung betriebene Selbstverwirklichung zur Humanpotenzialaktivierung würde damit im Grunde eine De-Humanisierung widerspiegeln, bei der die Person (der Mensch) mehr und mehr zum Personal reduziert würde (Pohlmann 2007b: 12). Zusammengefasst lässt sich Organisationsentwicklung in der Perspektive einer Unvereinbarkeitsthese kritisieren als eine „Zeit in Anspruch nehmende, sozialpsychologisch durchdachte Anpassung des Personals an die Erfordernisse der Organisation“ (Luhmann 1984: 486), bei der dem ‚Wohl des Menschen‘ in erster Linie eine semantische Bedeutung zukommt. Die grundsätzliche Idee der direktiven und zielgerichteten Regulierbarkeit der Organisation und die Vorstellung, dass unterschiedliche Handlungs-rationalitäten organisational integrier- und beherrschbar seien, werde wider besseres Wissen in der Praxis nicht in Frage gestellt (Pohlmann 2002b: 342).

3.4 Methodik in OE-Prozessen

Die Frage, welche methodischen Aspekte bei der Intervention im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen zum Einsatz kommen sollten, wird in der Literatur weniger kontrovers diskutiert als das Thema der Ziele. Dennoch werden auch hier Abweichungen zwischen als Ideal formulierten Vorgehensweisen und den Anforderungen der ökonomischen Realität vermutet.

Das Spektrum der Interventionen ist mit Verfahren wie Survey-Feedback, T-Gruppe, Themenzentrierte Interaktion, Transaktionsanalyse, Großgruppen-Moderation, Qualitätszirkel, 360°-Feedback usw. äußerst vielfältig, was der Organisationsentwicklung den Vorwurf eines methodischen Eklektizismus (Mittler 1984: 17; Richter 1994: 217) und

mangelnder empirischer Untermauerung (Kahn 1977: 286 ff.) eingebracht hat. An dieser Stelle sollen daher nur einige grundlegende Aspekte Erwähnung finden, die als übergeordnete ‚Policy‘ über den Einzelmethoden stehen und für OE-Prozesse als erfolgsrelevant²⁰ erscheinen. Stellvertretend für eine Reihe von ‚Anleitungen für die Organisationsentwicklung‘ nennen Becker und Langosch (1995: 24 ff.) sieben interdependente Faktoren, die Veränderungen auf der Ebene der Einstellungen und des Verhaltens von Organisationsmitgliedern nachhaltig und nicht nur auf der Ebene von Formalstrukturen bewirken sollen:

- (a) Die katalysierende *Mitwirkung eines Beraters* ermöglicht überhaupt erst die Etablierung von Kommunikationsräumen außerhalb der hierarchischen Regelstrukturen.
- (b) Die *Prozessorientierung* des Beraters stellt sicher, dass auch bei großen Reorganisations Schrit für Schritt vorgegangen wird und Reflexionsschleifen für die Auswertung vorangegangener und Planung weiterer Schritte vollzogen werden.
- (c) Durch die Verständigung über Probleme und Ziele und die Entwicklung eines *gemeinsamen Problembewusstseins* wird – durch eine Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand – der Wunsch nach Veränderungen befördert und ein zur Veränderung notwendiger „Leidensdruck“ hergestellt (vgl. Kotter 2006).
- (d) Der Ruf nach der *Beteiligung der Betroffenen* basiert auf Erkenntnissen der Lernforschung, dass die Einsicht in Problemlagen und tatsächliche Veränderungen des Verhaltens eher auf Dauer gestellt seien, wenn die Entwicklung unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen erfolge; selbst erarbeitete Lösungen würden stärker inkorporiert als aufoktroyierte.
- (e) Das *erfahrungsorientierte Lernen* im Sinne der aktiven Auseinandersetzung mit der Umwelt kommt dann zur Anwendung, wenn Organisationsmitglieder in Kleingruppen gemeinsam Lösungen entwickeln für Probleme, von denen sie selbst betroffen sind. Für Interventionen im Rahmen von Organisationsveränderungen folgt daraus, dass diese Lernprozesse organisiert werden müssen: Dies beinhaltet sowohl Raum zum Ausprobieren neuer Arbeitstechniken und Verhaltensweisen, organisierte Feedbackschleifen als auch die Reflexion der Lernerfahrungen selbst.
- (f) Die Thematisierung von *Sach- und Beziehungskonflikten* versucht, der weitgehenden Tabuisierung der emotionalen Ebene im Arbeitskontext entgegenzuwirken und dadurch dauerhafte Lösungen von konfliktbedingten Problemen in Arbeitssituationen zu generieren.

²⁰ Die Bestimmung des Begriffs „Erfolg“ ist im soziologischen Sinne kontingent. In diesem Kontext – vor dem Hintergrund der Prozessperspektive und dem Fokus auf der Verhaltensveränderung (vgl. Chin/Benne 1971) – ist damit das Erreichen einer dauerhaften Veränderung der Einstellungen und des Verhaltens der Organisationsmitglieder gemeint.

- (g) *Systemumfassendes Denken* in Veränderungsprozessen bedeutet, dass Individuen, Organisation und Umwelt als miteinander in Beziehung stehend und in ihrer Historizität verstanden werden. Es müssen insofern technische Abläufe ebenso eingeschlossen werden wie die informalen sozialen Beziehungen und interne Prozesse ebenso wie Kundenbeziehungen.

OE-Interventionen weisen eine charakteristische Systematik auf, die aus den vier Phasen Diagnose, Planung, Aktion und Auswertung besteht (vgl. Becker/Langosch 1995: 53 ff.). In der Diagnosephase wird das Problem aus der Sicht der Organisation formuliert, Daten über Einstellungen und Ziele der Organisationsmitglieder werden erhoben und analysiert. In der Planungsphase werden Soll-Vorstellungen formuliert und auf der Basis der Ist-Diagnose Lösungsansätze und Umsetzungspläne entwickelt. Die Phase der Aktion beinhaltet die schrittweise Implementierung und Erprobung der Maßnahmen, wobei immer wieder Zwischenergebnisse überprüft werden. Die Auswertungsphase dient der Ergebniskontrolle, beinhaltet jedoch auch eine Analyse des Veränderungsprozesses selbst. Sie bietet gleichzeitig wieder einen Ausgangspunkt für neue Diagnosen. Die zyklische Wiederholung dieser Schritte im Sinne des Survey-Feedback (vgl. Kapitel 3.2), das auf einem jeweils erweiterten Erfahrungshintergrund der Beteiligten aufbaut, ist daher ebenfalls charakteristisch für OE-Prozesse. Darüber zu wachen, dass diese Systematik und die Kriterien der Prozess- und Beteiligungsorientierung eingehalten werden, liegt im Aufgabenbereich des Beraters.

3.4.1 Theoretische Fundierung

Der genannte Kriterienkatalog fußt nicht auf einem einheitlichen theoretischen Programm, sondern schließt an eine Reihe von sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen an. Neben lernpsychologischen Ansätzen, die für den Komplex des beteiligungs- und erfahrungsorientierten Lernens instruktiv sind, bietet vor allem die konstruktivistische (Organisations-)Theorie der Organisationsentwicklung ein theoretisches Fundament. Ausgehend von der Annahme des konstruktivistischen Ansatzes (vgl. Mead 1969; Berger/Luckmann 2003), dass soziale Wirklichkeit durch die Kommunikation und Interaktion von Menschen erschaffen und dann als vermeintlich objektive Wirklichkeit an die nachfolgende Generation weitergegeben wird, bedeutet dies in der Übertragung auf Organisationen, dass auch organisationale Wirklichkeit sozial konstruiert ist, durch Kommunikation erzeugt wird und bewusstseinsabhängig ist. Um mit Kieser zu sprechen, findet Organisation „in den Köpfen der Organisationsmitglieder“ statt (2002b: 288).

Der Gegenstand einer konstruktivistischen Sichtweise ist nicht die Organisation als zweckorientiertes, funktionales System, sondern als Lebenswelt, die sich durch das subjektive Erleben sozialer Prozesse durch die Organisationsmitglieder konstituiert (Wollnik 1992: 1780 f.). Organisationsstrukturen, in Form von Organigrammen, Verfahrensweisen und formalen Regeln verschriftlicht, wären damit nicht als objektiv gegeben, sondern als kodifizierte *Interpretationen* von Regeln (Giddens 1997) zu verstehen. Kommunikation *über* Organisation ist entscheidend für die Objektivierung von Organisationsstrukturen. Beispielsweise werden organisationale Werte wie Unternehmertum oder Qualität erst durch die Einrichtung von Profit-Centern oder Qualitätszirkeln mit begleitenden Informationskampagnen in das Aufmerksamkeitsfeld der Mitglieder gerückt und damit ihre Realisierung in den Interaktionen der Mitglieder ermöglicht: „Organisationen konstituieren sich durch Kommunikation und Handeln (Interaktionen). Sie werden ständig durch Kommunikation intersubjektiv verändert, auch neu interpretiert, und damit stabilisiert beziehungsweise verändert. Insofern sind Organisationen *sozial und nicht technisch konstruiert*.“ (Kieser 2002b: 305, Hervorhebung im Original)

Eine weitergehende Konzeption von Veränderungsprozessen, die auch die Frage berücksichtigt, durch wen und auf welcher strukturellen und ideologischen Folie diese Veränderungsbedarfe definiert, formuliert und somit sozial konstruiert werden, bietet der Ansatz der *negotiated order*, also der Aushandlung von Ordnung (Strauss et al. 1963). Demnach gelten soziale Ordnungen nicht dauerhaft, sondern sind zeitlich begrenzt, bis durch Aushandlungsprozesse die Herstellung einer neuen Ordnung erfolgt. Im Rahmen solcher Prozesse versuchen zwei oder mehrere Akteure, „die Bedingungen ihrer sozialen Beziehung für einen bestimmten Zusammenhang verbindlich festzulegen“ (Sandner/Meyer 1994: 197). Die Akteure treten interessengeleitet und voneinander abhängig (nämlich in Bezug auf die Ressourcen des jeweils anderen Akteurs zur Verfolgung der eigenen Interessen) in Beziehung und halten die Verhandlung so lange aufrecht, bis sie anderswo bessere Alternativen vorfinden oder die Realisierung ihrer Interessen zurückstellen. Organisationen sind jedoch asymmetrisch strukturierte Handlungsfelder, womit sich den Akteuren – z. B. je nach Hierarchiezugehörigkeit – unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten eröffnen (ebd.: 205). Explizite, greifbare Konstituenten sozialer Ordnung (wie Verträge, Entlohnungsstrukturen, Ressourcenverteilung) können dabei ebenso zum Gegenstand von Verhandlungen gemacht werden wie verdeckte Regeln oder Verfahren. Betriebliche Veränderungsprozesse sind also als Aushandlungsprozesse zu verstehen, in denen die betroffenen Akteure ihre neue Arbeitswirklichkeit herstellen. Veränderungs- und Aushandlungsprozess stehen dabei in einem wechselseitigen Verhältnis, da Aushandlungen einerseits Veränderung erzeugen, andererseits Veränderungen einer bestehenden Ordnung Aushandlung erforderlich macht. Die Handlungsmöglich-

keiten sind jedoch nicht bei allen Akteuren gleich verteilt, sondern durch gesellschaftliche Bezugspunkte, den hierarchischen Organisationskontext sowie den Verhandlungskontext selbst strukturiert.²¹

Die Frage, wie im Rahmen unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten und Ressourcenausstattung eine Veränderung dennoch so durchgeführt werden kann, dass sie von den Beteiligten als ‚fair‘ erachtet und damit akzeptierbar wird, ist eine Grundfrage der *procedural-justice-* bzw. *justice-in-organizations-*Forschung (vgl. Leventhal 1980; Lind/Tyler 1988; ein Überblick zum Themenkomplex Gerechtigkeit und Unternehmen findet sich bei Liebig 1998; Schreyögg/Conrad 2004). Das Konzept der Verfahrensgerechtigkeit befasst sich mit Kriterien zur Gestaltung von Entscheidungen, die dazu führen, dass diese als ‚gerecht‘ wahrgenommen werden. Während sich diese sozialpsychologische Ausrichtung der Gerechtigkeitsforschung zunächst mit der gerichtlichen Urteilsfindung befasste, wurden in den 1980er Jahren auch betriebliche Entscheidungsverfahren untersucht und Merkmale ‚gerechter‘ Entscheidungsverfahren herausgearbeitet. Dazu gehören u. a. die Möglichkeit für die Betroffenen, sich zum Sachverhalt zu äußern (Beteiligung), Konsistenz der Verfahren, Unvoreingenommenheit der Entscheidenden sowie Genauigkeit und Umfang der entscheidungsrelevanten Informationen (vgl. Müller 1998).

Weitbrecht und Wegener haben auf der Grundlage des Konzepts der Verfahrensgerechtigkeit Kriterien erarbeitet, die betriebliche Veränderungsprozesse in der Wahrnehmung und Bewertung der Beteiligten als ‚gerecht‘ bzw. ‚fair‘ erscheinen lassen. Dieser Kriterienkatalog umfasst Dimensionen wie Beteiligung, Information, Qualifizierung der Betroffenen, die als inhaltliche Gestaltungskriterien für Veränderung zu verstehen sind. Darüber hinaus sind nicht nur der Inhalt, sondern auch Form und Umfang der Information (z. B. Häufigkeit), die Form der Beteiligung (echte vs. Teilpartizipation) oder Interaktionsaspekte wie Feedback und Anerkennung, respektvoller Umgang mit den Betroffenen, Neutralität und Vertrauen in das Verfahren von Bedeutung (Weitbrecht et al. 2001: 156, vgl. Tabelle 2).

²¹ Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen beeinflussen ebenso wie Konjunkturlage oder gesellschaftliche Leitideen das Umfeld einer Organisation. Der Organisationskontext ist durch Ziele, Hierarchien oder spezifische Formen der Zusammenarbeit im Betrieb geprägt, der Verhandlungskontext u. a. durch die subjektive Bedeutung der Verhandlung für die Akteure, das Machtgefälle zwischen den Akteuren, vorhandene Exit-Optionen (vgl. Sander/Meyer 1994: 208 f.).

Tabelle 2: Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit

<i>Dimensionen der Verfahrensgerechtigkeit</i>	<i>Kriterien ‚gerechter‘ Prozessgestaltung</i>
Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - Teilpartizipation durch Fragenstellen - Echte Partizipation durch Mitbestimmen - Repräsentativität durch die Berücksichtigung der Interessen aller - Korrigierbarkeit von Entscheidungen, wenn diese nicht zweckdienlich sind
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Quantität (Häufigkeit) der Informierung
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> - Art und Weise der Qualifizierung der Betroffenen
Neutralität des Entscheidenden	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandensein eines neutralen Ansprechpartners - Genauigkeit der Informationen, die zu Entscheidungen führen - Gleichbehandlung aller Beteiligten
Vertrauen in Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Betroffene können hinter Entscheidungen stehen (Vertrauen in Verfahren)
Ansehen/Standing	<ul style="list-style-type: none"> - Respekt der Rechte der Beteiligten
Feedback/Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback durch Anerkennung - Unterstützung der Mitarbeiter

Quelle: Weitbrecht et al. 2001: 156.

Die Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung lassen sich mit diesen Kriterien gut in Einklang bringen (vgl. Tabelle 3, folgende Seite): Der Vergleich zeigt, dass die Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit in weiten Teilen der ‚Policy‘ der Organisationsentwicklung entsprechen und nur in einigen Dimensionen weiter zu differenzieren sind (vgl. Anmerkungen zur Tabelle 3). Die Funktion des OE-Beraters lässt sich ebenfalls gut in das theoretische Konzept einbinden: In der Aushandlung einer neuen Organisationswirklichkeit durch die Akteure ist der Berater zuständig für die Gestaltung und Unterstützung von Aushandlungsprozessen; er greift durch gezielte Interventionen in den Verhandlungskontext ein. Diese Interventionen stellen, ganz im Sinne des *power-equalization-approach* (vgl. Kapitel 3.1), einen Eingriff in die bestehende Verteilung von Verhandlungsmacht dar: Durch die Förderung der Partizipation aller Beteiligten wird die Verhandlungsmacht der Akteure der unteren Hierarchieebenen gestärkt, während die der oberen Hierarchieebenen reduziert wird. Der Berater schafft also in seiner Vermittlerfunktion eine Annäherung der Anteile an der Verhandlungsmacht (vgl. Meister 2004: 53 f.). Mit diesem ‚politischen‘ Verständnis überwindet der OE-Ansatz m. E. die Kritik, im sozialtechnologischen Machbarkeitsparadigma verhaftet zu sein.

Tabelle 3: Entsprechungen in der Organisationsentwicklung

<i>Kriterien ‚gerechter‘ Prozessgestaltung</i>	<i>Entsprechung in der Organisationsentwicklung</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Teilpartizipation durch Fragenstellen - Echte Partizipation durch Mitbestimmen - Repräsentativität durch die Berücksichtigung der Interessen aller - Ergebnisoffenheit *¹ 	Beteiligung der Betroffenen
<ul style="list-style-type: none"> - Quantität (Häufigkeit) der Informierung - Qualität der Informierung; Information über eventuelle Nachteile, persönlicher Dialog *² 	Gemeinsames Problembewusstsein
<ul style="list-style-type: none"> - Qualifizierung der Betroffenen - Raum für erfahrungsorientiertes Lernen *³ 	Erfahrungsorientiertes Lernen
<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandensein eines neutralen Ansprechpartners - Genauigkeit der Informationen, die zu Entscheidungen führen - Gleichbehandlung aller Beteiligten 	Mitwirkung eines (neutralen) Beraters
<ul style="list-style-type: none"> - Betroffene können hinter Entscheidungen stehen (Vertrauen in Verfahren) - Korrigierbarkeit von Entscheidungen, wenn diese nicht zweckdienlich sind - Diagnose zu Beginn des Prozesses *⁴ 	Prozessorientiertes Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> - Respekt der Rechte der Beteiligten - Anerkennung, Würdigung des Engagements - Unterstützung der Mitarbeiter 	Beziehungsebene, Wertschätzung

Anmerkung: Gegenüber dem Kriterienkatalog von Weitbrecht et al. wurden einige Ergänzungen vorgenommen, die Organisationsentwicklung im Sinne nachhaltiger und reflexiver Veränderungen zusätzlich bedeutsam sind:

*¹) Die Beteiligung der Betroffenen und die gemeinsame Entwicklung von Lösungen setzt eine relative Ergebnisoffenheit voraus.

*²) Nicht nur die Häufigkeit (Quantität) der Information, sondern auch die Qualität der Information (z. B. Transparenz, Information über mögliche Nachteile) sowie interaktionale Aspekte (Dialog) spielen für die Entwicklung eines gemeinsamen Problembewusstseins eine Rolle.

*³) Neben zielgerichteter Qualifizierung setzt nachhaltiges Lernen auch Raum für eigene Erfahrungen (inkl. der Möglichkeit Fehler zu machen) voraus.

*⁴) Die Prozessorientierung beinhaltet Reflexionsschleifen: die umfassende Diagnose des Ist-Zustands ist eine erste reflexionsanregende Intervention.

3.4.2 Systemische Organisationsentwicklung

Neuere Ansätze der Organisationsentwicklung tragen oft das Präfix „systemisch“, um damit die non-direktive, begleitende Rolle des Beraters noch stärker zum Ausdruck zu bringen. Die Grundannahme des systemischen Ansatzes ist, dass die Mitglieder eines Systems Experten für ihre Organisation seien und die Lösung eines Problems *nur* vom System selbst erarbeitet werden könne. Der Berater kann durch hinführende Fragestellungen und Anregungen nur Unterstützung beim Herausarbeiten der Lösung leisten (vgl. Walger 1995; Walger/Scheller 1998; Wimmer 1992, 1995; König/Volmer 1996; Königswieser/Hillebrand 2004). Das Ziel systemischer Beratung von Organisationen und Unternehmen ist es, diesen bei der Erarbeitung einer „angemessenen Problemsicht“ zu helfen und sie auf diese Weise bei der Problembearbeitung zu unterstützen. „Angemessen“ ist eine Sicht auf die Realität dann, wenn sie ein System in seinem Handeln erfolgreich orientiert, für einen spezifischen Kontext sinnstiftende Erklärungen anbietet und damit die Überlebenschancen des Systems sichert. Systemische Interventionen zielen vor allem darauf ab, „eingespielte Zuschreibungen und Erklärungsmuster für die eigenen Probleme zu irritieren“ (Wimmer 1995: 256).

Die systemische Beratung versteht sich als die „theoretisch fundierteste Form der Unternehmensberatung“ (Walger 1995: 11) und greift auf Theorien selbstorganisierter, lebender und sozialer Systeme zurück (z. B. Huberto Maturana und Francisco Varela, Heinz von Foerster, Niklas Luhmann; vgl. Schlippe/Schweitzer 2003). Entsprechend dem systemtheoretischen Grundgedanken werden Unternehmen und Organisationen als operativ geschlossene Systeme betrachtet. Damit wird der Blick von einer oftmals zu einseitigen Betonung der Umwelt-Abhängigkeit von Systemen auf ihre internen Operationsweisen gelenkt (Willke 1999: 142 ff.). Systeme organisieren sich selbst, indem sie Entscheidungen treffen, die auf vorausgegangene und zukünftige Entscheidungen Bezug nehmen und diese ermöglichen. Über Beobachtungen bauen sie ihr spezifisches Wirklichkeitsverständnis auf und revidieren oder bestätigen dieses anhand von weiteren Beobachtungen. Informationen aus Systemumwelten werden selektiv und nur insoweit verarbeitet, als sie anschlussfähig an bestehende Kommunikationen sind; alle anderen Informationen stellen lediglich ein „Rauschen“ dar (Luhmann 1988: 173). Die Leistung von Beratern besteht darin zu beobachten, anhand welcher Muster und Regeln eine Organisation beobachtet, Entscheidungen trifft und ihre Realität konstruiert. Dieses Konzept der „Beobachtung zweiter Ordnung“ dient dazu, Mechanismen aufzudecken, gegenüber denen das sich selbst organisierende System „blind“ ist (Luhmann 1989: 217; Luhmann 2000: 433 ff.). Berater können ihre Differenz zum System nutzen, um die spe-

zifischen Beobachtungsmuster einer Organisation aufzudecken und an das System zurückzuspiegeln. Das Klientensystem kann dadurch in Distanz zu seiner eigenen Wirklichkeitskonstruktion gelangen und gegebenenfalls Beobachtungsmuster auswechseln. Die „Irritation“ ist ein tragendes Element der systemischen Beratung; sie soll die verfestigten Beobachtungs- und Erklärungsmuster durcheinanderbringen und dem Klientensystem die Möglichkeit geben, auf sich selbst und seine Operationsweisen Bezug zu nehmen (Walger 1995: 14).²²

Wimmer sieht die systemische Beratung als Weiterentwicklung der klassischen Organisationsentwicklung: „Wir haben die Systemtheorie dafür ausgeschlachtet, unser Organisationsverständnis zu elaborieren. In der Zeit, da wir noch dem klassischen Organisationsentwicklungsdenken verhaftet werden, haben wir Organisation noch sehr mit Hierarchie gleichgesetzt. Wir gingen von der Vorstellung aus, wenn wir mehr teamförmige Strukturen etablieren, geht es den Organisationen und den Menschen besser. [...] Die Systemtheorie hat uns geholfen, das soziale Gefüge ‚Organisation‘ mit seiner Eigendynamik differenzierter zu betrachten.“ (A. a. O.: 205 f.). Anders als der OE-Ansatz, der an der Veränderung individueller Einstellungen und Verhaltensweisen ansetzt (und beim Versuch personelle und strukturelle Perspektiven zu kombinieren letztere häufig vernachlässigt), zielt der systemische Ansatz auf das soziale System. Systemische Beratung geht nicht mehr von einer Intervention am Menschen aus, sondern fokussiert die Regeln und Muster in der Organisation. Die Person wird, ganz im Sinne der soziologischen Systemtheorie, als Teil der Umwelt des Klientensystems verstanden. Mit der Adaption der systemischen Perspektive versucht die Organisationsentwicklung das Manko der Personenzentrierung auszugleichen (vgl. Wimmer 2001; Kühl 2001b).

Ein weiterer Unterschied zwischen OE-Ansatz und systemischer Beratung liegt im Verständnis der Organisation als offen bzw. geschlossen. Im systemischen Verständnis sind die Grenzen für Beratung eng gesetzt: Durch die Selbstbezüglichkeit des Operierens können Systeme Veränderungen nur aus sich selbst heraus vornehmen; die Erreichung von Zielen (welcher Art auch immer) kann nicht von ‚außen‘, durch einen in der Systemumwelt verorteten Berater herbeigeführt werden. Beratung nach dem systemischen Ansatz hat eine rein *reflexive* Funktion. Die systemische Beratung grenzt sich damit vom

²² Eine Methode zur Irritation ist beispielsweise die ‚paradoxe Intervention‘. Ursprünglich in der systemischen Therapie entwickelt, kommt sie auch in der systemischen Beratung zum Einsatz. Es handelt sich um die Verschreibung des Gegenteils dessen, was der Berater erreichen will („Was können Sie tun, damit das Projekt noch schlechter läuft?“) Ausgangspunkt ist der Gedanke, dass jedes Verhalten, auch solches, unter dem die Mitglieder leiden, eine soziale Funktion in dem System hat und somit einen Beitrag zum Bestehen des Systems leistet. Ziel dieser Intervention ist es, durch die Verschreibung des Gegenteils die Funktion des problematischen Verhaltens bewusst zu machen (Watzlawick et al. 1993; vgl. auch Willke 1999: 125 ff.).

Veränderungsoptimismus anderer Beratungsformen ab; gleichzeitig übernehmen systemische Berater auch keinerlei ‚Verantwortung‘ für Erfolg oder Misserfolg in der Beratung (das Klientensystem greift eine Irritation entweder auf oder nicht). Diese „Selbstimmunisierung“ kann jedoch auch als Strategie verstanden werden, sich vor der Gefahr des Scheiterns zu schützen (Kühl 2001b: 226). Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung geht hingegen von offenen Systemen und damit von der Möglichkeit der Einführung neuer Handlungspraktiken in einer Organisation aus (vgl. auch Seidl/van Aaken 2007). Sie soll daher in Abgrenzung zum reflexiven Ansatz der systemischen Beratung als *normativ* verstanden werden.

3.5 Zusammenfassung und Problemspezifizierung

Theoretisches Potenzial des OE-Ansatzes im Kontext reflexiver Rationalisierung

Fasst man die zentralen Argumentationslinien der Organisationsentwicklung zusammen, ist für sie charakteristisch, dass sie das soziale System der Organisation in den Fokus ihrer Veränderungsbemühungen stellt. Werden Organisationen wie oben dargelegt als kommunikativ erzeugte Wirklichkeitskonstruktionen verstanden, in denen sich der Wandel als Veränderung von bestehenden Interpretations- und Interaktionsschemata vollzieht, setzt dieses ein dialog- und beteiligungsorientiertes Beratungsverständnis voraus. Die Steuerung von komplexen Organisationen muss sich vom Machbarkeitsparadigma mittels Struktur- und Ablaufplanung durch das Management verabschieden und sich den Fragen nach einem möglichen Einwirken auf die Veränderung von Sinnbezügen (i. S. v. Lernen) stellen.

Organisationsgestaltung – d. h. im Kontext von Unternehmen: Rationalisierung – folgt damit veränderten Logiken. Während die Logik klassischer Rationalisierung von der kleinteiligen, technischen Abbildung von Arbeitsabläufen ausgeht, Lernen als einfaches Anpassungslernen versteht und insgesamt der Vorstellung einer zielgerichtet herbeiführbaren Veränderung zur Steigerung von Effizienz nachhängt, wandelt sich dieses im Konzept der Organisationsentwicklung. Hinter ihrem Arbeitsprogramm steht ein Leitbild Rationalisierung, bei der die Arbeitskraft der Organisationsmitglieder als produktives Kapital des Unternehmens anerkannt wird. Die Interessen der Mitarbeiter werden gewürdigt und Veränderungen in einem politischen Sinne zwischen beteiligten und betroffenen Akteuren ausgehandelt. Veränderung erfolgt nicht blind, sondern reflexiv: Lernen wird als komplexes, die Bedingungen und Konsequenzen des Lernens reflektierendes Veränderungslernen verstanden. Zudem schwingt im OE-Ansatz ein normatives Element von ‚guter‘ und ‚selbstbestimmter‘ Arbeit mit.

OE-Beratung bietet Verfahren, um die Reflexivität von Organisationen – im Sinne eines Bewusstseins über die Bedingungen, Folgen und Nebenfolgen ihres Organisiertheits²³ – zu erhöhen, um Anpassungsleistungen an veränderte Umwelten zu verbessern und um dem Problem der blinden Flecken zu begegnen. Organisationsentwickler als *Experten für organisationale Kommunikation und organisationale Lernprozesse* erlangen damit eine besondere Funktion bei der Auseinandersetzung der Organisation mit sich selbst. OE-Beratung und OE-Abteilungen sind der Ort, an dem Reflexionsprozesse über die Organisation organisiert werden.

Praktische Probleme des OE-Ansatzes im betrieblichen Kontext

Diese Ausführungen deuten an, dass sich ein Spannungsfeld eröffnet zwischen dem reflexiven Leitbild der Organisationsentwicklung und dem ihres betrieblichen Kontexts. In der Diskussion um duale Zielsetzung (vgl. Kapitel 3.3) manifestiert sich dieser Konflikt. Das Versprechen der Organisationsentwicklung, den Gegensatz zwischen menschengerechter Arbeitsgestaltung und den Effizienzanforderungen der kapitalistischen Produktionsweise zu überbrücken, hat ein erhebliches Attraktivitätspotenzial. Die Heterogenität der Zielstruktur stellt jedoch für ihre betriebliche Anwendungsrealität eine Herausforderung dar. Das Problem der Zielpriorität zeigt sich vor allem vor dem Hintergrund des Kontextes, in dem Organisationsentwicklung betrieben wird. Mit Bezug auf das Weber'sche Konstrukt der *Zweckrationalität* weist Hüffer (1997: 50 f.) darauf hin, dass in Organisationen das als erstrebenswert gelte, wofür sie geschaffen worden sei: Gut ist, was dem Organisationszweck dient. In kapitalistisch ausgerichteten Organisationen gelte das Postulat der Gewinnmaximierung, dem sich auch die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der sozialen Beziehungen unterordne. Innerhalb des denkbaren Zielsystems Prioritäten zu setzen oder bei Zielkonflikten Entscheidungen zu treffen, wird damit zu einer unternehmens- oder gesellschaftspolitischen Entscheidung, die empirisch unterschiedlich ausfallen kann: Im Falle des durch politische Instanzen geförderten Programms zur Humanisierung des Arbeitslebens wurden Prozesse zur demokratischen und am Menschen orientierten Organisationsgestaltung auf der Ebene der Betriebe angesiedelt. Sie hatten dort allerdings nicht ihren Ursprung, sondern gingen von einem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel aus, der auf die Sphäre des Wirtschaftens übergriff. In rein in-

²³ Moldaschl (2005: 4062 ff.) weist auf die Mehrdimensionalität des Begriffs „Reflexivität“ hin: Im Kontext von Organisationen ist damit ein praktisch wirksames Bewusstsein für die systemische Einbettung des Handelns und das Nichtwissenkönnen der Handlungsfolgen gemeint; dieses Bewusstsein ist zudem selbstkritisch in Bezug auf die eigenen Voraussetzungen und Grenzen. Reflexivität bezieht sich auf Handeln (Handeln im Bewusstsein der eigenen Bedingtheit und des Nebenfolgenproblems), Wissen (Bewusstsein über die Herkunft und Bedingtheit des Wissens) und Lernen (Bewusstsein über die Lernformen und Lernbedingungen).

dustriellen Anwendungskontexten, ohne den Einfluss politischer Programmatiken, wird Organisationsentwicklung hingegen eher als ‚Mittel zum Zweck‘ der Optimierung von Leistungszielen eingesetzt. Das Problem der Etablierung der Leitlinien der Organisationsentwicklung ist damit als ein *politisches, wertebezogenes* Problem zu verstehen: Mitarbeiter- und partizipationsorientierte Organisationsformen könnten entweder zu einem bestimmten Preis erworben oder als gesellschaftlicher Wert institutionalisiert werden.²⁴

Damit eröffnet sich ein weiteres Problemfeld, welches die Zuständigkeit für Organisationsgestaltung betrifft. Durch die Verteilung der faktischen Macht in Unternehmen wird das Problem der konkurrierenden Rationalisierungsleitbilder typischerweise verstärkt: Interventionen zur Organisationsentwicklung werden zwar von spezialisierten Dienstleistern (Beratern) durchgeführt, aber von Managern beauftragt. Mit der Verfügungsmacht über die finanziellen Ressourcen haben diese die Macht, Aufträge zu verteilen, zu entziehen oder in eine gewünschte Richtung zu lenken. Die Orientierung an der faktischen Machtverteilung qua Finanzkraft wird auch als „Top-Management-Bias“ der dienstleistenden Organisationsentwicklung und als Widerspruch zur humanistischen Wertsetzung kritisiert (Kahn 1977: 297 f.; Slesina/Krüger 1978: 171 f.; Richter 1994: 23 f.).

Im Folgenden möchte ich mich daher der Frage widmen, wie die Leitidee, die sich aus den OE-Zielen ableitet und in spezifischen Methoden konkretisiert, und die damit einen Referenzrahmen für berufliches Handeln bildet, auf der Ebene der Handlungspraktiken von OE-Beratern Niederschlag findet und welche Mechanismen zum Einsatz kommen, um diesem Bias zu begegnen und es – möglicherweise – zu überwinden.

²⁴ Hierzu beispielsweise Walter Nord: Die Bedeutung der Y-Theorie bestünde vor allem darin, dass die Disfunktionalität eines *bestimmten* (des autoritären) Führungsstils unter *bestimmten* sozialen Bedingungen die Entwicklung eines anderen (partizipativen) Führungsstils begünstige, was aber als pragmatische Reaktion des Managements auf den Machtverlust in der klassischen bürokratischen Organisation zu sehen sei: „Theory Y values were advanced neither because they were more consistent with human nature across time nor because technology had changed nor because they were somehow ethically better. They were advanced because they worked better now that employers had relatively less power.“ (Nord 1989: 44).

Teil II Konzeptioneller Rahmen

4 Theoretische Perspektiven der Etablierung von OE-spezifischen Deutungs- und Handlungsschemata

Nachdem ich im vorangegangenen Teil die inhaltlichen Leitlinien des OE-Ansatzes vorgestellt und einer kritischen Betrachtung unterzogen habe, wende ich mich nun der in der Einleitung aufgeworfenen, zentralen Problemstellung meiner Arbeit zu: Wie lässt sich die Etablierung des OE-Ansatzes im Handlungsgefüge bürokratischer Wirtschaftsorganisationen beschreiben und erklären? Trotz des qualitativen Designs der empirischen Studie und dem damit verbundenen Postulat der theoretischen Offenheit möchte ich im Folgenden einige theoretische Perspektiven explizieren, die meine Überlegungen bei der Erhebung und Interpretation geleitet haben. Dabei beleuchte ich den Gegenstand – die Etablierung der Organisationsentwicklung – aus mehreren Perspektiven: Je nachdem, vor welchem theoretischen Hintergrund die Frage gestellt wird, steht die Entstehung von OE-Abteilungen, die Spezifizierung eines Berufsbilds oder die Übernahme eines Konzepts bzw. einer Methode der Organisationsgestaltung im Mittelpunkt. Immer geht es aber um die Frage des spezifischen Handlungs- und Sinnzusammenhangs, der sich von dem für die Managementpraxis dominanten Leitbild instrumenteller Steuerung der Organisation (Maschinenmodell) unterscheidet.

Meine Überlegungen starten somit an einem differenzierungstheoretischen Ausgangspunkt: Inhaltlich befassen sich sowohl das Management als auch die Organisationsentwicklung mit der Gestaltung von Organisation und ihrem Wandel. Sie unterscheiden sich jedoch in ihren Zugriffsweisen auf die Welt, was sich in der Ausbildung von beruflichen Funktionsrollen niederschlägt. Diese Überlegungen werden mit dem Ansatz von Renate Mayntz in Kapitel 4.1 ausformuliert. Mit der professionstheoretischen Perspektive (Kapitel 4.2) wird der Konflikt zwischen beruflichen und organisationalen Sinnbezügen konkretisiert. Zugleich dienen die Ausführungen dazu, die häufige Verwendung des Professionsbegriffs in der anwendungsbezogenen OE-Literatur soziologisch einzuordnen. Die Theorie des Institutionenwandels (Kapitel 4.3) stellt schließlich den zentralen Rahmen für meine empirische Untersuchung dar. Organisationsentwicklung steht hier für eine bestimmte, an Normen wie ‚Beteiligung‘ und ‚menschengerechte Arbeit‘ orientierte Form der Organisationsgestaltung. Damit wird ein gesellschaftlicher Wert, der quer zu den klassischen Gestaltungsprinzipien ökonomisch orientierter Organisationen liegt, an diese heran- oder in sie hineingetragen. Die Frage ist, in welchem Maße dieser

Wert in einem sozialen System auf Dauer gestellt werden kann, inwieweit sich soziale Regeln für Handlungen rund um diesen Wert etablieren, die maßgeblich, verbindlich und dauerhaft sind – inwieweit die Leitidee der Organisationsentwicklung also *institutionalisiert* ist. Der Ansatz von M. Rainer Lepsius liefert ein Schema, anhand dessen sich die Mechanismen analysieren lassen, die zur Institutionenbildung führen.²⁵ Im Folgenden stelle ich die Ansätze jeweils in zentralen Positionen dar, beziehe sie dann auf den Kontext der Etablierung der Organisationsentwicklung und prüfe die Verwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit.

4.1 Differenzierungstheoretische Perspektive

Unter differenzierungstheoretischen Aspekten interessiert die Ausdifferenzierung der OE-Beratung als sinnspezifischer Handlungszusammenhang. Weiterhin wird deutlich, dass funktionale Teilsysteme und Organisationen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen und ihre Ausdifferenzierung nach ähnlichen Prinzipien verläuft. Als Referenzmodell zur Beschreibung der Ausdifferenzierung der OE-Beratung als abgegrenztem, funktionsspezifischem Handlungsfeld beziehe ich mich auf den Ansatz von Renate Mayntz. In der kritischen Auseinandersetzung mit der systemtheoretischen Differenzierungsperspektive nach Luhmann und in Anlehnung an Max Weber konzipiert sie funktionale Differenzierung als Ausdifferenzierung und formalisierte „Organisierung“ von Sinnbezügen der Handelnden.

4.1.1 Zentrale Positionen

Die Existenz institutionalisierter, durch formale Organisationen geprägter Teilsysteme, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft als abgegrenzte gesellschaftliche Sektoren wahrgenommen werden, ist ein charakteristisches Merkmal moderner Gesellschaften (Mayntz 1988: 17). Die differenzierungstheoretischen Perspektiven Webers und Luhmanns verbindet (trotz der im Folgenden aufzuzeigenden Unterschiede im Detail), dass soziale Differenzierung als die Herausbildung von jeweils unterschiedlichen „globalen Zugriffsweisen auf die Welt“ verstanden wird: So werde beispielsweise das Phänomen eines tropfenden Wasserhahns von einem Handwerker anders wahrgenommen und bearbeitet als von einem Naturwissenschaftler (Schimank/Volkmann 1999: 9). Analog ist

²⁵ Da es sich beim OE-Ansatz nicht um eine voll ausgeprägte Institution handelt, wäre in Anlehnung an Lawrence, Hardy und Phillips (2002) der Begriff „Proto-Institution“ angebracht. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die OE-spezifischen Handlungsrouninen und Praktiken noch nicht als nicht mehr zu hinterfragendes Verfahren durch das gesamte Feld diffundiert sind.

davon auszugehen, dass sich zwar sowohl Manager als auch OE-Berater als Spezialisten mit dem Problem der Gestaltung von Organisation befassen, sich aber in ihrem ‚Zugriff‘ auf die Problematik unterscheiden. Mayntz bemerkt, dass es bei dieser Differenzierungsperspektive, anders als im Dekompositionsparadigma nach Parsons²⁶, nicht um die Untergliederung eines Ganzen in Teile, sondern um die Frage der Grenzerhaltung und Identitätsbewahrung eines Teilsystems gegenüber seiner Umwelt gehe (1988: 17). Die Aufmerksamkeit verschiebt sich damit von der Analyse ganzer Gesellschaften auf die Analyse einzelner Teilsysteme.

Der Unterschied zwischen der systemtheoretischen Differenzierungstheorie, wie sie von Luhmann vertreten wird, und einer handlungsorientierten Perspektive, die sich u. a. an Weber, Rüschemeyer oder Eisenstadt orientiert, liegt in der Frage, inwieweit der *Sinnbezug* der Handelnden, und damit die Ebene von Werten, für die Abgrenzung von funktionalen Teilsystemen Berücksichtigung findet. In der Luhmann’schen Systemtheorie spielen Werte eine untergeordnete Rolle; vielmehr führt die Vereinseitigung und Verabsolutierung von Weltansichten zur Etablierung von hochgradig spezialisierten binären Codes, die unterschiedliche Teilsysteme kommunikativ strukturieren. Werte sind lediglich auf der Ebene der Semantik für die Selbstorganisation von Teilsystemen bedeutsam. Mayntz kritisiert die Luhmann’sche Argumentation dahingehend, dass der Sinnbezug eines Handelnden nicht immer mit der binären Codierung des konkreten Kommunikationsbezugs übereinstimmt und deshalb in eine handlungsorientierte Differenzierungsperspektive integriert werden müsse (a. a. O.: 30 f.).²⁷

²⁶ Die funktionalistischen Differenzierungstheorien nach Parsons oder Durkheim verstehen soziale Differenzierung als Dekomposition, als eine „mehr oder weniger säuberliche Zerlegung von etwas ursprünglich Kompakterem in spezialisiertere Einheiten“ (Schimank/Volkman 1999: 8). Das Dekompositionsparadigma liegt auch Parsons’ AGIL-Schema zugrunde, das zur Beschreibung von vier großen gesellschaftlichen Teilsystemen verwendet wird, die sich wiederum in untergeordnete Einheiten aufgliedern. Die Triebkräfte der Differenzierung sieht Parsons in der durch die Arbeitsteilung erzielten Leistungssteigerung bei der Bearbeitung gesellschaftlicher (bzw. organisationaler) Reproduktionsbedürfnisse. Leistungsdefizite werden als dysfunktional betrachtet und durch weitere Differenzierung behoben, fortschreitende Differenzierung wird als Möglichkeit weiterer Leistungssteigerung betrachtet und daher in die Tat umgesetzt (a. a. O.: 15). Hierin wäre zwar eine Erklärung für die formalstrukturelle Ausdifferenzierung von OE-Abteilungen zu finden, aber keine Aussage über den ‚Handlungssinn‘ getroffen.

²⁷ Mayntz veranschaulicht ihre Kritik am Beispiel einer Spende von Gläubigen in einer religiösen Gemeinschaft: Nach der rein auf kommunikativen Codes basierenden Abgrenzung funktionaler Teilsysteme im Sinne Luhmanns wäre diese Handlung wie alle Geldzahlungen dem ökonomischen System zuzuordnen. Der Sinnbezug des Handelnden liegt in diesem Fall jedoch nicht im ökonomischen Motiv, sondern in der Mildtätigkeit. Die Reduktion auf Kommunikationszusammenhänge führt nach Ansicht von Mayntz dazu, dass der sinnhafte Bezug der Handelnden verloren gehen kann. Damit werde zwar analytische Eindeutigkeit in der Abgrenzung von Teilsystemen erlangt, dieses aber um den Preis der „Vergewaltigung“ des Selbstverständnisses der Handelnden wie im Fall des gläubigen Stifters (Mayntz 1988.: 30 f.).

In Auseinandersetzung mit Luhmann hat sie einen Ansatz funktioneller Teilsysteme ausgearbeitet, in dem Teilsysteme als „gesellschaftsweit institutionalisierte, funktionspezifische Handlungszusammenhänge“ verstanden werden, denen ein jeweils spezieller *Sinn* zugrunde liegt. Auf der normativ-kognitiven Ebene ist er als besondere Handlungsrationalität, auf der Ebene der Handlungen selbst als eine besondere Tätigkeit identifizierbar, die sich auf diese Rationalität bezieht (a. a. O.: 17). Diese sinnhafte Spezialisierung lässt sich als Konglomerat aus Verengung und Intensivierung sowie der Abkoppelung von Zusatzgesichtspunkten verstehen. Auf welches Konstitutionskriterium sich ein Teilsystem bezieht, ist jeweils eine empirische Frage: Es kann sich dabei sowohl um einen gesellschaftlichen Zentralwert (z. B. Religion) handeln, um ein verbreitet wahrgenommenes Bedürfnis (wie Sport), als auch um einen Zweck oder eine Leistung. So kann sich beispielsweise ein Teilsystem, das sich auf Leistungsbasis konstituiert, anhand der Existenz legitimer Gegenleistungserwartungen und klar umrissener Produzenten- und Abnehmerrollen abgrenzen (a. a. O.: 19). Durch diese „empirische Wende“ in der Bestimmung der Konstitutionskriterien eines Teilsystems eröffnen sich Fragestellungen, wie sich Handlungssinn historisch wandelt, Trennschärfe gewinnt oder gesellschaftlich umdefiniert wird – Fragestellungen, die aus dem Blick geraten, wenn man von funktionellen Imperativen oder unabänderlichen Bezugsproblemen ausgeht (ebd.).

Ein Ansatz der Systemdifferenzierung, der ebenfalls den Sinnzusammenhang berücksichtigt, findet sich auch bei Max Weber, ohne dass Mayntz aber explizit darauf eingeht. Weber formuliert die These, dass im Übergang zur modernen, säkularen Gesellschaft formale Rationalität in verschiedenen Sinndimensionen freigesetzt wurde und zur Entwicklung eigenlogischer Wertsphären führte. Diese Wertorientierungen werden „differenzierungswirksam“, wenn sie ohne Rücksicht auf Vorgaben durch andere Leitideen zu Ende gedacht werden können und sich zu geschlossenen Handlungslogiken in verschiedenen Teilsystemen herausbilden (Schimank/Volkmann 1999: 17). Der wesentliche Aspekt, die Entwicklung von Rationalitätskriterien, besagt, dass Ideen zu verbindlichen Handlungsorientierungen werden, mit einem Gültigkeitsanspruch gegenüber verschiedenen Menschen mit unterschiedlichen Interessen. Die Befolgung dieser Handlungsorientierungen gilt dann in abgegrenzten Situationen als *rational*. Die Folge dieser Abgrenzung ist soziale Differenzierung (vgl. Lepsius 1997). Neben die Ebene der *Funktionen* tritt damit die Ebene der Sinnzusammenhänge bzw. der *Ideen* als Differenzierungsmechanismus. Ein wesentlicher Unterschied dieses Ansatzes zur systemtheoretischen Differenzierungstheorie liegt in der handlungstheoretischen Orientierung, die das interessengeleitete Handeln als wichtigen Faktor mit berücksichtigt und den objektiven Sinnbezug des Handelns thematisiert (Mayntz 1988: 31). Diese Sichtweise birgt den Vorteil, dass Teilsysteme sich nicht auf eine ausschließlich funktionale, für den Bestand des Gesamtsys-

tems notwendige, Orientierung beziehen, sondern dass sich, bezogen auf den Handlungskontext, Tätigkeiten auch auf spezifische Wertorientierungen beziehen können, die für das Gesamtsystem nicht einfach als funktional oder rational zu bezeichnen sind.

In welcher Form diese Überlegungen auf den Gegenstand der Organisationsentwicklung als Funktionssystem zutreffen, soll im folgenden Abschnitt überprüft werden.

4.1.2 Anwendung auf den Gegenstand: Ausdifferenzierung der OE

Ausdifferenzierte Systeme und Teilsysteme zeichnen sich durch die Fähigkeit zur Abgrenzung gegenüber ihrer Umwelt und zur Identitätsbewahrung aus (Mayntz 1988: 15). Mayntz beschreibt den Prozess der Ausdifferenzierung in drei Stufen, in dem sich Handlungsorientierungen zu sozialen Gebilden verdichten:²⁸

„Die unterste Stufe ist die der einzelnen Handlung, Handlungssituation oder Interaktion. Der *spezielle Handlungssinn* darf natürlich kein idiosynkratischer sein, sondern muß als solcher sozial anerkannt sein – als religiöses, wirtschaftliches oder kriegerisches Handeln, als Intimbeziehung oder Herrschaftsbeziehung, als Situation des Heilens oder der Geisterbeschwörung. Auf der nächsten Stufe der Ausdifferenzierung existieren *spezielle Funktionsrollen*, die durch den kontinuierlichen Vollzug einer zunächst nur situativ ausgegrenzten Tätigkeit gekennzeichnet sind: Arzt, Forscher, Schauspieler, Priester usw. Auf der dritten Stufe schließlich treten entsprechend *spezialisierte größere soziale Gebilde* auf, bei denen es sich oft um formale Organisationen handelt (aber nicht handeln muß) und die gesellschaftsweit zu einem speziellen Handlungszusammenhang miteinander verknüpft sind.“ (Mayntz 1988: 20, Hervorhebung der Verfasserin)

Teilsysteme sind also komplexe Konfigurationen von sozial Handelnden; wichtig ist für Mayntz aber auch, dass der Begriff „gesellschaftliche Teilsysteme“ nur auf solche Handlungszusammenhänge angewendet wird, die die dritte Stufe der Ausdifferenzierung erreicht haben, die also in der Sozialstruktur institutionell verfestigt sind. Zu diesen sozialen Gebilden zählen u. a. organisatorische Zusammenschlüsse oder zumindest informelle Netzwerke bestimmter Gruppen von Rolleninhabern, Einrichtungen und Organen für die Übermittlung von Wissen und Fertigkeiten für die zukünftigen Rolleninhaber sowie formale Organisationen, die auf den Handlungszweck spezialisiert sind. Damit scheiden einige Handlungszusammenhänge aus, die sich zwar aufgrund eines Sinnkriteriums ausgrenzen lassen, aber nicht die Stufe organisatorisch verfestigter Handlungssysteme erreichen (z. B. Intimbeziehungen) (a. a. O.: 21).

²⁸ Mayntz ersetzt den Begriff „Differenzierung“ durch „Ausdifferenzierung“. Damit verschiebt sich die Aufmerksamkeit von der Analyse ganzer Gesellschaften (funktionalistische Differenzierungstheorie) auf die Analyse einzelner Teilsysteme; komplementär zu Fragen nach der Ausdifferenzierung von Teilsystemen stellt sich damit auch die nach ihrer Innendifferenzierung (1988: 15).

Die Ausdifferenzierung des Handlungsfeldes der Organisationsentwicklung lässt sich anhand des Drei-Stufen-Schemas beschreiben: Gemäß der ersten Stufe existiert für Organisationsentwicklung ein spezieller Handlungsraum, der sich durch eine spezifische Aufgabenstellung bei der Bearbeitung von Gestaltungsproblemen in komplexen Organisationen ergibt. Die Beteiligung von Mitarbeitern und Betroffenen an Organisationsveränderungen in Form von Workshops, Qualitätszirkeln, Planungszellen etc. unterscheidet sich von autoritär-bürokratischen Gestaltungsformen (*bottom-up* vs. *top-down*). Es entwickeln sich besondere Sozialformen in der Organisation, die mit einem spezifischen Sinn belegt sind; selbstorganisiertes Lernen und Beteiligung erfahren einen Wert an sich. Es gibt, zweitens, besondere Funktionsrollen: OE-Berater, die dafür zuständig sind, Prozess zu entwickeln, die Reflexionsprozesse und Lernen in Gang setzen sollen. Zwar wird Organisationsentwicklung situativ auch als Aufgabe des Managements selbst gesehen (insbesondere unter dem Label ‚Change Management‘ wird dies proklamiert) und findet immer unter Beteiligung des Managements statt. Dennoch existieren spezialisierte Rollensets, in denen Handlungen des Beratens vollzogen werden, sowie organisational verfestigte Kontexte, in denen kontinuierliche Funktionsstellen mit der Arbeitsplatzbeschreibung „Organisationsentwickler“ eingerichtet sind. Schließlich existieren für das Handlungsfeld der Organisationsentwicklung gemäß der dritten Stufe spezialisierte soziale Gebilde und formale Organisationen. Die Binnenstruktur des Handlungsfeldes weist ein umfassendes Spektrum an Organen zur Wissensvermittlung auf (u. a. diverse Fachzeitschriften, mehrere hundert Ausbildungsinstitute, Tagungen und Konferenzen). Auch die Existenz informeller Netzwerke, in denen viele OE-Berater organisiert sind, kann Mayntz zufolge ein sozialstrukturelles Merkmal für die Ausdifferenzierung sein. Darüber hinaus sind die Organisationsentwickler in formalen Organisationen verfasst, einerseits in Form von kleinen oder mittelgroßen Beratungsunternehmen, andererseits als spezialisierte Abteilungen innerhalb komplexer Organisationen. Entsprechend der Interpretation von Janning (1998: 324) kann man davon ausgehen, dass ein Handlungsfeld dann als ausdifferenziertes Teilsystem zu bezeichnen ist, wenn beruflich verfasste Funktionsträger innerhalb eines spezifischen Organisationszusammenhanges miteinander verbunden sind. Das heißt, dass die Existenz von spezialisierten Abteilungen ausreichend ist, um das Kriterium als erfüllt zu betrachten.

Einige Einschränkungen sind jedoch festzuhalten: Das Berufsbild „Organisationsentwickler/in“ ist in der Berufsklassifikation der Bundesagentur für Arbeit unter der Berufsordnung der Unternehmensberater und Organisatoren (Berufsordnung 752) als Be-

rufsklasse formal beschrieben.²⁹ Es gibt also eine objektive Personalkategorie, anhand derer Beschäftigte in diesem Funktionsbereich erfasst werden können. Die Tätigkeitsbeschreibung unterscheidet sich jedoch von dem in Kapitel 3 vorgestellten OE-Ansatz durch die stärkere Betonung der technologisch-strukturellen Planung, mit Bezug auf IT- und Wissensmanagement-Systeme. Die Beschreibung der Berufsklasse „Personalentwickler/in“ entspricht hingegen eher dem OE-Ansatz. Daran wird die Problematik deutlich, dass es sich bei dem Beschriebenen nicht um ein eindeutig abgrenzbares Berufsfeld handelt. Eine weitere Einschränkung muss dahingehend vorgenommen werden, dass nicht grundsätzlich bei allen Prozessen der Organisationsveränderung spezialisierte OE-Berater zum Einsatz kommen. Und schließlich verfügt nicht jedes Unternehmen über eine spezialisierte OE-Abteilung; diese bleibt vielmehr auf die kleine Gruppe der Großorganisationen beschränkt.

4.1.3 Würdigung und Beitrag für die Arbeit

Festzuhalten bleibt, dass es Wechselwirkungen zwischen den *symbolisch-kognitiven Prozessen der Definition* und *sozialstrukturellen Ausdifferenzierungsvorgängen* gibt, die sich wechselseitig stützen (Mayntz 1988: 23). Die Wechselwirkung besteht insofern, als die Ausgrenzung einzelner funktioneller Teilsysteme in der Wahrnehmung der Gesellschaftsmitglieder ihrerseits eine wichtige Voraussetzung für die Durchsetzung von Ansprüchen der exklusiven Zuständigkeit, besonderer Zugangsbedingungen oder auch spezieller Aufmerksamkeit seitens des politischen Systems ist. Gesellschaftliche Definitionsprozesse spielen eine überaus wichtige Rolle, da der konstituierende Handlungssinn nicht als funktional vorgegeben betrachtet werden kann, sondern in sozialen Konstituierungsprozessen festgelegt wird. Ein Differenzierungsprozess, der sich sozialstrukturell (d. h. auf der dritten Stufe) niederschlägt, ist mit einer symbolischen Komponente verbunden, da er mit der Durchsetzung neuer Definitionen einhergeht. Zwar hat eine Veränderung der Semantik nicht immer dieselbe strukturelle Durchschlagskraft, aber wenn es beispielsweise Ärzten gelingt, auf der symbolischen Ebene bestimmte Vorstellungen von Krankheit durchzusetzen, ist damit auch auf der sozialstrukturellen Ebene ein Zugewinn an Ressourcen oder auch an professioneller Autonomie zu verzeichnen (vgl. Mayntz 1988: 27). Dasselbe könnte im Handlungsfeld der Organisationsentwicklung stattfinden, sollten sich bestimmte partizipative Formen der Gestaltung von Organisationswandel durchsetzen und einen Bedeutungsgewinn für OE-Beratung zur Folge haben.

²⁹ Organisationsentwickler/in = Systematiknummer B 7523-121; [URL: <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/start?dest=profession&prof-id=1535>; Zugriff: 16.04.2009]
Personalentwickler/in = Systematiknummer B 7524-101; [URL: <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/start?dest=profession&prof-id=14995>; Zugriff: 16.04.2009]

Entsprechend dem Drei-Stufen-Modell erscheint es möglich, Organisationsentwicklung trotz der genannten Einschränkungen unter der Perspektive der Ausdifferenzierung von funktionellen Teilsystemen zu behandeln: Mayntz' Ansatz beinhaltet ein dynamisches Element, das es grundsätzlich erlaubt, die Ausdifferenzierung der Organisationsentwicklung als *Prozess* zu untersuchen. Das Problem liegt darin, dass die Ausdifferenzierung, solange sie nur auf der Ebene der Handlungen stattfindet, nicht zum dominanten Prinzip auf einer übergeordneten (gesellschaftlichen) Ebene werden kann. Denn nur solche Teilsysteme, die auch die dritte Stufe der Ausdifferenzierung in Form von formalen und informellen Organisationsgebilden erreicht haben, werden von den übrigen Mitgliedern der Gesellschaft als eigenständige Systeme wahrgenommen (a. a. O.: 23). Der zunächst situationsgebundene Handlungssinn muss also auf Dauer gestellt werden. Entscheidend dafür ist, inwieweit es den Rolleninhabern bzw. den formalen Organisationen gelingt, die „Exklusivität ihrer Zuständigkeit“ (verstanden als Grad der Monopolisierung durch einen abgrenzbaren Institutionenkomplex) durchzusetzen. Dieses zu untersuchen, ist das Anliegen der vorliegenden Arbeit. Für den Ausdifferenzierungsgrad eines Teilsystems erscheint es bedeutsam, ob es Akteure gibt, die Selbstregulierungskompetenzen (nach innen) und Interessenvertretungsbefugnisse (nach außen) beanspruchen. Dieses beinhaltet u. a. auch die Sicherung von Zuständigkeitsansprüchen, Zutrittsbeschränkungen und der „Schwelle der legitimen Indifferenz“ (ebd., nach Tyrell 1978). Dass dieses korporativen Akteuren besser gelingt als einer amorphen Menge von Funktionsrolleninhabern, zeigen Beispiele sogenannter Leitprofessionen (z. B. die Ärzteschaft), die innerhalb eines Teilsystems dominante Deutungskompetenzen haben.

In der differenzierungstheoretischen Perspektive wird darauf verwiesen, dass Triebkräfte für die Ausdifferenzierung endogen oder exogen sein können. Als endogene Kraft wirkt der schon von Durkheim identifizierte Konkurrenzmechanismus: Bei zunächst konstanter Nachfrage nimmt die Zahl der in einem Bereich tätigen Spezialisten stark zu. So wie sich im Bereich der Medizin und des Rechts zahlreiche Kategorien von Fachärzten oder Fachanwälten herausgebildet haben, stellt das Feld der Organisationsentwicklung eine Spezialisierung im Bereich der organisationsbezogenen Beratungen dar; daraus entwickelte sich historisch wiederum eine Reihe neuer Beratungsangebote, wie Organisationsentwicklung nach dem Ansatz der Systemischen Beratung, oder Mischformen der organisations- und personenzentrierten Beratung, wie das Coaching, das sich gerade aus dem Feld der Beratungsdienstleistungen heraus zu profilieren versucht (vgl. Kapitel 2). Weiterhin können exogene Triebkräfte Anreiz für die Ausbildung neuer Spezialgebiete darstellen in der Reaktion auf sich verändernde Umweltaforderungen (a. a. O.: 28). Wie insbesondere neo-institutionalistische Erklärungsmodelle organisationalen Wandels zei-

gen, beziehen sich Differenzierungsprozesse in Organisationen auf institutionelle Rahmenbedingungen und Prozesse, die an der Grenze zwischen Organisationen und ihren Umwelten ablaufen. Organisationen werden nicht nur als rationale Systeme, in denen die funktionale Differenzierung in Abteilungen und Untereinheiten einer strengen Zweck-Mittel-Beziehung folgt, sondern auch als offene Systeme verstanden. Sie stehen mit ihrer Umwelt in Kontakt und werden in ihrer strukturellen Ausgestaltung durch die Umweltfaktoren geprägt (Scott 1986: 43, 47). Die Prozesse der sich wechselseitig stützenden und limitierenden Ausdifferenzierungsprozesse von Organisationen und gesellschaftlichen Funktionssystemen werden als „co-evolutionär“ bezeichnet (vgl. Tacke 2001: 12).

Die bisherigen Ausführungen zur differenzierungstheoretischen Perspektive liefern die grundlegenden Argumente, um OE-Beratung als ausdifferenziertes, berufsförmig organisiertes Handlungsfeld zu analysieren. Der Ansatz verweist insbesondere darauf, dass es im Prozess der Ausdifferenzierung zu Wechselwirkungen zwischen der Formulierung und Durchsetzung eines für die Organisationsentwicklung spezifischen und exklusiven Sinnzusammenhangs und ihrer formalen Verfasstheit kommen muss. Welcher Art und Wirkungsrichtung die Einflussnahme ist, welche Triebkräfte dahinterstehen, wie der berufsspezifische Handlungssinn beim Diffundieren durch den ‚Filter‘ organisationaler Rationalität transformiert wird und welcher Mechanismen es bedarf, um ihn auf Dauer zu stellen, soll im Folgenden anhand weiterer theoretischer Perspektiven detailliert werden.

4.2 Professionstheoretische Perspektive

Im vorangegangenen Abschnitt wurde beschrieben, wie Differenzierung als Wechselspiel funktionaler Anforderungen, sozialer Definitionsprozesse und struktureller Ausgestaltung zu verstehen ist. Die professionstheoretische Perspektive beschäftigt sich mit der Frage, wie berufsförmig differenzierter Handlungssinn organisiert ist.

Die Differenzierung neuer Berufsrollen vollzieht sich analog zur Systemdifferenzierung auf der Makroebene. Die Entstehung neuer Berufe ist ein besonderes Kennzeichen der Moderne, ein Ausdruck der für sie charakteristischen Wandlungsprozesse. Neue Berufe verweisen auf Probleme, die vorher nicht existierten, nicht als relevant erachtet wurden oder aufgrund der Wissensentwicklung nicht gesehen werden konnten, für deren Bearbeitung jedoch neue Expertisen erforderlich sind, i. S. spezifischer Formen der Problembearbeitung, für die eine spezielle Kompetenz oder ein spezielles Wissen benötigt wird (Maiwald 2004: 13). Den Prinzipien der funktionalen Arbeitsteilung folgend, vollzieht sich eine Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen, die Per-

sonen im Rahmen einer kontinuierlichen Tätigkeit anbieten, auch um damit zumindest teilweise ihren Lebensunterhalt zu bestreiten (Beck et al. 1980). Berufsgruppen treten damit in einen Prozess ein, der neben der Lösung technischer Aspekte auch Prozesse der Durchsetzung von Definitionen beinhaltet, wie von Mayntz beschrieben (vgl. Kapitel 4.1). Auch wenn die Klassifizierung der Unternehmensberatung als professionalisierte Berufsgruppe höchst umstritten ist (vgl. Kühl 2001c, 2001a; Bohn/Kühl 2004; Groß 2003; Rudolph/Okech 2004), ist die Orientierung an professionstheoretischen Konzepten wie Professionalität und Professionalisierung für diese Studie dennoch instruktiv: um die Spannung zwischen den ‚organisationalen‘ und den ‚professionellen‘ Referenzrahmen, die sich aus der Ausdifferenzierung ergibt, zu beschreiben und für die empirische Analyse zugänglich zu machen.

4.2.1 Zentrale Positionen

In der OE-Beratungsszene ist das Wort „professionell“ allgegenwärtig: ‚Professionelle Berater‘ bieten ‚professionelle Personalarbeit‘ oder auch ‚professionelles Management von Change Prozessen‘ und steigern ihre ‚Professionalität‘ und ‚Professionskultur‘. Als professionelles Handeln gilt in innerprofessionellen Diskursen insbesondere solches Handeln, das sich an den formal und informell geltenden Standards der als relevant erachteten Kollegenschaft orientiert (vgl. Pfadenhauer 2005: 12). Im soziologischen Verständnis ist jedoch die Verwendung des Begriffs als *folk concept* – als ‚professionell‘ wird alltagssprachlich ein Handeln in einer bestimmten Qualität bezeichnet: fachmännisch, gut gemacht oder auch: effizient, alles in allem also das Gegenteil von laienhaft oder dilettantisch – zu unterscheiden von einem Professionalisierungsprojekt im engeren Sinne (Beyer/Metz 1995).³⁰

³⁰ Auch in der wissenschaftlichen Diskussion fehlt dem Professionellen ein klarer Gegenbegriff: Laie, Beruf, Manager, Wissenschaftler – je nach Forschungsinteresse wird dem Professionellen ein anderes Konzept gegenübergestellt, was Folgen für die Ausgestaltung des Professionskonzeptes in sich birgt. So betont die Dichotomie „Profession – Wissenschaft“ die angewandte Beruflichkeit des Professionellen im Gegensatz zur reinen Lehre; die Dichotomie „Profession – Management“, die als Personengruppen beide hohen gesellschaftlichen Status aufweisen, hebt die altruistische Gemeinwohlorientierung der Professionellen hervor. Die Frage, ob Tätigkeiten, die in hierarchisch-organisationalen Zusammenhängen eingebunden sind, als professionelle Tätigkeiten bezeichnet werden können, ist umstritten und wird im Falle des Krankenhausarztes positiv, im Falle des Managers negativ beschieden (vgl. Beyer/Metz 1995; Mieg 2003). Hinzu kommen länderspezifische Unterschiede: Die anglo-amerikanische Tradition hat ein weiteres Verständnis von Professionen als *akademische Berufe* und betont das Kriterium der Autonomie sowohl in der Berufsausübung als auch in der Ausbildung – auch gegenüber dem Staat. Das europäische Professionsmodell fußt stärker auf der durch langes Studium erworbenen Expertise, die idealerweise durch ein staatliches Examen zertifiziert wird. Die professionelle Selbstbestimmung tritt in den Hintergrund. Im Deutschen ist der Professionsbegriff zusätzlich positiv wertbeladen durch Asso-

Aber nicht nur in semantischer, auch in theoretischer Hinsicht ist die Verwendung des Professionsbegriffs in Bezug auf die Etablierung beliebiger Berufe mit Problemen behaftet und darf nicht willkürlich gewählt sein. Eines der traditionellen Arbeitsfelder der Professionssoziologie ist die Unterscheidung zwischen ‚echten‘ Professionen und anderen Berufen, die Erklärung der Entwicklungsgeschichte etablierter Professionen sowie die Analyse von Tätigkeiten, die sich im Prozess der Verberuflichung resp. Professionalisierung befinden. Die Gewichtung einzelner Merkmale in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen der Professionsgenese ist jedoch unterschiedlich, so dass sich diverse theoretische Richtungen herauskristallisierten (für einen Überblick vgl. Dewe et al. 1995; Combe/Helsper 1996; Kurtz 2002; sowie Miege 2003). Um der Verstrickung in Abgrenzungs- und Theoriestreitproblematiken zu entkommen, erscheint es sinnvoll, je nach Problemstellung einen der drei theoretischen Zugänge zu wählen (vgl. Nittel 2000: 15): Zur Bestimmung einer *Profession* eignen sich gesellschafts- oder strukturtheoretische Ansätze, zur Erschließung von *Professionalität* handlungstheoretische und wissenssoziologische Zugänge und zur Untersuchung und Erklärung von *Professionalisierungsvorgängen* prozess- und machttheoretische Ansätze.

Funktionalistische und systemtheoretische Ansätze fokussieren die Bestimmung einer Profession in Abgrenzung zu anderen Berufen im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang. Im Strukturfunktionalismus wird die besondere Verantwortung einer Berufsgruppe für einen hochsensiblen Lebensbereich (wie Gesundheit, Recht oder Wahrheit), verbunden mit einer hohen Kollektivitätsorientierung, als professionsgenerierender Faktor hervorgehoben (vgl. Parsons 1939, 1968, 1978; Parsons/Platt 1973; Goode 1972; Rüschemeyer 1972). Indem Professionen kognitiv anspruchsvolle Lösungen für Probleme mit einem zentralen gesellschaftlichen Wert anbieten, erfüllen sie eine integrative gesellschaftliche Funktion der Wertverwirklichung und der Normenkontrolle bzw. der Kontrolle abweichenden Verhaltens (Kurtz 2002: 50 f.). Die Profession als Ganzes thematisiert auch der systemtheoretische Ansatz von Stichweh (1992, 1994, 1996). Er stellt die Rolle von ‚Leitprofessionen‘ in ausdifferenzierten Funktionssystemen als Vermittler in durch Technologiedefizite geprägten Handlungsfeldern in den Mittelpunkt. Die besonderen Merkmale, die Professionen auszeichnen, wie eine lange Ausbildung und die berufsständische Selbstverwaltung, ergeben sich als Konsequenz aus ihrer besonderen gesellschaftlichen Funktion.

ziationen wie ‚wissenschaftlich‘, ‚höherwertig‘, während das englische oder auch französische *profession* wertneutral für ‚Berufsposition‘ steht (vgl. Beyer/Metz 1995). Um die wertbehaftete Konnotation zu vermeiden, verwenden Beck et al. (1980) ebenso wie Daheim und Schönbauer (1993) den Begriff ‚qualifizierte Spezialistenarbeit‘.

Eine weitere Gruppe bilden diejenigen Theorien, die sich mit professionellem Handeln bzw. der Herausbildung einer professionellen Handlungsstruktur befassen. Dazu gehören die ‚revidierte Professionstheorie‘ von Oevermann (1979/1996), wissenssoziologische Ansätze (Hitzler 1994; Pfadenhauer 2003, 2005) und solche, die dem symbolischen Interaktionismus folgen (Gildemeister 1983, 1995; Schütze 1992, 1996). Hier geht es um die Rekonstruktion von Mustern professionellen Handelns als fallspezifische, stellvertretende Krisenbewältigung, womit es sich von Routinehandeln unterscheidet. Es ist – aufgrund der Nicht-Routinemäßigkeit – zumindest ex post begründungspflichtig und aufgrund des Fach- und Erfahrungswissens des Professionellen auch begründungsfähig. Da Handlungsabläufe nicht standardisierbar sind, müssen Entscheidungen im Augenblick des Entscheidens autonom getroffen werden. Ein weiteres Strukturmerkmal ist die Schließung eines Arbeitsbündnisses mit dem Klienten, damit die „stellvertretenden“ Handlungen im Sinne der Krisenbewältigung wirksam werden können (Oevermann 1996). Die Inszenierung von professioneller Kompetenz stützt sich durch formale Befugnisse (Lizenz und Mandat) und habitualisierte Verhaltensweisen (Pfadenhauer 2003). Professionen werden nicht als homogenes Ganzes verstanden, die sich durch bestimmte Merkmale konstituieren, sondern es wird angenommen, dass innerhalb von Professionsgemeinschaften Differenzen zwischen Rolleninhabern existieren.³¹ Dennoch teilen die Mitglieder dieses Kollektivs eine gemeinsame Perspektive der Welterfahrung, sie arbeiten in einem von der alltäglichen Laienwelt sowie von anderen Expertensinnwelten abgegrenzten Orientierungs- und Handlungsbereich, der sich auf spezifische ethische, aber auch wissenschaftliche und methodische Sinnressourcen begründet. Professionelle und Klienten sind in unterschiedlichen Welten mit unterschiedlichen Perspektiven verankert, so dass eine grundlegende Frage im professionellen Handeln die Verständigung über den jeweiligen Fall ist (Schütze 1996: 190 f.). Darauf, dass professionelle Handlungsstrukturen auch außerhalb etablierter Professionen zu finden sind – sei es, weil die etablierten Professionen „zu wanken“ beginnen, sei es, weil sich neue Wissensberufe mit vergleichbaren Deutungsanforderungen etablieren –, weisen ebenfalls Vertreter dieser Richtung hin (vgl. auch Kurtz 2005; Meuser 2005).

Machttheoretische Ansätze (*power approach*) sehen in Professionalisierungsprozessen das aktive Bemühen einer Berufsgruppe um Prestige und gesellschaftliche Privilegien (Daheim 1967, 1992; Beck/Brater 1978; Larson 1977; Freidson 1986, 2001). Professionen werden nicht als Ausführende gesellschaftlicher Differenzierungsprozesse verstanden, sondern als aktive Vertreter eigener Interessen und Konstrukteure eigener Sinnzusam-

³¹ Berufe werden als soziale Welten betrachtet, die intern nach Prinzipien der Arbeitsteilung, Statusdifferenzierung und Leistungsspezialisierung organisiert sind; beispielsweise beschreiben Bucher und Strauss die interne Differenzierung der Ärzteschaft (Bucher/Strauss 1972).

menhänge. Professionalisierung meint in der Regel eine Aufwertung des Berufes durch mehr Ausbildung und ist insofern ein „Mittelschicht-Projekt“ (Daheim 1992: 25). Dies beinhaltet den Versuch, durch institutionelle Sicherungsarrangements die Position einer Berufsgruppe auf einem Markt für wissensintensive Dienstleistungen zu verbessern (Beck/Brater 1978: 217). Wie Hughes bemerkt, dürfe die Frage somit nicht lauten, welcher Beruf zu den Professionen zu zählen sei, sondern unter welchen Umständen und mit welchen Mitteln Vertreter eines Berufes eine Professionalisierung zu erreichen versuchen (Hughes 1963: 663). Die traditionellen Abgrenzungsmechanismen etablierter Professionen – wie die Monopolisierung von Wissens- und Tätigkeitsbereichen, Selbstkontrolle, soziale Schließung – werden als Strategien für eine erfolgreiche Umsetzung von Eigeninteressen gewertet. Die altruistische Normgebung der etablierten Professionen wird hingegen als Form der Selbstinszenierung kritisch hinterfragt (Larson 1977). Dieser Perspektivenwechsel erlaubt es, institutionelle Settings zu analysieren, auch wenn sie, wie im Fall der Organisationsberatung nicht voll professionalisiert sind. Angehörige einer Berufsgruppe werden als handelnde Subjekte und eine *professional community* (Professionsgemeinschaft) als Kollektivakteur betrachtet, die ein ‚professionelles Projekt‘ zur Aufwertung ihres Berufs und zur Monopolisierung ihrer Dienstleistung betreiben.

4.2.1.1 ‚Professionalismus‘ als Organisationsform spezialisierter (Wissens-)Arbeit

Das im folgenden Abschnitt vorgestellte Konzept des *professionalism* als idealtypische Form der Organisation und Kontrolle von Arbeit soll als Referenzrahmen für die weiteren Überlegungen dienen. Alles in allem handelt es sich bei ‚Professionalismus‘ um eine bestimmte Form, Arbeit zu organisieren, die auf den Organisationsprinzipien Vertrauen und verantwortliche Autonomie beruht, und bei Professionalisierung um eine Strategie, diese Organisationsprinzipien zu realisieren (Heisig 2005). Eine ausführliche Charakterisierung der Organisationsform Profession bzw. des Professionalismus als einem der Arbeitskontrolle zugrunde liegenden Set von Institutionen liefert Freidson (2001) mit seinem Ansatz der drei voneinander abzugrenzenden Logiken, nach denen Arbeit erbracht und kontrolliert werden kann. Er entwickelt seine Unterscheidung zwischen professioneller, marktförmiger und bürokratischer Arbeitskontrolle in Form von Idealtypen im Sinne Max Webers, d. h. in der Auseinandersetzung mit, aber nicht als direktes Abbild historisch etablierter Professionen. Nur wenige Professionen, vor allem aber nicht individuelle Angehörige einer Profession, erfüllen alle Merkmale exakt. Es handelt sich um ein statisches Modell, d. h., es geht nicht darum, Professionalisierungsprozesse abzubilden, bietet aber den Vorteil eines stabilen Referenzsystems zum Vergleich von Ideal und

Realität (Freidson 2001: 5).³² Damit ist das Modell auch nicht auf etablierte Professionen beschränkt, sondern bietet ein Referenzsystem für Tätigkeiten, bei denen eine autonome, an den Standards des Berufs orientierte Regulierung funktional (sinnvoll bzw. erforderlich) ist.

Fünf interdependente Elemente gehören zu diesem idealtypischen ‚Set von Institutionen‘, die die Organisationsform professioneller Arbeit umrahmen: 1) *Wissen*: Es handelt sich um eine spezialisierte Tätigkeit, die auf einem Komplex von formalem, abstraktem Wissen und berufspraktischem Routinewissen beruht, welches in eigenem Ermessen in der jeweiligen Handlungssituation zur Anwendung gebracht wird (qualifizierte Ermessensarbeit); im Gegensatz zu Tätigkeiten, die einen hohen Anteil an Alltagswissen oder nur berufspraktisches, aber kein formales Wissen erfordern. 2) *Zuständigkeit*: Es werden exklusive Zuständigkeiten bzw. Kompetenzbereiche bearbeitet, die auf der Basis von Aushandlungsprozessen zwischen den Berufen entstehen. 3) *Soziale Schließung*: Der Zugang sowohl zu externen als auch internen Arbeitsmärkten wird auf der Basis von durch den Berufsstand definierten Qualifikationsnachweisen reguliert. 4) *Ausbildung*: Die formale Ausbildung erfolgt außerhalb des Arbeitsmarktes (im Gegensatz zu Training on the Job). Qualifikationsnachweise werden durch den Berufsstand kontrolliert und sind an eine höhere Bildungseinrichtung (Universität) gebunden. 5) *Ideologie*: Über allem steht eine Ideologie, die sich mehr auf Engagement für eine gute Sache als auf ökonomischen Gewinn und stärker auf Qualität als auf Wirtschaftlichkeit beruft (vgl. Freidson 2001: 127 ff.).

Alternative Logiken der Organisation und Kontrolle von Arbeit sind der *Market*, der sich an Mechanismen von Kundennachfrage und Wettbewerb zwischen den Anbietern orientiert, sowie die *Bürokratie*, in der Arbeit aufgrund der Anweisungen von oben erbracht wird. Die idealtypischen Merkmale der drei Formen der Logiken der Arbeitskontrolle, auf die im Rahmen der empirischen Analyse ebenfalls zurückgegriffen wird, sind einander in Tabelle 4 gegenübergestellt:

³² Im Grundsatz folgt der Ansatz dem *power approach*, unterscheidet sich jedoch durch seine Statik von Larsons *collective mobility project*, welches einen historischen Entwicklungsprozess inkl. der Rückbildung von Professionen am Beispiel der Medizin beschreibt.

Tabelle 4: Drei Logiken der Arbeitskontrolle

Organisationsform:	Markt	Bürokratie	Profession
<i>Merkmale der Arbeitsteilung</i>			
Anteil unterschiedlicher Berufe	hoch	mittel	niedrig
Grad der Ausdifferenzierung	niedrig	hoch	mittel
Beschäftigungsdauer	niedrig	mittel	hoch
Spezialisierungstypus	alltäglich	mechanisch	qualifizierte Ermessensarbeit
Arbeitsmarkttypus:	freier Markt	Bürokratisch	Professionell
<i>Zugang und Bewegungsmerkmale:</i>			
Eintrittsort	offen	Personalbüro	Ausbildungsinstitution
Eintrittsbedingungen	Kundenpräferenz	formale Stellenbeschreibung, variierend nach Position	Ausbildungsnachweis
typischer Karriereweg	ungeordnet, unreguliert	reguliert, vertikal innerhalb der Organisation	horizontal in unterschiedlichen Organisationen
dominierender Wissenstypus	Alltagswissen	unterschiedlich je nach Position, organisationspezifisch	übertragbar, qualifizierte Ermessensarbeit
Organisationsform:	Markt	Bürokratie	Profession
<i>dominante Ideologie</i>	<i>consumerism</i>	<i>managerialism</i>	<i>professionalism</i>
Motivation	Einkommensmaximierung (extrinsische Motivation)	Arbeitsplatzsicherheit und Aufstieg	Commitment, Berufung (intrinsische Motivation)
Produktivitätsideal	Effizienz (quantitativ) durch Standardisierung	–	Produktivität <i>und</i> Qualität durch individuelle Problemlösungen
Bedeutung des Expertentums	Ablehnung des Expertentums auf der Basis eines populistischen Generalismus (neo-liberale Ideologie): Alltagswissen reicht zur Problemlösung aus	Ablehnung des Expertentums auf der Basis eines elitären Generalismus: spezifische Kompetenz liegt in der Koordination, diese dominiert Fachexpertise	Wertschätzung des Expertentums; Expertise als Basis für die Erreichung höherer Produktivität (quantitativ) und Qualität (qualitativ)
Dienstleistungsideal	Kundenorientierung	–	Klientenwohl

Quelle: eigene Darstellung, nach Freidson 2001

Ob die professionelle Dienstleistung innerhalb von Großorganisationen oder in freier Praxis erbracht wird, spielt für Freidson keine Rolle. Voraussetzung für die Selbstkontrolle ist vielmehr, dass erstens die Professionellen diese Standards auf der Basis einer professional definierten Ausbildung internalisiert haben und zweitens die Rollenpartner (Klienten, andere Organisationen, die Öffentlichkeit) anerkennen, dass die Leistungserbringung ‚nach den Regeln der Kunst‘ erfolgt und diese am besten durch die Berufsgruppe selbst festgelegt werden.

4.2.1.2 Spannungsfeld: professionelle Arbeit in komplexen Organisationen

Die professionstheoretische Perspektive verweist auf ein besonderes Spannungsfeld, das für die Fragestellung dieser Arbeit von zentraler Bedeutung ist. Im folgenden Abschnitt befasse ich mich mit typischen Konfliktstrukturen, die sich aus dem Aufeinandertreffen des berufsspezifischen Handlungssinns und den Logiken kapitalistischer und/oder bürokratischer Arbeitsorganisationen ergeben.

Im traditionellen Verständnis orientierte sich das Konzept der Professionen stark an den sogenannten Freien Berufen: „The true professional, according to the traditional ideology of professions, is never hired.“ (Hughes 1963: 663). Insbesondere die etablierten Professionen pflegen das Ideal des frei praktizierenden Arztes, Anwaltes oder Therapeuten. Die Beschränkung auf dieses Ideal wurde bereits früh kritisiert, denn faktisch findet ein Großteil professioneller Handlungen im Kontext von Organisationen statt: Auch der Mediziner ist in die Organisationsstrukturen des Krankenhauses eingebunden, die Lehrerin unterrichtet im System Schule, ein Anwalt arbeitet für eine größere Kanzlei oder als Hausjurist eines Unternehmens und Wissenschaftler forschen im Auftrag der Entwicklungsabteilung eines Produktionsbetriebs. Die Frage nach dem Verhältnis von Profession und Organisation wurde daher seit den 1960er Jahren immer wieder gestellt (vgl. u. a. Kornhauser 1962; Hughes 1963; Scott 1965; Hall 1968; aktuell Heisig 2005; Klatetzki/Tacke 2005; Littek et al. 2005). Die als Professionalismus beschriebene Logik der Arbeitskontrolle ist wie ihre beiden Gegenpole Markt und Bürokratie als Idealtypus zu verstehen, während die Akteure in der realtypischen Arbeitswelt permanent vor der Herausforderung stehen, ihr berufliches Selbstverständnis mit organisationalen Rahmenbedingungen auszubalancieren:

„It is characteristic of modern professions that they do work in such institutional settings, often with capital good which they do not own and with a great variety of people. [...] The problem of finding a clientele becomes that of finding a place in a system of organizations. The problem of colleague relationships becomes that of determining who, in a complex organization of many professions, are indeed one’s colleagues, and in what degree. The problem of freedom becomes one of distinguishing between one’s obligations to the person, if it be such a case, on which ones

performs some action or to whom one gives some advice, and to one's employer or organization." (Hughes 1963: 664 f.).

Das Verhältnis zwischen dem Professionellen und seiner Organisation ist ein klassisches organisationales Dilemma zwischen Autonomie und Integration (vgl. Kornhauser 1962). Die Professionellen müssen einerseits ausreichend Autonomie innehaben, um ihre Aufgabe erfüllen zu können, andererseits müssen die Tätigkeiten trotzdem zum übergeordneten Ziel des Unternehmens beitragen. Die Integration in Organisationszusammenhänge beinhaltet ein Positionierungsproblem in Bezug auf Funktion und Status. Autonomie muss im Spannungsfeld Arbeitgeber/Organisation und Verantwortung gegenüber dem einzelnen Klienten neu erkämpft werden. Die Frage der kollegialen Beziehungen stellt sich neu, wenn die Mitglieder einer Organisation unterschiedlichen beruflichen Standards verpflichtet sind. Die Ausübung einer professionalisierten Tätigkeit ist also keineswegs an die Frage der selbstständigen oder abhängigen Beschäftigung gebunden. Das Verhältnis zur Organisation wird vielmehr durch den Grad der individuellen Handlungsfreiheit, der sich aus einer mangelnden Standardisierbarkeit und Rationalisierbarkeit ergibt, bestimmt (Beyer/Metz 1995: 190).

Scott (1965) unterscheidet nach dem Autonomiegrad, den sie den Experten zugestehen, drei Typen professioneller Organisation: *Autonome professionelle Organisationen* sind solche, in denen die Organisationsstruktur weitgehend durch die Professionellen selbst dominiert wird. Sie stellen selbst die oberste Autorität dar und müssen sich nicht externen Autoritäten beugen. Hierzu zählen z. B. Kliniken, Anwaltskanzleien. In *heteronomen professionellen Organisationen* werden primär Leistungen durch Professionelle wie Lehrer oder Sozialarbeiter erbracht, jedoch sind sie in der Regel in extern dominierte, beispielsweise gesetzliche, Strukturen eingebunden. Die professionelle Autonomie ist hier stärker eingeschränkt. Der Typus der *professionellen Abteilung* ist ein Teil einer größeren Organisation, die primär einen anderen Zweck verfolgt. Hierzu zählen beispielsweise Rechts- oder Forschungsabteilungen, der betriebsärztliche Dienst oder spezielle Stabsabteilungen. In diesem Kontext sind die Professionellen nur bedingt in der Lage, ihren Arbeitskontext autonom zu strukturieren, und es stellt sich die Frage, ob die formulierten Merkmale professionellen Handelns in organisationalen Kontexten zur Anwendung kommen.

OE-Abteilungen in Großorganisationen sind in Anlehnung an Scott am ehesten dem dritten Typus zuzuordnen. Sie sind meist als Subeinheit innerhalb der Personalabteilungen angesiedelt und stehen damit zwar außerhalb der von ihnen beratenen Organisationseinheiten, aber nicht gänzlich außerhalb der Unternehmenshierarchie. Eine Organisationsform, die in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat, ist das *Inhouse Consulting* (vgl. Kapitel 2.3), was nach der Auffassung von Klein (2007) der Professional-

sierung der Organisationsentwicklung förderlich sei. Im Unternehmenskontext sind dennoch die Möglichkeiten der Professionellen, ihren Arbeitskontext autonom zu strukturieren, deutlich eingeschränkt. Denn neben die idealtypische Orientierung an Berufskollegen tritt die Orientierung an Zielen und Erwartungen der Organisation (Littek et al. 2005: 76; Heisig 2005). Dieser organisationale Bezugsrahmen tritt mit dem beruflichen häufig in Konflikt, wie zahlreiche berufssoziologische Studien (zu so unterschiedlichen Facetten wie Handlungsautonomie, Entfremdung, Stressbelastung, Arbeitszufriedenheit) zeigen.

Es erscheint mir daher gerechtfertigt von einem „Spannungsfeld“ zu sprechen, das sich zwischen dem Bezugsrahmen einer (semi-)professionalisierten, aber mit der Leitidee der menschengerechten Arbeitsgestaltung zumindest über ein Abgrenzungskriterium verfügenden OE-Beratung und dem Bezugsrahmen der Organisation und ihrer Erwartungsstruktur aufspannt. Erschwerend kommt hinzu, dass interne OE-Berater keine starke Profession im Rücken haben, die durch etablierte Arrangements sozialer Schließung den professionellen Kodex repräsentieren könnte, sondern Autonomieräume und Loyalitäten im Einzelfall ausgehandelt werden müssen. Organisationen müssten daher als politisches Feld verstanden werden, innerhalb dessen diese Aushandlungsprozesse stattfinden.

Bezogen auf das Verhältnis von Organisation und Profession bedeutet dies jedoch auch, dass nicht nur die Organisation die Akteure prägt bzw. einschränkt, sondern auch umgekehrt die Akteure der Organisation ihren Stempel aufdrücken können. Es ist zu vermuten, dass Professionelle ihre in Ausbildung und Berufspraxis antrainierten Handlungsmuster nicht vollkommen abstreifen, sondern zumindest partiell auch professionelle Handlungsorientierungen realisieren. Diese professionellen Rationalitäten lösen sich nicht einfach auf, wenn andere bürokratische und ökonomische Rationalitäten ins Spiel kommen. Es ist dann eine empirische Frage, welche konkreten Formen sich aus diesen Kombinationen unterschiedlicher Rationalitäten ergeben und inwieweit diese dann noch als professionell zu bezeichnen sind.

4.2.2 Würdigung und Beitrag für die Arbeit

Folgt man dem beschriebenen Gedankengang, beinhaltet *Professionalisierung* – als Etablierung von Professionalismus als einer auf Selbstkontrolle ausgerichteten Form der Arbeitsorganisation – im Wesentlichen die Monopolisierung einer als besonders wissensintensiv und risikobehaftet inszenierten Dienstleistung für die Angehörigen einer bestimmten Berufsgruppe bzw. einer Gruppe von Personen mit einer bestimmten Ausbildung. Dies ist mit der Freiheit verbunden, die eigenen Angelegenheiten im Bereich der Kompetenz ohne Kontrolle durch Laien oder staatliche Organe zu regeln. Die Autonomie

wird durch strukturelle Arrangements in Form von Zulassungskontrollen, wie die Zertifizierung von Ausbildungen oder die Akkreditierung in Berufsverbänden, oder Niederlassungsregelungen geschützt. Bestimmte Aufgaben oder Problematiken dürfen dann nur noch von Mitgliedern einer speziellen Berufsgruppe bearbeitet werden, während andere mit dem Stigma der ‚Scharlatanerie‘ vom Markt ausgeschlossen werden. Was einerseits den Klienten/Patienten als Schutz vor der Schlechtleistung von Quacksalbern dient, gibt andererseits Professionen die Macht, Probleme als in ihrem Zuständigkeitsbereich liegend zu definieren (Deutungsmacht).

Während aber im funktionalistischen Ansatz eine Möglichkeit der Professionalisierung der Organisationsberatung konzeptionell ausgeschlossen ist, ist im interaktionistischen bzw. im machttheoretischen Ansatz eine Orientierung von nicht professionalisierten Berufsgruppen am Modell der etablierten Professionen denkbar. Im symbolischen Interaktionismus erhalten die Eigenlogiken und Selbstdeutungen der individuellen und kollektiven Akteure mehr Raum. Bestimmt man Professionen nicht als Leistungsrolle in einem verwissenschaftlichten Handlungssystem, sondern als fragile soziale Welt und eine besonders voraussetzungsvolle Art von Arbeit, ist für die OE-Beratung Anschlussfähigkeit an andere Formen professioneller Arbeit erkennbar. Dies gilt u. a. für die Existenz von Paradoxien, den starken Klientenbezug, die Problembearbeitung im Interaktionsdreieck Sachthema – Klient – Berater bei gegebenem Technologiedefizit.

Zu unterscheiden sind die verschiedenen Ebenen, die der Begriff beschreibt: Auf der *personalen* Ebene beinhaltet Professionalisierung – bzw. Professionalität als Produkt von Professionalisierung – die Kompetenz zur qualifizierten Ausübung der beraterischen Tätigkeit im Sinne einer „gekonnten Beruflichkeit“ (Nittel 2000: 15). Mit einem derart veränderten Begriffsverständnis steht weniger eine technisch-rationale als vielmehr eine „reflektierende Professionalität“ (Altrichter/Gorbach 1993: 82) im Mittelpunkt, die tendenziell auch ohne etablierte Profession möglich wäre. Eine ausschließliche Betrachtung der subjektiven Deutungen kann allerdings nicht erschöpfend sein, da Professionalismus als *institutionalisierte* Kompetenz neben der Befähigung und der Bereitschaft zur Leistungserbringung nach den Prinzipien Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme auch die Komponente der Befugnis beinhaltet. Die Institutionalisierung äußert sich in den Merkmalen Lizenz und Mandat, wonach einer Profession aufgrund einer einschlägigen Ausbildung die Berechtigung zur autonomen Problembearbeitung zugestanden wird. Diese Autonomie als besondere Form der Erbringung von Arbeitsleistung (Organisation von Arbeit) wird von den Professionen durch Strategien der sozialen Schließung ‚verteidigt‘ bzw. von nicht als Professionen etablierten Berufen als Organisationsform anvisiert. Die von Mayntz angesprochene Wechselwirkung zwischen subjektivem Hand-

lungssinn und struktureller Ausformung gilt schließlich nicht nur für die Ausdifferenzierung auf der Makroebene, sondern auch auf der Mikroebene der Berufsrollen.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen innerhalb des Systems der Berufe, die durch eine zunehmende Wissensbasierung der Dienstleistungsarbeiten gekennzeichnet sind und daher herkömmliche Modelle tayloristischer und bürokratischer Arbeitsorganisation insofern in Frage stellen, als die Kontrolle der Leistung nicht mehr durch die Führungskräfte gewährleistet werden kann, setzen sich professionelle Organisationsformen auch in Arbeitsbereichen durch, die bislang nicht in den Bereich der etablierten Professionen fielen. Die von den etablierten Professionen eingeschlagenen ‚Strategien‘ zur Sicherung ihrer Autonomie erhalten Vorbildcharakter für andere hochqualifizierte Dienstleistungsberufe (Heisig 2005: 28 f.). Damit ermöglicht ein machttheoretischer Ansatz (im Gegensatz zum funktionalistischen) zumindest Zugang zu der Frage, inwiefern die Ausbildung professionstypischer Organisationsformen mit der Etablierung einer *Professionsgemeinschaft* als derjenigen Gruppe, die einen Problembereich definiert und zur Lösung einen Wissens-, Methoden- und Wertekanon bereitstellt, und *Professionalismus* als Arbeitsform auch in Großorganisationen bei der Etablierung eines Berufs (bei der Institutionalisierung einer Idee) wichtige *Ressourcen* darstellen. Im Kontext dieser Arbeit werden professionssoziologische Begrifflichkeiten folglich in zwei Zusammenhängen verwendet: zum einen als Ressource im hier beschriebenen Sinne und zum anderen als Instanz, die Deutungsangebote und Orientierungsrahmen für berufliches Handeln bereitstellt.

4.3 Institutionalisation einer ‚Leitidee‘

Ausgehend von der Weber’schen Annahme der Ausdifferenzierung von Leitideen und Wertsphären liegt das institutionentheoretische Erkenntnisinteresse von M. R. Lepsius darin, zu ergründen, unter welchen Bedingungen Wertvorstellungen eine Chance haben, zu Handlungsmaximen für eine Vielzahl von Akteuren zu werden. Übertragen auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit geht es darum, ein Schema zu finden, anhand dessen sich die Bedingungen der Durchsetzbarkeit der spezifischen Leitideen der Organisationsentwicklung als berufsförmig ausdifferenzierte Sphäre empirisch beschreiben lassen. Da der Begriff der Institution zumeist im Kontext der politischen Sphäre verortet ist, von mir aber im übergeordneten Sinne als Strukturierungsmoment für soziales Handeln verwendet wird, möchte ich den Begriff im Folgenden präzisieren und vom Begriff der Organisation abgrenzen, bevor ich schließlich mit Lepsius den Eigenschaftsraum von Institutionen als Raster für Institutionalisierungsprozesse abgrenze. Zugleich soll im

Folgendes eine Verbindung zwischen professionstheoretischen und institutionentheoretischen Perspektiven der Etablierung einer Idee hergestellt werden.

4.3.1 Zentrale Positionen

Zum Begriff der Institution

Soziale Institutionen sind „relativ auf Dauer gestellte, durch Internalisierung verfestigte Verhaltensmuster und Sinngebilde mit regulierender und orientierender Funktion“ (Göhler 1997: 28). Ähnlich formuliert Scott: „Institutions are comprised of regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life.“ (1995: 48) Diese Definitionen betreffen insbesondere den Aspekt der Stabilität, und zwar im doppelten Sinne: Institutionen sind selbst (relativ) stabil, in Form von Strukturierungen, die auf Dauer gestellt sind. Zum anderen haben sie stabilisierende Wirkung, weil sie „dem menschlichen Zusammenleben über die Situationsbedingtheit hinaus eine Form geben, die die Handlungen der anderen bis zu einem gewissen Grade erwartbar und in den Gemeinsamkeiten erkennbar macht“ (Göhler 1997: 28). Entscheidend ist, dass die Strukturierungen von den Individuen verinnerlicht sind. Wären sie dies nicht, würde es sich nur um äußerliche Ordnungselemente der Gesellschaft handeln; sind sie aber internalisiert, dann strukturieren sie durch ihren Sinngehalt, den sie für die Individuen objektivieren und ihnen gegenüber zum Ausdruck bringen (ebd.). Rehberg prägte den Begriff der Institution als ‚symbolischer Ordnung‘. So handle es sich bei Institutionen um Sozialregulationen, durch die „Prinzipien und Geltungsansprüche einer Ordnung symbolisch zum Ausdruck gebracht“ und „Wertungs- und Normierungsstilisierungen verbindlich gemacht“ würden (Rehberg 1994: 56 f.). Sie befinden sich an der Schnittstelle zwischen Ideen und Interessen auf der einen Seite (also *wertrationalen* Gesichtspunkten) und der strukturellen Ausformung (die zunächst lediglich *zweckerationalen* Charakter hat) auf der anderen Seite. Eine Vermittlung ist jedoch nur möglich, wenn – über die Ausformulierung von Leitideen – eine Stabilisierung von Orientierungen erfolgt. Institutionen als symbolischer Ordnung kommt dabei insofern eine Strukturierungsfunktion zu, als sie einen Orientierungsrahmen anbieten, der intersubjektive Bedeutung hat. Dieses entlastet zum einen das Subjekt davon, stets neue Ordnungen hervorbringen zu müssen, und vermittelt darüber hinaus ‚Sinn‘, stellt also den Handelnden einen Bezug auf die Gültigkeit bestehender Ordnungen zur Verfügung.

Am deutlichsten sichtbar ist diese Strukturierungsleistung, wenn Institutionen formalisiert sind, also eine rechtlich festgelegte Satzung aufweisen (vgl. Göhler 1994). Daneben existieren aber auch informelle Institutionen, die nur über Verhaltensregelmäßigkeiten

oder typische Handlungszusammenhänge beschreibbar sind. Sowohl formelle als auch informelle Institutionen sind vom Begriff der ‚Organisation‘ zu unterscheiden (bei Göhler als „rational für einen bestimmten Zweck begründete und nach Effizienzkriterien formierte Verbände“ definiert (a. a. O.: 41), organisationstheoretisch auch durch das Kriterium der Mitgliedschaft bestimmt, vgl. Türk 1978: 2 f.). Beide stehen aber in Beziehung miteinander und stimmen darin überein, dass sie Orientierungsleistungen erbringen. Institutionen als symbolische Ordnungen können *in* und *außerhalb* von Organisationen bzw. organisationsübergreifend Wirkung entfalten. Das Handeln von Organisationsmitgliedern wird folglich nicht nur durch Zweck-Mittel-Relationen, sondern auch durch Leitideen orientiert. In einer funktional ausdifferenzierten Organisation können verschiedene Leitideen handlungsstrukturierend wirken und miteinander in Konflikt treten.

Darauf, dass Ideen von außen in Organisationen hineingetragen werden, weist insbesondere die neo-institutionalistische Organisationstheorie hin (vgl. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983, 1991; Scott 1992, 1995). Sie bildet eine Klammer zwischen der Ebene der gesellschaftsweiten Differenzierung und der Ebene der Organisation: Organisationen und die in ihrem Kontext handelnden Akteure beziehen sich auf gesellschaftsweite Deutungsmuster, Regeln, Rollen und Selbstverständlichkeiten, die von den Akteuren oftmals unbewusst übernommen werden (Senge/Hellmann 2006: 13 f.). Der konzeptionelle Ausgangspunkt lag in der Erkenntnis, dass der Zusammenhang zwischen verwendeter Technologie und formaler Organisationsstruktur relativ schwach zu belegen sei. Die Folgerung der Neo-Institutionalisten lag darin, dass Organisationen ihre Strukturen entsprechend den Anforderungen und Erwartungen gestalten, die ihre Umwelten an sie stellen, um der Organisation Legitimität zu verschaffen (vgl. Walgenbach 2002: 320 f.). Diesem Ansatz folgend, lässt sich über die formalen Organisationsstrukturen aussagen, dass sie nicht zwingend die Anforderungen widerspiegeln, die sich *funktional* aus der Aktivität und den Beziehungen der Organisation ergeben, sondern die *Vorstellungen* der Umwelt über rationale Organisationsgestaltung. In der Gesellschaft bestehen Vorstellungen über effektive, effiziente Organisationen: warum bestimmte Elemente nützlich sind, und dass Organisationen, die diese Elemente nicht anwenden, unmodern seien.³³ Mit der Einführung solcher Elemente und Verfahren organisationaler Gestaltung wird allerdings nicht unbedingt ein Produktivitätsvorteil erzielt, sondern sie werden zum

³³ Auf diese Weise haben diverse Organisationsmoden ihren Weg in das Management von Organisationen gefunden; man denke an diverse Buchhaltungssysteme, Formen der elektronischen Datenverarbeitung, das Assessment Center als Verfahren der Personalauswahl, Qualitäts- oder „Lean“ Management oder eben den OE-Ansatz (vgl. Walgenbach 2002: 324).

Teil deshalb eingeführt, weil der Gesetzgeber, wichtige Kunden oder Berufsgruppen dieses vorschreiben oder befürworten (DiMaggio/Powell 1983: 147).

Organisation und Umwelt entwickeln sich parallel. Die Institutionalisierung von als rational erachteten Regeln in der Umwelt führt zu einer diesen Regeln entsprechenden Formung oder Erweiterung der formalen Organisation. Externe Regeln werden als strukturelle Elemente in die formale Organisation integriert (Meyer/Rowan 1977: 345). Der Rationalitätsbegriff ist im Neo-Institutionalismus jedoch kein absoluter. In verschiedenen Umwelten, in komplexen Organisationen und damit auch in verschiedenen Organisationsteilen herrschen – differenzierungstheoretisch begründet – unterschiedliche Rationalitäten vor, d. h. unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Mittel zur Erreichung (unterschiedlicher) wünschenswerter Zwecke als rational anzusehen sind. Rationalitätsvorstellungen sind keine allgemeinen Werte, sondern durchaus an Interessen gebunden und damit widersprüchlich, „sie existieren in spezifischer und einflussstärkerer Weise in den Regeln, dem Verständnis und der Bedeutung, die institutionalisierten Elementen in einzelnen Umwelten der Organisation gegeben wird“ (Walgenbach 2002: 325; nach Meyer/Rowan 1977: 343).³⁴

Die neo-institutionalistische Perspektive liefert somit Anhaltspunkte dafür, dass sich auch Wirtschaftsorganisationen nicht allein auf der Grundlage von ökonomischer Rationalität konstituieren, sondern durch andere, aus der Umwelt absorbierte (systemfremde) Rationalitäten beeinflusst werden. Allerdings weisen Meyer und Rowan auch darauf hin, dass die formal-strukturelle Ausdifferenzierung einer bestimmten Funktionseinheit noch nicht bedeutet, dass die jeweilige Handlungspraxis gleichermaßen dieser externen Rationalität folgt, sondern dass sie nur lose an diese gekoppelt ist (1977: 357). An dieser Stelle schließt nun der Institutionenwandel-Ansatz von Lepsius an, welcher die Übersetzung von Rationalitäten in Handlungspraxis erklärt.

³⁴ Meyer und Rowan prägten den Begriff der Rationalitätsmythen („rationalized myths“), um die inneren Widersprüche dieser Rationalisierungsformen zu beschreiben: „Rationalitätsmythen bezeichnen Regeln und Annahmegerüste, die rational in dem Sinne sind, daß sie soziale Ziele bestimmen und in regelhafter Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung angemessen sind. [...] Sie sind Mythen in dem Sinne, daß ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt, sie also nicht einer objektiven Prüfung unterzogen werden können.“ (Walgenbach 2002: 325; nach Meyer/Rowan 1977: 343 bzw. Scott 1992: 14). Rationalität ist demnach keine stimmige Zweck-Mittel-Beziehung, sondern das, was als rational erachtet wird, kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen und ist Ergebnis eines sozialen Definitionsprozesses. Senge und Hellmann weisen darauf hin, dass auch so fest institutionalisierte Regeln wie beispielsweise Marktgesetze keine „Naturgesetze“, sondern das Ergebnis sozialer Konstituierungsprozesse sind. Auch die scheinbar absolut gesetzte ökonomische Rationalität ist kontingent und muss in ihren sozialen Voraussetzungen geklärt werden (2006: 16 f.).

Der Eigenschaftsraum von Institutionen

Lepsius greift das Konzept der Institution als symbolischer Ordnung von Rehberg auf, da es seiner Ansicht nach den Fokus von bloßen Regulierungen und Erwartungsnormierungen auf die soziale Strukturierung verschiebt, die einen Wertbezug handlungsrelevant werden lässt. Darüber hinaus spitzt er es auf die Frage zu, unter welchen Bedingungen Wertvorstellungen eine Chance haben, zu Handlungsmaximen für eine Vielzahl von Akteuren zu werden (Lepsius 1997: 57). Institutionen befinden sich damit an der Schnittstelle zwischen Ideen (Werte) und Interessen (Ziele und Absichten von Akteuren, die durch sie geleitet werden) auf der einen Seite und der strukturellen Ausformung auf der anderen Seite. Sie dienen dazu, soziales Verhalten auf Wertvorstellungen zu beziehen und so dauerhaft zu strukturieren. Als Antwort auf seine Frage entwickelt Lepsius ein Konzept der Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. Diese bilden das Bindeglied zwischen konkreten und ausformulierten Leitideen und der Stabilisierung von Orientierungen, denn nur dann, wenn es rational ist, entsprechend den gegebenen Verhaltensnormen zu handeln, wird die Idee dauerhaft praktisch anwendbar. Lepsius' Ansatz ist insofern interessant für die vorliegende Fragestellung, als Institutionen und institutionalisierte Handlungssysteme zwar eine relative Stabilität aufweisen, aber nicht unveränderbar sind. Vielmehr vollziehen sich permanent Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse, d. h., Leitideen schließen sich nicht unbedingt gegenseitig aus, sondern können in unterschiedlicher Gewichtung innerhalb derselben Organisation oder Gesellschaft existieren. Entscheidend ist, wie weit sich eine Leitidee innerhalb eines bestimmten Geltungsraums gegenüber anderen durchsetzen kann.

Fünf Dimensionen grenzen zusammen den Eigenschaftsraum von Institutionen ab und bilden die Grundlage der Analyse von Institutionalisierungsprozessen (vgl. dazu Lepsius 1997; siehe auch Abbildung 3). Das zentrale Element ist die Ausdifferenzierung von ‚Leitideen‘ zu ‚Rationalitätskriterien‘ (1.). Dies meint die Konkretisierung einer wünschenswerten Idee durch verfahrensmäßig bestimmte Handlungsorientierungen, so dass aus ihr eine praktisch anwendbare Verhaltensorientierung zur Verwirklichung konkreter Ziele wird. Rationalitätskriterien sind also nicht mit allgemeinen Wertvorstellungen gleichzusetzen, sondern es handelt sich um spezifische, praktisch anwendbare Regeln und Bedeutungen, die es Akteuren als rational erscheinen lassen, in angebbaren Kontexten danach zu handeln. Dazu müssen sich (2.) abgrenzbare Geltungsräume für diese Leitidee ausdifferenzieren. Der Institutionalisierungsgrad einer Leitidee bemisst sich nach dem Grad der Ausbildung von typischen, vorhersagbaren, an den Leitideen orientierten Verhaltensweisen. Das Problem dabei ist, dass in einer diffusen, nicht abgegrenzten Handlungssituation die Orientierungskraft einer Leitidee durch andere Leitideen, die

im selben Kontext Geltung beanspruchen, geschwächt wird. Herrscht innerhalb eines Handlungskontextes ein Synkretismus von verschiedenen Leitideen, ist nicht davon auszugehen, dass sich ein ‚typisches‘ Verhalten herausbildet: „Erlaubt der Handlungskontext keine Verhaltensorientierung an den Rationalitätskriterien, so können diese nicht oder nur unvollkommen verfolgt werden.“ (a. a. O.: 59)³⁵

Um eine Handlungsmaxime durchzusetzen, bedarf es (3.) Sanktionsstrukturen zur Verteidigung des Geltungsanspruchs einer Idee. Die Annahme ist, dass die Orientierung des Verhaltens an der betreffenden Leitidee umso ausgeprägter ist, je stärker diese Sanktionsmacht ist. Mit der Institutionalisierung einer Leitidee sind zwei Wirkungen verbunden, die gleichzeitig einen Einfluss auf den Institutionalierungsgrad der Idee selbst haben. Zum einen müssen Probleme, die nicht im Kontext der Institution bearbeitet werden können, externalisiert werden. Insofern bedarf es (4.) Mechanismen zur Externalisierung von Folgeproblemen, die durch die Bearbeitung des Sachverhaltes gemäß der Leitidee auftreten. Die Externalisierung von Kontingenzen hat eine Einengung der Problembearbeitung zur Folge, wodurch die Diffusität des Handlungskontextes vermindert wird.³⁶ Zum Zweiten hat dies soziale Differenzierung zur Folge: Neue Institutionen entstehen, die sich dieser Kontingenzen annehmen, woraus wiederum Konflikte zwischen unterschiedlichen Handlungskriterien resultieren. Institutionen müssen sich gegenüber den Geltungsansprüchen anderer Institutionen behaupten. Da sich Geltungsbereiche überschneiden können, aber die Leitideen, auf die sie sich beziehen, nicht immer miteinander in Einklang zu bringen sind, ist die Art und Weise, wie Institutionen ihr Konfliktpotenzial mit konkurrierenden Leitideen strukturieren, ein weiterer Indikator für den Grad der Institutionalisierung. Eine Leitidee ist demnach umso wirkungsvoller, je besser es ihr gelingt, Kontingenzen auszugrenzen und sich gegen die daraus entstehende Opposition zu immunisieren (5.). Abbildung 3 verdeutlicht die Institutionalisierungsmechanismen im Prozess sozialer Differenzierung:

³⁵ Wendt weist in Anlehnung an Meyer und Scott (Meyer/Scott 1992) darauf hin, dass die Legitimität einer Institution negativ beeinflusst wird, wenn a) sie den Motiven und Interessen unterschiedlicher Akteure oder der Geltung anderer Leitideen ausgesetzt ist, oder b) unterschiedliche oder widersprüchliche Vorstellungen darüber bestehen, wie sie funktionieren soll (vgl. Wendt 2003: 34).

³⁶ Lepsius führt als Beispiel für die Ausgrenzung von Zuständigkeit das Verhältnis der Wirtschaft zum Problem der Arbeitslosigkeit an: Die Werte Solidarität und Gerechtigkeit werden aus dem Geltungsbereich der Leitidee Wirtschaftlichkeit ausgegrenzt. Arbeitslosigkeit wird damit entweder durch eine weitere Institution, wie Arbeitslosenversicherung oder Fürsorge, aufgefangen oder in die individuelle Verantwortung übergeben (Lepsius 1997: 60 f.).

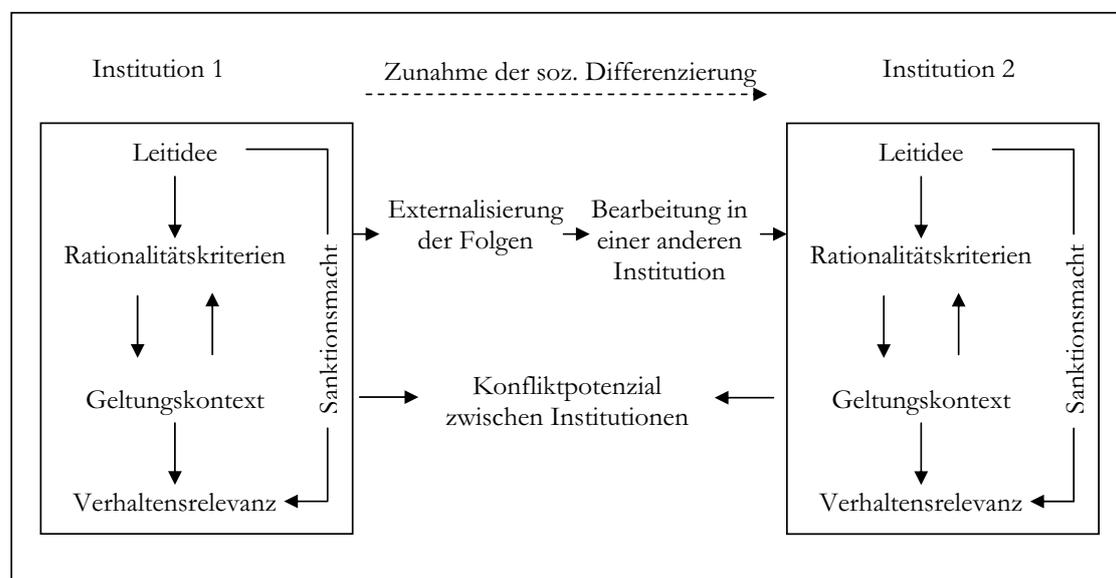


Abbildung 3: Allgemeines Modell des Institutionalisierungsprozesses
(Quelle: Wendt 2003: 32, in Anlehnung an Lepsius 1997)

4.3.2 Der ‚Kampf der Institutionen‘ im Handlungskontext der Organisationsentwicklung

Der OE-Ansatz orientiert sich an der normativen Leitidee, den Gegensatz zwischen dem Interesse des Unternehmens, Gewinne zu erzielen, und dem Interesse des Arbeitnehmers an einer ‚humanen‘, ihn zufriedenstellenden Arbeit aufzuheben. Diese drückt sich in der Maxime von der *gleichzeitigen Verbesserung von Effizienz und Humanisierung in der Organisation* aus. Für das Handlungsfeld von OE-Beratern in Unternehmen ist charakteristisch, dass es durch gegensätzliche Leitideen geprägt ist: Das die ökonomische Sphäre konstituierende Gewinnerzielungspostulat tritt mit dem auf die humanistische Anthropologie zurückgehenden Humanisierungspostulat teilweise in Konkurrenz. Diese Problematik wurde bereits in der These der Zielkonflikte zwischen Effizienz- und Humanisierungszielen ausformuliert. Selbst die weniger normativen Gestaltungsprinzipien für Veränderungsprozesse wie Partizipation, Transparenz in der Kommunikation und reflexives Lernen werden unter Kostenaspekten teilweise negativ beurteilt (vgl. Kapitel 3.3). Institutionentheoretisch formuliert, handelt es sich hierbei um einen Institutionenkonflikt oder -kampf um die Vorherrschaft von Leitideen zwischen und innerhalb von sozialen Feldern. Innerhalb des ökonomischen Feldes haben sich die funktionalen Einheiten ‚Management‘ und ‚Beratung‘ ausdifferenziert, die beide den Anspruch vertreten in komplexen Organisationen zu intervenieren, aber mit unterschiedlichen Herange-

hensweisen. Im Handlungskontext der Gestaltung von Organisationsveränderung konkurrieren folglich die Handlungskriterien der Organisationsentwicklung (in Anlehnung an Lawrence et al. (2002) lediglich als *Proto-Institution* zu bezeichnen), die von außen an Wirtschaftsorganisationen herangetragen werden, mit dem Prinzip der Gewinnerzielung, das sich insbesondere unter dem Einfluss der *Shareholder Value*-Orientierung zur Gewinnmaximierung als oberstes Ziel und Aufgabe der Organisation gesteigert hat (*Institution 2*) und das sich in den Entscheidungsmodi und Erwartungen der Organisationsmitglieder niederschlägt. Dass der OE-Ansatz mit seiner dualen Zielsetzung, welche die Integration von Humanisierung und Effizienzverbesserung verspricht, an sich bereits ein hybrides Konstrukt ist, kommt als erschwerende Bedingung hinzu.

Es gilt also herauszufinden, ob *spezifische* Handlungskontexte in der Organisation vorhanden sind, in denen die rein ökonomischen Handlungsorientierungen zumindest teilweise außer Kraft gesetzt sind, und die entwicklungsspezifischen Kriterien eine stärkere Relevanz für die beraterische Handlungspraxis erlangen. In Abbildung 4 wird nun ein an die spezifische Fragestellung angepasstes Modell vorgestellt und im Folgenden erläutert.

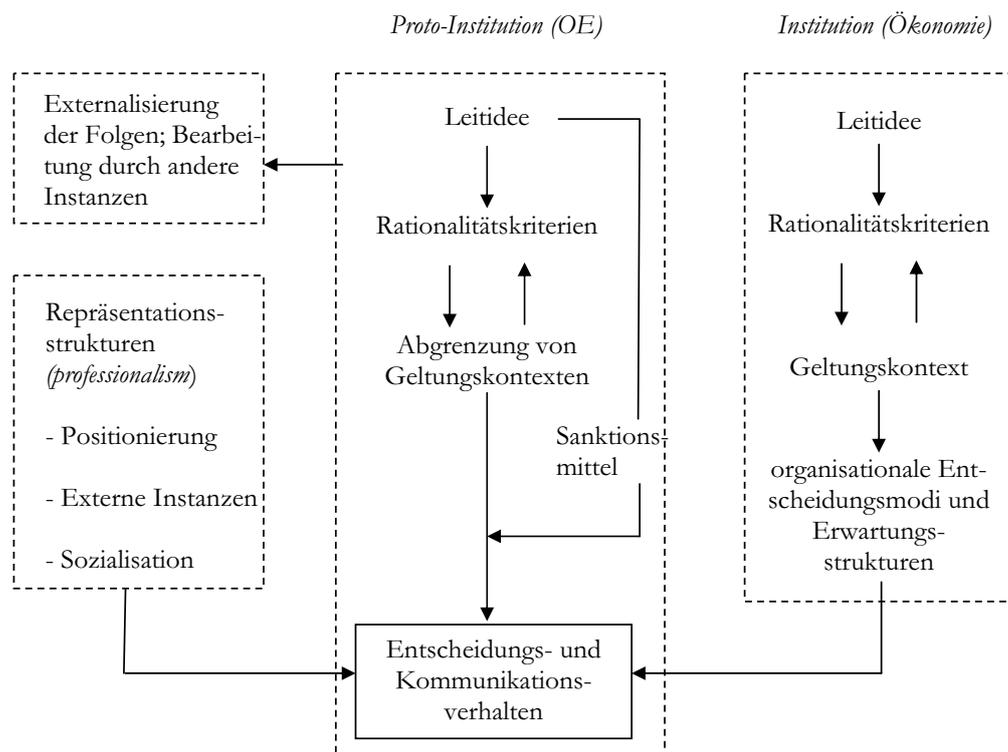


Abbildung 4: Dimensionen der Handlungsorientierung durch institutionalisierte Leitideen im Handlungsfeld interner OE-Berater (eigene Darstellung)

Aus dem Modell der Institutionenanalyse von Lepsius lassen sich zunächst zentrale Bedingungen ableiten, die in der Dreierkette ‚Leitidee – Rationalitätskriterien – Verhaltensrelevanz‘ erfüllt sein müssen, damit ein abstrakter gesellschaftlicher Wert sich faktisch im Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten konkretisiert. Dies ist, erstens, die Abgrenzung des Geltungskontextes für spezifische Rationalitätskriterien, verbunden mit der Klärung von Zuständigkeit und Nicht-Zuständigkeit einer Institution. Zweitens ist nach Sanktionsmitteln und ihrer Stärke zu fragen. Dabei interessiert zum einen, ob die Proto-Institution über Sanktionsmittel verfügt, die das Handeln im Geltungsbereich orientieren, und zum andern, inwieweit tradierte Entscheidungs- und Erwartungsmuster im Sinne der ökonomischen Leitidee sanktionierend bzw. orientierend wirken. Als dritter Faktor wird aus dem Lepsius’schen Modell die Externalisierung von Kontingenzen abgeleitet, d. h. die Bearbeitung von Folgeproblemen durch andere Instanzen.

Die Frage, wie das Konfliktpotenzial strukturiert und mit welchen Mitteln der Kampf der Institutionen ausgeführt wird, konkretisiert Lepsius in dem Aufsatz „Institutionenanalyse und Institutionenpolitik“ (1995). Konflikte zwischen Institutionen (i. S. von handlungsrelevanten Ideensystemen) könnten innerhalb von oder zwischen Organisationen (i. S. von abgeschlossenen sozialen Entitäten) ausgetragen bzw. vermittelt werden. ‚Organisation‘ und ‚Institution‘ sind dabei keinesfalls gleichzusetzen, Lepsius sieht es aber als förderlich im Sinne der Handlungsorientierung an, wenn eine Institution durch eine formale Organisation abgebildet werde. Mit anderen Worten: Die Repräsentation von Institutionen durch Organisationen kann deren Handlungsfähigkeit positiv beeinflussen. Anderenfalls seien sie von Personen (d. h. Einzelakteuren) abhängig, die die Leitideen individuell vertreten (Lepsius 1995: 399). Kollektive Akteure hingegen seien eher in der Lage, ein Ideensystem gegenüber konkurrierenden zu verteidigen.³⁷ DiMaggio (1988: 11 f.) formuliert dies ähnlich mit dem Begriff des *institutional entrepreneur*, Scott (2008: 223 ff.) wählt den Begriff des *institutional agent*: Neue Institutionen etablieren sich dann, wenn organisierte Akteure mit ausreichenden Ressourcen darin eine Möglichkeit sehen, von ihnen geschätzte Interessen zu realisieren. Das Management, Professionen oder andere Eliten sind hier maßgeblich, denn der Erfolg hängt letztlich von der relativen Macht dieser institutionellen Akteure ab.

Im Hinblick auf die vorliegende Fragestellung der Institutionalisierung *berufsspezifischer Handlungsorientierungen* werden kollektive Akteure, welche die Durchsetzungschancen

³⁷ Dies darf nicht zu der falschen Schlussfolgerung führen, dass die Koinzidenz einer Institution mit einer formalen Organisation ein Zeichen des Institutionalierungsgrades sei; dieser bezieht sich nur auf die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber anderen Institutionen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass, wie im neo-institutionalistischen Ansatz nach Meyer und Rowan, formale Struktur und Geltung für die Handlungspraxis analytisch voneinander zu trennen sind.

des OE-Leitgedankens positiv beeinflussen, im Feld der *professional community* vermutet. Stabile professionelle Gemeinschaften stellen Deutungsangebote bereit und dienen den Akteuren als Orientierungsanker und Rückversicherungsinstanz für berufliches Handeln. Die Etablierungsstrategien ‚Professionalisierung‘ (verstanden als eine Strategie der Etablierung eines berufsspezifischen Relevanzsystems, bei dem eine Berufsgruppe mit dem Mandat zur autonomen und eigenkontrollierten Problembearbeitung ausgestattet wird) und ‚Institutionalisierung‘ gehen daher bis zu einem gewissen Grad Hand in Hand. In der empirischen Analyse der Mechanismen der Institutionalisierung sollen daher professionspolitische Ressourcen in besonderer Weise berücksichtigt werden. Ich fokussiere dabei insbesondere drei Aspekte: 1) Die strukturelle Positionierung der OE-Abteilungen *innerhalb* der Gesamtorganisation unter dem Kriterium einer möglichst umfangreichen Autonomie, 2) das Vorhandensein von *externen* (quasi-professionellen) Instanzen, an denen sich die Akteure orientieren und anhand derer sie ihr Handeln legitimieren, und 3) die Internalisierung beruflicher Ideologien und Rollenvorstellungen, die individuell über die Hochschulsozialisation und spezialisierte Weiterbildung erfolgt.

Lepsius' Ansatz ist insofern interessant für die vorliegende Fragestellung, als Institutionen und institutionalisierte Handlungssysteme zwar eine relative Stabilität aufweisen, aber nicht unveränderbar sind. Vielmehr vollziehen sich permanent Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse, d. h., Leitideen schließen sich nicht unbedingt gegenseitig aus, sondern können in unterschiedlicher Gewichtung innerhalb derselben Organisation oder Gesellschaft existieren. Entscheidend ist, wie weit sich eine Leitidee innerhalb eines bestimmten Geltungsraums gegenüber anderen durchsetzen kann. Erweitert um die professionspolitischen Ressourcen lässt sich ein Rahmenmodell entwickeln, welche Dimensionen die Handlungsrationalitäten interner OE-Berater beeinflussen. Da die empirische Analyse einem qualitativen Design folgt (vgl. Kapitel 5), geht es an dieser Stelle jedoch nicht darum, Aussagen über Kausalbeziehungen einzelner Variablen zu treffen. Vielmehr sollen die untersuchungsleitenden Dimensionen in einem Raum verortet werden.

4.4 Zusammenfassung und Leitfragen für die empirische Analyse

In den vergangenen Abschnitten wurden verschiedene Perspektiven auf das Phänomen der Ausdifferenzierung und Verfestigung von berufsförmigem Handlungssinn vorgestellt. Die wichtigsten Aspekte der Argumentation sollen an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst, die Grenzen aufgezeigt und die offenen Fragen für das empirische Projekt abgeleitet werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Etablierung des OE-Ansatzes war die funktionale Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Teilsystemen, die sich auf der Mikro- und Mesoebene in Form von beruflichen Rollenrepertoires und ausdifferenzierten Organisationseinheiten niederschlägt. Neben der Ebene der Differenzierung von Funktionen steht die Ebene der Differenzierung von Ideen: Soziale Interpretation und strukturelle Verästelung stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Differenzierungswirksam sind die Leitideen, die sich unter bestimmten Gegebenheiten zu Institutionen in einem definierten Geltungsbereich verfestigen. Übertragen auf den Forschungsgegenstand bedeutet dies, dass die Organisationsentwicklung als eigener Funktionsbereich verstanden wird, der durch berufliche Sinnbezüge strukturiert wird. Diese Sinnbezüge lassen sich aus der Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung ableiten: Aus der sozialwissenschaftlichen Grundorientierung heraus wird ein (semi-)professionelles Selbstverständnis entwickelt, das sich von der auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Grundorientierung wirtschaftlichen Handelns abzugrenzen versucht. Dafür, wie genau eine Verfestigung dieser Sinnbezüge vonstatten gehen kann und welche Folgen sie auf der Ebene der Organisation zeitigt, liefert die differenzierungstheoretische Perspektive nur in begrenztem Maße Anhaltspunkte, so dass hier weitere Theorieperspektiven hinzugezogen werden.

Die professionstheoretische Perspektive expliziert den Konflikt zwischen beruflichen (professionellen) und organisationalen Sinnbezügen. Das Feld um die Organisationsentwicklung herum konstituiert sich einerseits durch die Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen, die mit den Beratern als Auftraggeber und Klientensysteme eine Beziehung eingehen, und andererseits durch die professionelle Gemeinschaft der Organisationsentwickler, die eine normative Rahmenorientierung zur Verfügung stellt. OE-Berater sind also auch durch organisationsfremde Rollenmuster und Regelsysteme geleitet. Professionstheoretisch gewendet heißt das: Im Handlungsfeld der internen Organisationsberater treffen bei der Bearbeitung des ihnen gestellten Problems, der Gestaltung von organisatorischem Wandel, unterschiedliche Handlungslogiken aufeinander, die jeweils einem dieser Bezugsrahmen zugeordnet werden können. Es greift zum einen der

Bezugsrahmen der Organisation, der in den Organisationen des kapitalistischen Wirtschaftssystems an der Handlungslogik der Gewinnmaximierung ausgerichtet ist. Die ‚Entwicklung der Organisation‘ dient – in der Logik dieses Kontexts – der Optimierung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Dem geschuldet müsste sich die Aktivität der Organisationsgestalter darauf beziehen, die dem Wandel innewohnende Komplexität auf einfachere Verarbeitungsstufen zu reduzieren, Veränderungen möglichst störungsfrei zu implementieren und nicht durch überbordende Prozesskomplexität dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entgegenzuwirken. Die Funktion des OE-Beraters in einer solchen Beziehungskonstellation besteht oftmals darin, durch seine Anwesenheit Veränderung zu legitimieren oder ggf. als ‚Sündenbock‘ eine Projektionsfläche für Frustrationen zu liefern. Auf der anderen Seite folgen aus dem OE-Ansatz davon abweichende Handlungsprinzipien, die ich als ‚professionellen‘ Bezugsrahmen bezeichne. Demnach gilt die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter (die ‚Humanisierung der Arbeit‘) als Wert an sich und als gleichrangig gegenüber dem Effizienzmaximierungspostulat. Die Prozesskomplexität wird durch die Beteiligung möglichst vieler Betroffener zwar erhöht, von einer höheren Akzeptanz und damit Nachhaltigkeit der erzielten Veränderung wird stillschweigend ausgegangen. Das berufliche Rollenverständnis des OE-Beraters erfordert Zurückhaltung in inhaltlichen Fragen (weil die Beteiligten als Experten für ‚ihre‘ Organisation die Lösungen selbst erarbeiten) und Neutralität gegenüber allen Beteiligten. Entwicklungsberater treten idealerweise nur als Moderatoren und Vermittler auf, die keine Ergebnisverantwortung tragen.

Angesichts dieses Spannungsfeldes stellt sich die Frage, mit welchen Mechanismen der berufsspezifische Handlungssinn der OE-Beratung in Wirtschaftskontexten auf Dauer gestellt werden kann. Problematisch für die betrieblich angebundene Organisationsentwicklung ist, dass das pädagogisch-humanistische Grundverständnis durch die gewinnorientierten Kontexte absorbiert wird oder diese zumindest immer eine latente Bedrohung darstellen. Zur Bearbeitung der auf der Ausdifferenzierung von Funktions- und Wertsphären basierenden Zielkonflikte, die sich im Konflikt zwischen ‚professioneller‘ und ‚organisationaler‘ Handlungslogik manifestieren, orientiere ich mich an Lepsius‘ Konzept des Institutionenwandels. Aus der institutionentheoretischen Perspektive lässt sich die These formulieren, dass im Handlungsfeld der OE-Beratung zwei Leitideen um Geltung ringen, wobei die Gewinnorientierung deutlich Oberhand hat. Die Frage ist also, unter welchen Bedingungen die beruflich definierte Leitidee der Organisationsentwicklung – Verbesserung organisatorischer Abläufe bei gleichzeitiger Humanisierung der Arbeitsgestaltung – eine Chance hat, Geltung zu erlangen.

Aus diesen Überlegungen kristallisieren sich mehrere Aspekte heraus, die als Fragestellungen für die empirische Untersuchung der Handlungsorientierungen der OE-Berater leitend sind und die im Fortgang der Arbeit unter Bezugnahme auf den empirischen Kontext verhandelt werden sollen.

- 1) Zum einen soll rekonstruiert werden, auf welche Deutungsmuster – relativ zeitstabile, kollektive Interpretations- und Legitimationsangebote (Ullrich 1999: 2) – interne Organisationsentwickler sich in ihrem beruflichen Selbstverständnis und hinsichtlich ihres Eingebundenseins in die Arbeitgeberorganisation beziehen. Inwiefern folgen die individuellen Einstellungen und Handlungsorientierungen eher berufs- oder organisationspezifischen Interpretationsangeboten? Lassen sich aus der Leitidee der Organisationsentwicklung Rationalitätskriterien im Sinne von verfahrensmäßig bestimmten Handlungsorientierungen für die Verwirklichung konkreter Ziele ableiten? In der Rekonstruktion und Typisierung von Deutungsmustern und Handlungsorientierungen soll insofern unterschieden werden, als erstere der Ordnung und Interpretation von Wahrnehmungen dienen (welche Situation finde ich vor) und letztere für das tatsächliche Handeln maßgeblich sind (welches Verhalten ist richtig und wünschenswert). Durch die Trennung dieser beiden Analyseebenen ist der Zugang zu unterschiedlichem Wissen, zu Bewertungen und Bekundungen möglich, ohne dass bestimmte Handlungsorientierungen automatisch zum Tragen kommen müssten. Vielmehr bleibt die Vielschichtigkeit von Handlungsentwürfen, in denen kognitive, evaluative, normative und expressive Komponenten in unterschiedlichster Weise verknüpft werden, gewahrt (Ullrich 1999: 3). Die Thematisierung (oder Verdeckung) von Widersprüchen, die sich aus dem skizzierten Spannungsfeld zwischen organisationsbezogenen und professionsbezogenen Referenzsystemen unweigerlich ergeben müssen, sind für die Analyse besonders aufschlussreich: Werden überhaupt Konflikte und Widersprüchlichkeiten thematisiert, und in welcher Form – eher personalisiert, d. h. auf eine bestimmte Person projiziert, oder strukturell verallgemeinert? Welche Strategien werden zur Lösung oder Umgehung der Konflikte gewählt? Dieses sind zentrale Aspekte, die neben kognitiven (z. B. artikuliertes Wissen über Organisation), normativen (z. B. Sollvorstellungen zur Veränderung von Organisation) und expressiven Selbstdarstellungen Gegenstand der rekonstruierenden Analyse in Kapitel 6 sein sollen.
- 2) Es stellt sich weiterhin die Frage, wie die Handlungsorientierungen der internen OE-Berater im Referenzrahmen der drei idealtypischen Logiken der Arbeitskontrolle zu verorten sind (dies behandelt Kapitel 7). Beziehen sich die Berater in ihrem beruflichen Selbstverständnis (in ihrer Selbstdarstellung) auf Werte und Ideen (d. h. auf eine Ideologie im Freidson'schen Sinne), die eine rationalitätsstiftende Grundlage zur Bil-

dung professionsförmiger Institutionenarrangements darstellen könnten? Welchen Stellenwert hat in OE-Prozessen die fachliche Expertise des ‚Professionalismus‘ im Verhältnis zur *common sense*-Logik des Marktes und der elitären Steuerungskompetenz des bürokratischen Managerialismus? Welche konkreten Formen ergeben sich aus den Kombinationen unterschiedlicher Rationalitäten und inwieweit sind diese als ‚professionell‘ zu bezeichnen?

- 3) Schließlich werden in Kapitel 8 die Durchsetzungschancen dieser Rationalitäten im Handlungskontext untersucht. Für welche spezifischen Geltungskontexte beanspruchen diese Rationalitäten Gültigkeit? Welche Mechanismen und Strategien des ‚Schutzes‘ kommen zum Einsatz oder sind mindestens notwendig, damit der berufliche (professionelle) Bezugsrahmen der OE-Berater als Handlungsorientierung gegenüber dem Erwartungshorizont der ‚Organisation‘ bzw. der sie vertretenden Interaktionspartner, dem Management, Bestand haben kann? Hier werden in Anlehnung an die vorgestellten theoretischen Perspektiven sowohl Professionalisierungs- als auch Institutionalisierungsstrategien untersucht. Letztlich wird nach der Wirksamkeit dieser Strategien bei der Transformation des organisationalen Kontextes gefragt und die Perspektive von Repräsentanten der ökonomischen Organisationslogik (Managern) analysiert.

5 Konzeption der empirischen Analyse

Das Forschungsprojekt fragt nach dem Vorhandensein und der Wirksamkeit von berufsspezifischen („professionellen“) Handlungsorientierungen innerhalb eines durch organisationale Hierarchien strukturierten Handlungsrahmens. Im vorangegangenen Kapitel wurde dargelegt, dass das Handlungsfeld der internen OE-Beratung durch Konflikte zwischen Leitideen und möglichen Orientierungen geprägt ist; zugleich entstehen damit typische Deutungen bzw. Deutungsmuster zur Einordnung und Bearbeitung dieser Konflikte. Die Offenlegung und Explikation der subjektiven Bedeutungs- und Bearbeitungsstrategien der internen Organisationsentwickler steht somit im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Inwiefern Widersprüche und Konflikte von den Subjekten thematisiert oder verdeckt werden, ist dabei von besonderem Interesse. Für die Untersuchung wurde daher ein qualitativ-rekonstruktives Forschungsdesign gewählt, welches den eigenen Relevanzsetzungen der Subjekte Raum gibt.

Die empirische Erhebung erfolgte im Kontext von zwei Projekten:³⁸ Durch die Anbindung an das Lehrprojekt „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung“ konnten Feldzugänge erschlossen werden und es bot sich zudem die Möglichkeit, informelle Gespräche zu führen und Innenansichten des Arbeitsfeldes der OE-Beratung zu gewinnen. Im Rahmen der Hauptstudie wurden dann von der Autorin Interviews mit internen Organisationsentwicklern und Managern der mittleren Führungsebene geführt. Zum Zweiten konnte Textmaterial genutzt werden, das im Rahmen des DFG-Projekts „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ in Interviews mit Topmanagern gewonnen wurde. Hierbei stand die Rekonstruktion von Organisationswissen und des Verständnisses von Organisationswandel an der Spitze einer Organisation im Fokus. Im Folgenden führe ich zunächst die methodologischen Überlegungen aus (Kapitel 5.1) und beschreibe dann das konkrete Vorgehen im Forschungsprozess in Bezug auf die Auswahl der Interviewpartner (Kapitel 5.2) sowie die Verfahren zur Datenerhebung (Kapitel 5.3) und die Auswertung des so gewonnenen Materials (Kapitel 5.4).

³⁸ a) „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“, gefördert vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst Baden-Württemberg, 2002–2006 an den Universitäten Heidelberg und Mannheim (vgl. Weitbrecht et al. 2006; Schanne/Weitbrecht 2008); b) „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“, finanziert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, 2006–2008 an den Universitäten Heidelberg und Nürnberg-Erlangen (vgl. Pohlmann et al. 2009). An dieser Stelle danke ich Markus Pohlmann für die Möglichkeit, die Daten in die Dissertation zu integrieren.

5.1 Methodologische Einordnung

Das vornehmliche Ziel des für die qualitative Sozialforschung maßgeblichen interpretativen Paradigmas ist die Genese von typisierenden Aussagen und theoretischen Konzeptionen über Konstellationen der sozialen Wirklichkeit (Lamnek 1995b: 61). Dabei gilt, dass die Bedeutungsstrukturierung sozialen Handelns durch die Forschungssubjekte zum theoretischen Ausgangspunkt wie auch zum methodologischen Leitfaden gemacht wird (Hoffmann-Riem 1980: 342). Gemäß dem interpretativen Paradigma werden die Befragten als handelnde und sich in ihren Interaktionen interpretativ aufeinander beziehende Subjekte verstanden. Qualitative Sozialforschung versteht sich somit als Gegenmodell zum Forschungsparadigma des kritischen Rationalismus: Sozialforschung sollte nicht nur auf die Überprüfung vorab formulierter Hypothesen ausgerichtet sein und damit die Befragten im Forschungsprozess auf die Rolle der Datenlieferanten reduzieren. Die Kritik am kritischen Rationalismus beruft sich auf das von Max Weber formulierte Erkenntnisinteresse der empirischen Sozialforschung, nämlich die Entschlüsselung von subjektivem Sinn (vgl. Mayring 2002: 15). Weber definiert Soziologie bekanntermaßen als Wissenschaft, „welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will.“ (Weber 1980: 1) Verstehen ist damit eine Voraussetzung zur Erklärung von Handlung und damit eine ‚Basishandlung‘ sozialwissenschaftlicher Forschung. Dazu gilt es, den Untersuchungsgegenstand in seiner Ganzheit und eingebettet in seinen historisch-biografischen Kontext zu untersuchen.

Die sozialwissenschaftliche Forschung verfolgt das Anliegen ‚fremdzuverstehen‘. Mehrere Prinzipien sind dafür maßgeblich, die auch im Rahmen dieses Projektes Anwendung finden (zu den Grundprinzipien sozialwissenschaftlicher Forschung: Lamnek 1995a: 21 ff.; Mayring 2002: 24 ff.; Gläser/Laudel 2004: 27 ff.). So fordert das Prinzip der *Offenheit*, dass der empirische Forschungsprozess offen sein muss für unerwartete Informationen. Beobachtete Tatbestände dürfen nicht vorschnell unter bekannte Kategorien subsumiert werden: Die Beschreibung des Sachverhaltes geht der Interpretation voraus. Erst wenn die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte erfolgt ist, wird die theoretische Strukturierung durch die Forschenden vorgenommen. Eine weitere Maxime bezieht sich auf die *Kommunikativität* des Forschungsprozesses, in dem Sinne, dass der Zugang zu bedeutungsstrukturierenden Daten nur möglich ist, wenn der Forscher eine „Kommunikationsbeziehung mit dem Forschungssubjekt eingeht und dabei das kommunikative Regelsystem des Forschungssubjekts in Geltung lässt“ (Hoffmann-Riem 1980: 347). Beim Verfahren des offenen, qualitativen Interviews handelt es sich um eine Form der mündlichen Kommunikation, die im Wesentlichen

durch die Sprache des Interviewten bestimmt wird und damit dem Prinzip der Kommunikativität und der Offenheit Rechnung trägt. Dennoch erfolgt der qualitative Forschungsprozess theoriegeleitet, d. h. auf der Basis von vorhandenem theoretischem Wissen über den Untersuchungsgegenstand. Auch wenn von einigen Vertretern des qualitativen Ansatzes das Ausblenden theoretischer Vorstrukturierungen gefordert wird (Hoffmann-Riem 1980; Hitzler/Honer 1997), wird der Forscher immer durch Erkenntnisabsichten geleitet und stellt im Interviewprozess Fragen nach den zunächst relevant erscheinenden Aspekten und Gegenständen (diese wurden in Kapitel 4 dargelegt). Das Verfahren des problemzentrierten Interviews trägt dem Rechnung, indem es davon ausgeht, dass „der Forscher eben nicht eine tabula rasa sein kann“ und er in der Regel „immer schon entsprechende theoretische Ideen und Gedanken (mindestens implizit) entwickelt hat“ (Lamnek 1995b: 75). Dennoch wird auch im problemzentrierten Interview die Bedeutungsstrukturierung dem Befragten überlassen und ein vorangestelltes wissenschaftliches Konzept durch dessen Erzählungen gegebenenfalls modifiziert. Es gilt folglich das Prinzip der *Explikation* der theoretischen Vorannahmen und der Arbeitsschritte, womit gemeint ist, dass die Wissensproduktion nach intersubjektiv kommunizierbaren Regeln erfolgen muss. Die Darstellung der Arbeitsschritte erlaubt eine Diskussion darüber, ob das Vorgehen angemessen und die gezogenen Schlussfolgerungen akzeptierbar sind (Gläser/Laudel 2004: 27 ff.).

5.2 Auswahl der Befragten

Bei der Auswahl der Befragten kam das für die qualitative Forschung maßgebende Prinzip des *theoretical sampling* zum Einsatz: Nicht statistische Repräsentativität, sondern die Repräsentanz von für den Themenbereich *typischen Fällen* ist das Kriterium für die Zusammensetzung der Stichprobe. Charakteristische Eigenschaften des Feldes müssen also zum Ausdruck kommen.

Zur Exploration des Feldes und zur Generierung möglicher Forschungsfragen wurden zunächst vier unstandardisierte Interviews mit einem internen und drei externen Beratern für Organisations- und Personalentwicklung durchgeführt. Zwei der externen Berater sind als Experten zu sehen, da sie aufgrund ihrer Berufsbiografie sowohl über Erfahrungen als interne Personal- und Organisationsentwickler als auch als freie Management- und Organisationsberater verfügen und zudem als Lehrtrainer in Ausbildungsprogrammen eine besondere Expertise hinsichtlich der Qualifizierung und Sozialisation von Organisationsberatern mitbringen. In den Vorgesprächen kamen sowohl biografiebezogene Fragen als auch Fragen zu Handlungskontexten in der Beratung zur Sprache.

Die Gruppe der internen Organisationsentwickler stellt den eigentlichen Forschungsgegenstand dar, deren Relevanzstrukturen in Bezug auf ‚professionelle‘ und ‚organisationsbezogene‘ Orientierungsmuster es zu explizieren gilt. Für die Hauptuntersuchung wurden im Jahr 2006 in mehreren Betrieben offene Interviews mit insgesamt 11 Mitarbeitern aus Organisations- und Personalentwicklungsabteilungen sowie mit 5 Führungskräften der mittleren Ebene aus verschiedenen Funktionsbereichen geführt (vgl. die Übersicht in Anhang A). Die Kriterien für die Auswahl der Befragten wurden vorher festgelegt: Die Organisationsentwickler sollten Mitarbeiter einer dem Betrieb angegliederten Abteilung für Organisationsentwicklung bzw. Personal- und Organisationsentwicklung und mit mindestens 50 % ihrer Arbeitszeit im betreffenden Unternehmen angestellt sein, um dem Status ‚interner‘ Organisationsentwickler – im Gegensatz zum ‚externen‘, für einen spezifischen Auftrag eingekauften Berater – zu entsprechen. Varianzen hinsichtlich der beruflichen Hintergründe derjenigen, die im Bereich der Organisationsentwicklung tätig sind, wurden im Sample abgebildet. Als Merkmale wurden Ausbildungshintergrund (kaufmännische, sozialwissenschaftliche oder technische Studien- bzw. Ausbildungsrichtung) sowie interne bzw. externe Karrierepfade (unternehmensinterner Quereinstieg aus einem anderen Funktionsbereich vs. Karriere im OE/PE-Bereich bereits vor dem aktuellen Anstellungsverhältnis) berücksichtigt.

Die Befragung von Führungskräften aus dem mittleren Management (Linienmanager) als Repräsentanten der Organisation diente der Generierung von zusätzlichem Wissen über den Handlungskontext der Organisationsentwickler, der durch organisationale Erwartungen und Ressourcen strukturiert wird. Die Linienmanager sollten bereits ein Veränderungsprojekt mit einem internen Berater abgeschlossen haben, sie sollten hierarchisch so positioniert sein, dass sie eigenständig als Auftraggeber auftreten können und sie sollten nicht selbst über eine systemische oder OE-spezifische Qualifizierung verfügen, so dass die Klientenperspektive gewährleistet war. Darüber ergab sich im Rahmen des Forschungsprojektes „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ die Möglichkeit, mehrere Interviews mit Führungskräften der obersten Ebene zu führen. Deren Äußerungen zum Themenkomplex „Organisation“ waren ebenfalls instruktiv für die Abbildung des Kontextes und die Einschätzung des Ausmaßes, in dem die Handlungsorientierungen von Organisationsentwicklern Wirksamkeit entfalten, und fanden aus diesem Grund Eingang in die vorliegende Untersuchung.

Hinsichtlich der Unternehmen wurde keine systematische Selektion vorgenommen. Eine natürliche Beschränkung auf Großunternehmen ergibt sich aus dem Umstand, dass mittelständische und Kleinbetriebe üblicherweise keine eigene Abteilung für Personal- und Organisationsentwicklung haben. Beratungsunternehmen wurden aus der in Frage kommenden Gruppe ausgeschlossen, da deren Angestellte im Verhältnis zu den hier un-

tersuchten Organisationen als externe Berater gelten. Eine Differenzierung nach Branchen (Produktion vs. Dienstleistung) stellte sich im Lauf der Datenerhebung als unbedeutend heraus und wurde nicht systematisch fortgeführt.

5.3 Datenerhebung

Qualitative Daten können mittels eines umfangreichen Methodenspektrums gewonnen werden. Dem Prinzip der Kommunikativität entsprechen dabei insbesondere die intervieworientierten Erhebungsmethoden, auch wenn das Methodenspektrum darüber hinaus auch Formen der teilnehmenden Beobachtung oder die Analyse von Textdokumenten mittels hermeneutischer Verfahren zulässt. Gemeinsames Merkmal aller qualitativen Interviews ist, dass sie sich am Prinzip der Offenheit orientieren und somit der Befragte die Kommunikation durch seine eigenen Bedeutungsstrukturen weitgehend selbst steuert, während der Interviewer eine anregend-passive Rolle einnimmt. Er beschränkt sich zunächst darauf, allgemein gehaltene Fragen zu stellen, die das Gegenüber zu eigenen Ausführungen animieren. Im Verlauf des Interviews nimmt er auf die Darstellungen des Befragten Bezug und regt ihn zur weiteren Explikation an. Offene Interviews sind voraussetzungsvoll, da der Interviewer auf das Spektrum möglicher Darstellungen (inkl. der Form des Verschweigens) Bezug nehmen können muss. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden die Interviews nach der problemzentrierten Methode geführt.³⁹

5.3.1 Erhebungsmethoden

Das *problemzentrierte Interview* (Witzel 2000) ist eine Form der offenen Befragung, die jedoch insofern vorstrukturiert ist, als sie sich um einen im Vorfeld definierten Gegenstand dreht. Im Interview werden die Befragten zur freien Erzählung angeregt, es ist jedoch auf eine bestimmte Problemstellung ausgerichtet, auf die der Interviewer immer wieder zurückführt. Die Problemstellung wird vom Interviewer vorher analysiert, verschiedene Problemdimensionen in Form eines Leitfadens zusammengestellt und im Ge-

³⁹ Die Abgrenzung ähnlicher, aber nicht identischer Interviewformen zeigt sich in einer gewissen Begriffsunschärfe in der Bezeichnung qualitativer Interviews (vgl. dazu z. B. Lamnek 1995b: 68; Flick 2005: 117 ff.): narratives (Schütze 1977), situationsflexibles (Hoffmann-Riem 1980) oder biografisches Interview (Fuchs-Heinritz 1984) stellen Varianten des stark subjekt-biografischen Interviews dar; fokussiertes (Merton/Kendall 1979), problemzentriertes (Witzel 2000) oder Experteninterview (Meuser/Nagel 1991; Gläser/Laudel 2004) hingegen weisen einen etwas stärkeren Bezug zum Gegenstand auf. Weiterhin gibt es Unterscheidungen in ‚technischer‘ Hinsicht, im Grad der Standardisierung offen/narrativ vs. leitfadengestützt/teilstandardisiert oder in der Anzahl der befragten Personen: Einzelinterview vs. Paar-/Tandeminterview vs. Gruppendiskussion.

sprächsverlauf thematisiert. Das problemzentrierte Interview verknüpft die verschiedenen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung. Angelehnt an das theoriegenerierende Verfahren der *grounded theory* (nach Glaser/Strauss 1967) wird zum einen die Kritik an einer ‚hypothetico-deduktiven‘ Vorgehensweise eingelöst, derzufolge man Daten nur durch vorher festgelegte Operationalisierungsschritte erfassen und überprüfen könne. Zum anderen wird die naiv-induktivistische Position des ‚soziologischen Naturalismus‘ (Hoffmann-Riem 1980) überwunden, derzufolge die Haltung des Interviewers durch eine prinzipielle Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand und der Ausklammerung des theoretischen Vorwissens zu konzipieren wäre (vgl. Hopf 1996; Kelle 1996). Witzel hebt den ‚elastischen‘ Charakter der Vorgehensweise hervor, wodurch die Problemsicht des Befragten nicht durch die des Interviewers bzw. Wissenschaftlers überdeckt wird, aber die Orientierung an einer relevanten Problemstellung und die vorgängige Kenntnisnahme objektiver Rahmenbedingungen gewährleistet bleibt. Drei Grundpositionen kennzeichnen das problemzentrierte Interview (Witzel 2000: Abs. 4 ff): 1) Die Problemzentrierung bedeutet die Fokussierung des Gesprächs auf eine vordefinierte Problemstellung. Der Interviewer nutzt seine Vorkenntnisse, um während der Gesprächssituation die Aussagen des Befragten verstehend nachzuvollziehen und am Problem orientierte Nachfragen zu stellen. Die Kommunikation lässt sich dadurch immer präziser auf das Forschungsproblem zuspitzen. 2) Die Gegenstandsorientierung der Methode ermöglicht ihren flexiblen Einsatz bzw. die Kombination mit anderen Methoden, je nach Anforderung des untersuchten Gegenstands. Innerhalb einer Befragungssituation lassen sich sowohl Tatsachen oder skalenbasierte Einschätzungen erfragen, als auch über erzählgenerierende Stimuli subjektive Bedeutungszusammenhänge ermitteln. Der Interviewer kann dabei flexibel auf Reflexivität und Eloquenz des Befragten reagieren. 3) Die Prozessorientierung stellt den Kommunikationsprozess an sich und den Aufbau von Vertrauen und Offenheit als Grundlage einer authentischen Gesprächssituation in den Fokus. Im Gesprächsverlauf auftretende Korrekturen an vorangegangenen Aussagen, Redundanzen und Widersprüchlichkeiten werden nicht als fehlerhaft, sondern als Erweiterung des Interpretationsspielraums aufgefasst: Redundanzen können interpretationserleichternde Neuformulierungen enthalten, Widersprüchlichkeiten können Orientierungsprobleme oder Entscheidungsdilemmata angesichts widersprüchlicher Handlungsanforderungen ausdrücken. Widersprüche können sogar gezielt evoziert werden, beispielsweise durch Konfrontations- und Polarisierungsfragen, um Begründungsstrukturen der Subjekte offenzulegen (vgl. Ullrich 1999).

Es ergab sich während des Forschungsprozesses zusätzlich die Möglichkeit, einige Interviews als *Gruppendiskussion* (vgl. Bohnsack 1999) zu führen. Bei der Gruppendiskussion geht es nicht darum, in effizienter Weise Meinungen der Einzelteilnehmer zu erfassen.

Vielmehr steht die Offenlegung kollektiv geteilter Deutungsmuster im Vordergrund, die in Anlehnung an Mannheim auf das Vorhandensein ‚konjunktiver Erfahrungsräume‘ schließen lässt. In der Analyse werden folglich auch die Formen der wechselseitigen Bezugnahme, Bestätigung, ergänzende Kommentierung oder Widerspruch betrachtet. Üblicherweise zur die Beschreibung von sozialen Milieus angewendet, steht hier die Verortung in ‚professionellen‘ oder ‚organisationalen‘ Referenzrahmen in Mittelpunkt.

Ergänzend wurden zur Explizierung der Unternehmenskontexte *schriftliche Dokumente* wie Geschäftsberichte und Selbstdarstellungen analysiert. Zudem wurden weitere Daten aus dem Feld der OE-Beratung herangezogen, wie Selbstbeschreibungen von relevanten Institutionen, Verbänden und Netzwerken.

5.3.2 Erhebungsinstrumente

Im Rahmen der problemzentrierten Interviews kam ein Interviewleitfaden zum Einsatz. Die Verwendung eines Leitfadens ermöglicht dem Interviewer, flexibel dem Gesprächsverlauf des Befragten zu folgen, ohne dabei wichtige Themen unangesprochen zu lassen. Auf der Grundlage der theoretischen Überlegungen wurden Dimensionen benannt, zu denen Leitfragen formuliert wurden. Damit wird dem Anspruch des theoriegeleiteten Vorgehens nachgekommen, wobei durch die nichtstandardisierte Form prinzipiell Offenheit gewährleistet ist. Für die beiden Probandengruppen Organisationsentwickler und Linienmanager wurde jeweils ein eigener Leitfaden erarbeitet (vgl. für eine detaillierte Beschreibung der Instrumente Anhang B).

a) Leitfaden für Organisationsentwickler

Der Leitfaden für die Gruppe der internen Organisationsentwickler beinhaltet Fragen zu mehreren Dimensionen, die aus den institutionen- und professionstheoretischen Vorüberlegungen abgeleitet sind: 1) berufsbiografische Erzählung; Beschreibung des Berufsbildes und professionelle Selbstwahrnehmung; 2) Beschreibung idealen und umgesetzten Handlungspraxis; Reflexion über Konfliktfelder; 3) Zusammenarbeit mit dem mittleren Management und Verteilung der Zuständigkeiten; Sanktionsstrukturen; 4) Darstellung der Abteilung innerhalb des organisationalen Gefüges; 5) Qualifizierung und Anbindung an die Professionsgemeinschaft; 6) Informationen über das Unternehmen. Innerhalb der Themenblöcke finden sich sowohl faktenorientierte Fragen („Welche Weiterbildungen haben Sie absolviert?“) als auch erzählgenerierende Fragen („Wie kamen Sie zur Organisationsentwicklung?“).

b) Leitfaden für Linienmanager

Die Befragung der Linienmanager, welche die Beratungsaufträge erteilen, diene dazu, den Kontext beraterischen Handelns zu explizieren: Mit welchen Erwartungen und Zuschreibungen tritt die Organisation, repräsentiert durch Linienmanager, an die Organisationsberater heran; wie ist die Wahrnehmung der eigenen Funktion als Manager im Rahmen einer Veränderungsberatung? Der Leitfaden für die Linienmanager folgt in weiten Teilen dem Aufbau des Leitfadens für Organisationsentwickler und soll die ergänzende Sichtweise innerhalb derselben Analysedimensionen liefern.

c) Kurzfragebogen

In Ergänzung zu der Erfassung subjektiver Bedeutungs- und Bearbeitungsmuster wurde der Frage nachgegangen, welche Relevanz die in der einschlägigen OE-Literatur als Handlungsmaximen für die betriebliche Praxis der Organisationsberater haben. Der methodische Ansatz verfolgt hier nicht das Nachweisen eines statistisch bedeutsamen Kausalzusammenhangs, sondern die Ermittlung einer fallspezifischen Differenz zwischen dem Anspruch an die Einhaltung und der Realisierung von OE-spezifischen berufsbezogenen Handlungsmaximen. Der Fragebogen beinhaltet darüber hinaus einen demografischen Teil, um das Leitfadeninterview zu entlasten. Die Befragten wurden jeweils im Anschluss an das Interview gebeten, den Fragebogen auszufüllen.

d) Topmanager

Die Topmanager wurden im Rahmen des DFG-Projektes „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ zu mehreren Dimensionen interviewt (vgl. Pohlmann et al. 2009). Neben organisationsbezogenen Deutungsmustern sollten biografische, karriere- und generationsbezogenen Selbstdeutungen ermittelt werden. Für die hier interessierende Thematik wurden jedoch nur Sequenzen zu organisationalen Leitbildern und dem Verständnis von organisationalem Wandel zur Auswertung herangezogen.

5.3.3 Realisierung der Datenerhebung

Die Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch mit den internen Organisationsentwicklern; dabei konnten bestehende Kontakte des Instituts für Soziologie genutzt werden. Die Kontaktaufnahme mit den Linienmanagern erfolgte aus pragmatischen Gründen über die internen Organisationsentwickler. Sie wurden gebeten, anhand der definierten Kriterien eine geeignete Person auszuwählen. Hierbei besteht prinzipiell die Gefahr, dass die Organisationsentwickler nur solche Personen ansprechen, mit denen sie im Vorfeld eine

gute Zusammenarbeit erlebt haben. Ohne den Ergebnissen vorweg zu greifen, wurden von den Probanden jedoch auch kritische Perspektiven geäußert, so dass nicht von einer positiven Verzerrung der Ergebnisse auszugehen ist.

Im Rahmen der Studie wurden in neun Unternehmen aus vier verschiedenen Branchen (Chemie/Pharma, Fahrzeugbau, Maschinenbau, Software) sieben Einzelinterviews und zwei Tandeminterviews mit Mitarbeitern aus dem Arbeitsbereich Organisationsentwicklung durchgeführt. Weiterhin konnten in fünf Betrieben Gespräche mit Linienmanagern geführt werden. In beiden Unternehmen, in denen Tandeminterviews mit Organisationsentwicklern stattfanden, wurde auch jeweils ein Manager befragt, so dass diese als Mini-Fallstudien gewertet werden können. Die Interviews wurden im Zeitraum April bis Juli 2006 von der Autorin selbst durchgeführt. Die Dauer der Gespräche mit den internen Organisationsentwicklern lag bei ein bis zwei Stunden, mit den Führungskräften bei 45 Minuten bis zu einer Stunde. Die Interviews mit Topmanagern wurden im Zeitraum April 2007 bis September 2008 von der Autorin sowie weiteren Mitarbeitern des DFG-Projekts „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ geführt.

Für qualitative Interviews wird der Anspruch formuliert, dass die Interviewsituation so weit wie möglich einer Alltagssituation des Interviewten gleichen sollte, damit er im Interview die gleichen Bedeutungsstrukturierungen zu dem erforschten Teilbereich sozialer Wirklichkeit vornimmt, die er auch im Alltag verwendet (vgl. Lamnek 1995b: 103). Die Interviews fanden in den meisten Fällen am Arbeitsplatz des Befragten statt, teilweise direkt im Büro des Befragten, teilweise in einem den Mitarbeitern zur Verfügung stehenden Besprechungsraum. In einem Fall hat der Befragte ausdrücklich darum gebeten, das Gespräch nicht am Arbeitsplatz, sondern an einem neutralen Ort zu führen. Dem oben formulierten Anspruch wurde damit weitgehend entsprochen.

In der Interviewsituation stellte die Interviewerin im Rahmen der Eingangssequenz das Forschungsprojekt und das Interviewverfahren kurz vor. Es entspricht dem Ethos qualitativer Sozialforschung, das Gegenüber über Sinn, Zweck und Gegenstand des Interviews aufzuklären, ohne dass damit jedoch eine Prädetermination der möglichen Antworten provoziert werden darf. Weiterhin wurde das Einverständnis für die Aufzeichnung eingeholt und die vertrauliche Behandlung ihrer Auskünfte zugesichert. Als Erzählstimulus wurden die Befragten aufgefordert, ihren beruflichen Werdegang und ihren Weg zur Organisationsentwicklung zu schildern. Die weitere Interviewführung orientierte sich am Leitfaden, wobei die Fragen spontan und in Anknüpfung an den jeweiligen Gesprächsverlauf gestellt wurden.

5.4 Auswertungsschritte und -methoden

Die Analyse qualitativer Interviews folgt einer generellen Struktur: Transkription, Einzelanalyse, Generalisierende (d. h. vergleichende) Analyse (Lamnek 1995b: 108), wobei die qualitative Sozialforschung ein weites Spektrum an Verfahren bietet. Entsprechend dem Prinzip der Gegenstandsorientierung können sich an das problemzentrierter Interviews je nach Erkenntnisinteresse und thematischem Bezüge verschiedene Auswertungsmethoden anschließen (Witzel 2000: Abs. 19), ohne dass dies in methodische Beliebigkeit münden darf. Die Auswertungsschritte und Methoden werden im Folgenden kurz skizziert.

a) Transkription

Die Selektionsschritte bei der Aufbereitung der Daten sind nach der Auffassung von Liebold und Trinczek (2002) bereits erste Interpretationsschritte des Forschers und sollen als solche im Forschungsprozess expliziert werden. Die Gespräche wurden vollständig auf Tonband aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. Um eine höhere Lesbarkeit zu erreichen wurden die Interviews in einfaches Schriftdeutsch übertragen und Dialektfärbungen bereinigt. Die Satzstruktur der Sprecher wurde beibehalten, dabei wurden Satzzeichen gemäß der Interpunktionsregeln der deutschen Sprache gesetzt. Parasprachliche Äußerungen wie ‚lachen‘ wurden in der Transkription entsprechend aufgeführt (vgl. Bohnsack 1999: 233 f). Eine paraphrasierende Transkription erfolgte bei wenigen, ausschweifenden Interviewpassagen, die für das Thema der Organisationsentwicklung und der Beziehung zwischen Beratern und Organisation keine Relevanz aufweisen, beispielsweise die Schilderungen von Führungskräften über die Herstellung und Vermarktung der von ihnen verantworteten Produkte. Angaben zum Werdegang von Führungskräften oder zur Erfassung von Fakten, z. B. Beschäftigtenzahlen, wurden stichwortartig protokolliert.

b) Einzelanalyse

Biografie- und kontextbezogene Rahmendaten

Zu jedem Interview wurden anhand des Kurzfragebogens sowie ergänzend aus den Interviews die fallspezifischen Rahmendaten extrahiert. Die Rahmendaten umfassen zum einen die biografischen Angaben zur Person, die im Kurzfragebogen gemacht wurden oder sich aus dem Interviewtext rekonstruieren ließen. Alle relevanten biografischen Ereignisse sind darin erfasst und sollen einen komprimierten Überblick über die Person geben. Zum anderen wurden die Angaben zur Abteilungsstruktur und zur Situation des

Unternehmens aus dem Interviewtext rekonstruiert und mit Daten aus den Geschäftsberichten abgeglichen, um einen Überblick über den Arbeitskontext des Befragten zu gewinnen. Zusammen mit einem kurzen Gedächtnisprotokoll zum Interviewkontext wurden die Rahmendaten auf ca. einer Seite zusammengefasst und in der Interpretation immer wieder konsultiert, um den Bezug zur Fallgestalt herzustellen.

Sequenzierung und formale Analyse

Die Sequenzierung diente der Systematisierung des Interviews und beinhaltete zwei Arbeitsschritte. Durch das Einfügen von Überschriften wurden Textpassagen zum gleichen Thema identifiziert. Prinzipiell sollte dabei die Forderung von Meuser und Nagel (1991: 451) gelten, dass bei der Verschlagwortung textnah vorzugehen sei, also die Terminologie der Befragten berücksichtigt wird. Durch die Verwendung eines Leitfadens sind bestimmte Thematiken allerdings bereits vorgegeben, so dass sich die verschiedenen Punkte auch im Interviewtext wiederfinden. Es lag also nahe, das Textmaterial entsprechend den Überschriften des Leitfadens zu gliedern. Da dem Leitfaden bei den hier geführten Interviews aber lediglich eine Orientierungsfunktion zukam, kommen die einzelnen Thematiken im Interviewverlauf an unterschieden Stellen zu Sprache. Das Einfügen von Überschriften ermöglicht die „Aufhebung der Sequenzialität“ (Liebold/Trinczek 2002: 50) des Interviewtextes und eine Reorganisation des Datenmaterials anhand von thematisch abgegrenzten Untersuchungsdimensionen.

Im Rahmen der Sequenzierung erfolgte weiterhin eine erste Systematisierung nach Art der Aussagen (formale Analyse). Dabei wurden zum einen Erzählungen, verallgemeinerte Beschreibungen und Argumentationen unterschieden.⁴⁰ Während Schütze allerdings dafür plädiert, zunächst alle nicht-narrativen Passagen aus der Interpretation auszuschließen, hält Holtgrewe dem entgegen, dass dadurch wertvolle Informationen verloren gehen und der Ebenenwechsel im Text instruktiv sein könne (Holtgrewe 2002: 81). Ullrich weist zudem darauf hin, dass gerade für die Analyse von sozialen Deutungsmustern Begründungstexte (Argumentationen) eine hohe Aussagekraft besitzen (Ullrich 1999:

⁴⁰ Zur Unterscheidung von Textarten vgl. Lamnek (1995a: 205): *Erzähltexte* sind indexikalisch und szenisch, es gilt die Annahme, dass die Erzählungsstruktur ein exaktes Abbild der Struktur der Orientierungen des aktuellen Handelns und der Ereignisabläufe darstellt. Erzählungen bestehen aus: dem Aufbau der Szene, in dem Personen auftreten, zeitlicher Rahmen und Ort des Geschehens benannt werden; dem sequenziell erzählten Geschehen, das in einer Pointe endet; einer retrospektiven Deutung und Bilanzierung des Geschehens. *Beschreibungstexte* sind Äußerungen über psychische Situationen und ihre Veränderungen, routinisierte Handlungs- und Ereignisabläufe. Der Befragte abstrahiert von der zugrunde liegenden Szene, gibt einen Bericht (daher oft auch als Berichtstext bezeichnet). *Argumentationstexte* beziehen sich auf die Ebene der praktischen Erläuterungen und der sekundären Legitimation. Sie haben keinen indexikalischen oder szenischen Charakter.

16). Zum anderen wurden die Aussagen nach ersten inhaltlichen Gesichtspunkten systematisiert, um objektive Tatsachen und die Interpretationen der Befragten darüber zu differenzieren. Darüber ergab sich ein erster Zugang zu inhaltlichen Widersprüchen. Sprachliche Auffälligkeiten wurden ebenfalls festgehalten.

Das Ergebnis der Sequenzierung bildet die Grundlage der Interpretation, sowohl für die für die fallinterne Interpretation (welche Themen werden in welcher Form von einem Befragten angesprochen) als auch für die querdimensionalen Analyse. Hier ermöglicht die Systematisierung nach Sequenzen eine Zusammenstellung von Textpassagen zum gleichen Thema über das gesamte empirische Material hinweg.

Sequenzielle Feinanalyse

Mittels hermeneutischer Analyse wurde versucht, professionelle und organisationsbezogene Deutungsmuster anhand von ausgewählten Textsequenzen zu erschließen. Ziel ist es, sowohl die intendierten Sinngehalte der Befragten als auch latente Bedeutungsstrukturen herauszuarbeiten. Durch die latenten Sinngehalte kommen regelhafte Muster zum Ausdruck, die den Befragten als Orientierungs- und Handlungsrahmen für Einzelsituationen dienen (Deutungsmuster). Franzmann bezeichnet dies auch als die „Tiefenstruktur“; bei der Analyse gehe es darum, die Oberfläche der Äußerungen zu durchdringen und die hintergründige Logik einer Deutung freizulegen (Franzmann 2007).⁴¹ Hier bildet die Feinanalyse den Kern der Interpretation, indem vor dem Hintergrund der Forschungsfrage einzelne Interakte und Äußerungen in ihrer sequenziellen Abfolge interpretiert, d. h. gedankenexperimentell mögliche Deutungsmuster (Lesarten) entworfen werden, die anhand der folgenden Sequenzen und in Bezug auf die Gesamtkonstitution des

⁴¹ Als Produkt sozialer Interaktion sind soziale Deutungsmuster von relativer Latenz gekennzeichnet, d. h. sie sind den individuellen Repräsentanten „nur begrenzt verfügbar“ (Meuser/Sackmann 1992: 19). Dabei wird ein proportionales Verhältnis von Latenz- und Generalisierungsgrad vermutet: je allgemeiner und kontextunabhängiger ein Deutungsmuster, umso stärker entzieht es sich dem individuellen Reflexionsvermögen. Ullrich folgert daraus im Umkehrschluss aber auch, dass Deutungsmuster zumindest zum Teil bewusst, und damit manifest, werden können, insbesondere dann, wenn Akteure zur Begründung von Handlungen aufgefordert werden: „Durch die „erfolgreiche“ Verwendung von Deutungsmustern bestätigen sich Akteure dabei [in der Handlungsbegründung, Anm. S. Sch] der Richtigkeit ihrer Interpretationen und Handlungen. Zugleich trägt diese interaktive Vergewisserung wiederum zur Verfestigung der Deutungsmusters bei.“ (Ullrich 1999: 4). Für ihn liegt daher im gezielten Evozieren von Handlungsbegründungen ein Schlüssel zur Analyse von Deutungsmustern. Handlungsbegründungen (Derivationen) sind weder mit Deutungsmustern noch mit Situationsdefinitionen und Handlungsorientierungen identisch, doch sie lassen Rückschlüsse darauf zu: Wenn es nicht gelänge bei der „Legitimation“ des Handelns auf sozial anerkannte Deutungsmuster zurückzugreifen, würde „die Chance einer überzeugenden Handlungsbegründung verspielt“ (a. a. O.: 5), ein Nachvollziehen der Motive und Ursachen für eine Handlung wäre dem Gegenüber dann nicht mehr ohne weiteres möglich.

Falles auf ihre Plausibilität hin überprüft werden. Die Auswertung orientierte sich dabei am Verfahren der objektiven Hermeneutik (Oevermann et al. 1979; vgl. Lamnek 1995b).

c) Querdimensionaler Vergleich und Typenbildung

An die Einzelanalyse schließt sich der kontrastive Vergleich an. Die Kontrastierung ist hier – anders als bei narrativ-biografischen Interviews – querdimensional angelegt, d. h. die Vergleichsdimensionen wurden aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet. Die Ausprägungen der Fälle müssen in den unterschiedlichen Dimensionen daher nicht notwendigerweise kongruent sein, in dem Sinne, dass sie nur einen Typus repräsentieren. Vielmehr wird innerhalb der Dimensionen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gesucht, um auf diese Weise zu Typisierungen zu gelangen. Die aus der Einzelanalyse gewonnenen Fallportraits können dabei immer herangezogen werden, um den jeweiligen Interviewkontext nicht aus dem Auge zu verlieren.

d) Inhaltsanalyse

Ergänzend erschien ein qualitativ-inhaltsanalytisches Verfahren dann angemessen, wenn es um die Generierung von Aussagen zu Sachverhalten ging, die außerhalb subjektiver Relevanzen liegen. In Bezug auf Themen wie Struktur und Positionierung der OE-Abteilung, wirtschaftliche Situation oder Veränderungserfahrungen der Organisation als Ganzes wurden die Forschungssubjekte als Experten ihrer Organisation angesprochen. Für die Problemstellung der institutionellen Mechanismen zur Stabilisierung des OE-Ansatzes (vgl. Kapitel 8.2) wurden ausgewählte Textsequenzen inhaltsanalytisch untersucht. Im Zentrum der Methode steht ein theoriegeleitet am vorliegenden Material entwickeltes Kategoriensystem (Codes) (vgl. Mayring 2002: 114 f). Die theoretischen Vorüberlegungen bilden ein vorläufiges Kategoriengerüst, das durch das empirische Material systematisch erweitert und aufgefüllt wurde. Während der Arbeit am Text werden die Kategorien verändert oder durch neue Kategorien ergänzt, wenn Informationen auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das bestehende Kategoriensystem passen. Es werden jedoch keine Kategorien entfernt, auch wenn im Text keine betreffenden Informationen enthalten sind, damit die theoretischen Vorüberlegungen nicht aus der Auswertung ‚verschwinden‘. Der Zusammenhang zum existierenden Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand und den die untersuchungsleitenden theoretischen Strukturierungen bleibt bestehen (vgl. Gläser/Laudel 2004: 198 f).

Teil III Empirische Analyse

6 Deutungsmuster und Handlungsorientierungen interner Organisationsentwickler

Der erste Teil der empirischen Analyse widmet sich der Frage nach den Deutungsmustern, Handlungsorientierungen und Inszenierungsformen der internen Organisationsentwickler. Die theoretische Hintergrundfolie für die Interpretation bilden die beiden Pole *Organisationsorientierung/Organisationsförmigkeit* und *Professionsorientierung/Professionsförmigkeit*, die in den Erzählungen zum Ausdruck gebracht werden. OE-Berater wurden in Kapitel 4 als funktional ausdifferenzierte Experten für eine bestimmte Form der Gestaltung von Organisationsprozessen identifiziert. Die zentrale Frage ist, welche Deutungsmuster interne Organisationsentwickler hinsichtlich ihres beruflichen Selbstverständnisses und hinsichtlich ihres Eingebundenseins in Organisationsstrukturen ausbilden und welche Handlungsorientierungen diesen folgen. Analytisch ist dabei zwischen den Orientierungs- und Deutungsmustern, welche Wahrnehmungen ordnen und Handeln orientieren, und den Handlungslogiken im Sinne des daraus folgenden Verhaltens zu unterscheiden (Ullrich 1999). Gefragt wird, inwieweit sich OE-Handeln als ‚professionelles‘ Handeln – oder zumindest als ‚auf professionelle Referenzangebote bezogenes‘ Handeln – realisiert.

Im Folgenden rekonstruiere ich zunächst die Auffassungen der internen Experten über den Gegenstand ihres beruflichen Handelns und zeige, inwieweit sie dabei auf professionelle Deutungsangebote und szientifisches Wissen zugreifen. Zum einen wird auf der *kognitiven* Ebene ein Referenzrahmen für technisch-methodische Aspekte des beruflichen Handelns bereitgestellt (Kapitel 6.1), zum anderen liefert das Postulat der parallelen Bearbeitung von organisationalen Effizienzproblemen und der Humanisierung des Arbeitslebens einen *normativen* Orientierungsrahmen (Kapitel 6.2). Die Frage, die nun an das empirische Material gestellt wird, lautet: Wie spiegeln sich diese, einem professionsbezogenen Referenzrahmen entnommenen (und damit in der Organisationsumwelt verorteten) Deutungsangebote in den handlungsleitenden Orientierungen der internen Organisationsentwickler wider? Und welche Modifikationen erfahren sie, da sich die Träger ja in einem Spannungsfeld bewegen, in dem sie gleichzeitig auch organisationalen Handlungslogiken folgen und gerecht werden müssen? Schließlich stelle ich als alternative Perspektive (Kapitel 6.3) zentrale Anforderungen des Managements dar, die den handlungsorientierenden Erwartungsrahmen für das OE-Handeln bilden.

6.1 Das Leitbild ‚Prozessgestaltung‘

Moderne OE-Beratung versteht sich als Prozessberatung. Das heißt, Organisationsentwickler sind Experten für Veränderungsprozesse, nicht für bestimmte (Fach-)Inhalte. Dies ist insofern aufschlussreich, als damit keine Festlegung auf ein inhaltliches Verbesserungsziel erfolgt und normative Handlungsorientierungen wie die Humanisierung der Arbeit in den Hintergrund rücken. Das Deutungsmuster ‚Prozessgestaltung‘ kristallisiert sich aus dem vorliegenden Textmaterial als zentraler und nicht einzelnen Typen zurechenbarer Orientierungspunkt in den Selbstdeutungen der internen Organisationsentwickler heraus. Der Zugriff auf das Deutungsangebot der OE-Literatur wird dabei offenkundig. Dennoch zeigt die Analyse des Textmaterials auch, dass sich das Deutungsmuster der Prozessgestaltung nicht ohne Schwierigkeiten in betriebliche Handlungspraxis umsetzen lässt; zu groß sind zum Teil die Abweichungen von den routiniereten Handlungsmustern in wirtschaftlichen Großorganisationen. Im folgenden Abschnitt sollen daher zunächst das Selbstverständnis als Prozessgestalter rekonstruiert und der normative Bezug auf die offizielle ‚Policy‘ der Organisationsentwicklung herausgearbeitet (Kapitel 6.1.1) sowie schließlich die Differenzen zur organisationalen Praxis aufgezeigt werden (Kapitel 6.1.2). Damit werden zusätzlich zur normativen Dimension von Deutungsmustern auch kognitive und evaluative Dimensionen untersucht.

Als Einstieg soll die folgende Bemerkung eines OE-Abteilungsleiters dienen, der gebeten wurde, das Berufsbild ‚des Organisationsentwicklers‘ zu skizzieren:

„Vom Beruf her ist es jemand, der es verstehen muss, öfters auch hinter das Flipchart zu treten, also andere machen zu lassen, aus der Machtposition rauszugehen und eher in die Helferposition. Also Geburtshelfer für Veränderungsnotwendigkeiten und -vorhaben zu sein, und wenn’s darum geht Veränderungsprozesse zu begleiten, eben der Begleiter, der Prozessberater zu sein und nicht der Macher zu sein.“ (OE04: 3)⁴²

Zunächst fällt auf, dass der Erzähler die angebotene Begrifflichkeit vom Beruf aufgreift, er also sein Selbstverständnis als ein *berufliches* darbieten kann. Es ist damit zum einen das Beherrschen bestimmter Methoden verbunden (das „Flipchart“ symbolisiert hier die Arbeitswelt des Moderators) und folglich lassen sich Kompetenzen zuweisen (wie beispielsweise der Umgang mit Moderationsverfahren und das Wissen über ihren angemessenen Einsatz). Zweitens ist damit eine ganz spezifische Art sich zu verhalten verbunden, über die sich ein Organisationsentwickler gegenüber anderen Akteuren in einer Organisation besondert. Sie ist durch große Zurückhaltung geprägt, durch eine helfende

⁴² Zitate aus den problemzentrierten Interviews werden folgendermaßen dargestellt: (Funktionsbezeichnung, lfd. Nr.: Seitenzahl im Transkript). Funktionsbezeichnungen werden abgekürzt mit OE = Organisationsentwickler; FK = Führungskraft, mittleres Management; TM = Topmanager.

und begleitende Position, während ein besonderes inhaltliches Wissen in dieser knappen Skizzierung des Berufes nicht zur Schau gestellt wird.

Diese Besonderung ist vor dem Vergleichshorizont einer managerialen Darstellung von Organisationsgestaltung zu betrachten. Manager generieren sich als *Macher* – auch wenn die neuere soziologische Forschung Manager eher als „Surfer“ auf den Wellen organisationaler Entscheidungen sieht (Westerlund/Sjöstrand 1981: 163) und auf die eigenlogische Bearbeitung von Steuerungsinputs durch die Organisationen verweist (Foerster 1984; Willke 1999: 148 f.). So lässt der traditionelle, patriarchalische Manager keinen Zweifel daran, dass er den Wandel ‚macht‘; im Management dominieren Darstellungsformen organisationaler Potenz (vgl. auch Kapitel 8.3). Im Deutungsmuster des Prozessgestalters findet sich eine Gegenposition zu den ‚Machbarkeitsmythen‘ der Organisationsgestaltung wieder. Es geht es darum, sich bewusst neben das Geschehen zu stellen (also: ‚hinter das Flipchart zu treten‘), dieses zu reflektieren und nicht durch vorgefertigte Antworten, sondern durch die *Art des Fragens* zu beraten. Darin unterscheidet sich der OE-Berater vom traditionellen Management- oder Fachberater (vgl. auch Walger 1995; Kapitel 2.2).

Dieses Deutungsmuster wirkt so stark handlungsleitend, dass selbst dann, wenn Organisationsentwickler als Gestalter auf den Plan treten und bestimmte Themen aus der OE-Abteilung heraus lanciert werden *könnten*, eine neutrale und defensive Position bevorzugt wird. Interne Organisationsentwickler sind sehr wohl Experten für ‚ihr‘ Unternehmen. Diese Expertise stützt sich auf ein generelles Fachwissen über Organisationen einerseits und auf eine profunde Kenntnis des spezifischen Unternehmens andererseits, nicht zuletzt aufgrund des Instrumentariums, dessen Organisationsentwickler sich bedienen (z. B. quantitative und qualitative Formen der Mitarbeiterbefragung). So wird eine OE-Abteilung auf Themen aufmerksam, bringt diese aber nur sehr zurückhaltend in die organisationsinterne Diskussion ein:

„Das Gute (...) ist, dass solche Diskussionen in der Regel auch von anderen Leuten aufgegriffen werden und auch sehr stark in einer Unternehmensöffentlichkeit stattfinden. Wodurch wir wiederum als Berater in die eher bessere Position kommen, diesen Prozess, diesen Kommunikations- und Diskussions- und Austauschprozess dann zu moderieren. Also nicht nur physisch, sondern wirklich auch so im weitesten Sinne.“ (OE06: 14 f.)

Obwohl die OE-Abteilung diskussionsbedürftige Themen benennt, vertritt sie diese nicht selbst in einer Unternehmensöffentlichkeit, sondern wartet ab, bis andere diese aufgreifen und mit inhaltlichen Positionen füllen. Die Organisationsentwickler schaffen Foren für Kommunikation und Austausch und moderieren diese. Nicht nur physisch, sichtbar, sieht sich der Organisationsentwickler in der Moderatorenrolle – soll heißen: als

diejenige Person, die etwa eine Diskussionsrunde moderiert –, sondern auch im ‚weiteren‘ Sinne, also in dem Sinne, dass in einer Unternehmensöffentlichkeit inhaltliche Positionen vertreten werden. Er generiert sich nicht als Sprachrohr der Mitarbeiterschaft, sondern sucht vielmehr, wo immer möglich, nach einer neutralen Positionierung. Alles andere wäre mit der beratenden, einen Veränderungsprozess begleitenden Rolle nicht in Einklang zu bringen.

6.1.1 Die Policy der Organisationsentwicklung

Wie in den Ausführungen über die inhaltlichen und methodischen Argumentationslinien der Organisationsentwicklung (Kapitel 3) bereits angedeutet wurde und es sich im Textmaterial bestätigt, wird die Diskussion um die methodischen Aspekte, die bei der Intervention im Rahmen von Veränderungsprozessen zum Einsatz kommen sollten, weniger kontrovers geführt als die um die Ziele. Die von den Forschungssubjekten demonstrierte Übereinstimmung könnte zu der These verleiten, dass das Leitbild ‚Prozessgestalter‘ unproblematisch und vollständig in den betrieblichen Handlungskontexten legitimiert wäre. Dennoch sind Abweichungen zwischen den als Ideal formulierten Vorgehensweisen und ihrer Transformation in betriebliche Handlungspraxis offenkundig. Die Fragestellung ist zunächst die nach Deutungsmustern und Handlungsorientierungen, die das Prozessgestalten leiten.

Die Forschungssubjekte wurden durch Frageimpulse wie „Haben Sie eine Handlungsmaxime für Ihre Arbeit?“, „Wie sollten OE-Prozesse verlaufen?“, „Was erachten Sie bei der Gestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen für wichtig?“ einerseits als Experten angesprochen, andererseits wurden sie zu Reflexionen über ihr berufliches Handeln angeregt. Vor der Hintergrundfolie tatsächlicher Erfahrungen werden in den Erzählungen Einstellungen und Werte artikuliert, die die Tätigkeit betreffen, ebenso wie Überlegungen darüber, wie professionelle Standards und die soziale Anschlussfähigkeit des professionellen Handelns zu verbinden seien. Des Weiteren finden wir beruflich sozialisiertes Wissen über die Beratungstätigkeit und antizipierte Annahmen darüber, was von Auftraggebern und anderen Interaktionspartnern erwartet wird.

Bei den für die Durchführung und Gestaltung von Veränderungsprozessen als wichtig erachteten Aspekten wird eine Reihe von Punkten aufgezählt (vgl. Anhang C: Tabelle C-1 stellt alle genannten Punkte dar). Diese werden entweder als firmenspezifisches „Modell für Change Management“ (OE06: 4) oder als „die klassischen Regeln von Verände-

rungsprojekten“ (OE10: 14) kodifiziert.⁴³ Diese Formulierung von den „klassischen Regeln“ verweist darauf, dass ein kanonisches Regelwerk existieren müsse, auf das ein Berater oder Organisationsentwickler sich in seinen Handlungen beziehen könne. Wie bereits dargestellt wurde, werden in der Literatur erfolgskritische Kriterien genannt, die die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen im Sinne der Organisationsentwicklung sicherstellen sollen. Der Aspekt der Passgenauigkeit (zur Situation, zum Unternehmen) ist ebenfalls von zentraler Bedeutung.

Für die Analyse des Textmaterials dient der in Kapitel 3.4 entwickelte Katalog von Prozesskriterien als Gerüst. Dieses wurde im Sinne einer qualitativen Codierung kontinuierlich durch zusätzliche, im Material enthaltene Äußerungen erweitert. Auf die wichtigsten soll im Folgenden eingegangen werden.

Beteiligung, Transparenz, Ganzheitlichkeit

Als Grundkonsens kann das Prinzip der *Beteiligung* der betroffenen Mitarbeiter und der Führungskräfte herausdestilliert werden kann. Dieser Aspekt kommt einhellig in allen geführten Interviews zur Sprache und dabei wird die Gefahr des Scheiterns betont, wenn dieses Prinzip verletzt würde:

„(...) man muss Leute angemessen einbeziehen, also schauen, wo können sie wirklich einen Beitrag leisten und wo immer sie einen Beitrag leisten können, werden sie in das Projekt involviert. (...) Sie müssen vor allem das mittlere Management dazu bringen, dass sie in den Driver Seat kommen. Also, wenn Sie das mittlere Management nicht dazu bringen, dass sie das zum Großteil als ihre Veränderung sehen, dann wird es keine überlebensfähige Veränderung sein.“ (OE06: 4 f.)

„Beteiligen. Nicht auf Anweisungen reagieren, sondern gemeinsam erarbeiten. (...) du kannst nicht einfach nur den Schalter umlegen, und plötzlich ist ein Mitarbeiter, der die ganze Zeit nen operativen Job gemacht hat, ein Strategie. Das kannst du nicht von ihm erwarten (...).“ (OE10: 15)

Die hier formulierte Begründungslogik folgt dem reedukativen Ansatz der sozialwissenschaftlichen OE-Literatur (vgl. Kapitel 3): Die Leute müssten ‚mitgenommen‘ werden, damit Veränderungen nachhaltig sind. In den Ausführungen wird darauf Bezug genommen, dass Veränderung an den kognitiven Strukturierungen der einzelnen Akteure an-

⁴³ Auf Nachfrage wird dieses Regelwerk expliziert: „Beteiligung. Transparenz. Das gesamte Unternehmen im Blick haben. Ziele des Unternehmens verfolgen. Qualifizieren. Alle Spannungsfelder aufzeigen. Also auch zu klären, wie Menschen auch ticken, also diesen ganz klassischen Lewin’schen Zyklus, von wir müssen informieren, wir müssen die Leute erst auf=also diese ganz klassischen.“, OE10: 15). Es erstaunt die Formelhaftigkeit dieser Aufzählung, die an die Antwort eines Prüflings erinnert, aber gleichzeitig auch die angenommene Selbstverständlichkeit des Kanons dokumentiert: Die (offenbar) unwissende Interviewerin wird mit einer ans Ungeduldige gemahnenden Attitüde in Kenntnis gesetzt, aber auf ausführliche Explikationen weitgehend verzichtet.

setzt und Lernen beinhaltet, also die schrittweise Modifikation dieser Strukturierungen. Dieses ist nicht von heute auf morgen realisierbar („nicht einfach nur den Schalter umlegen“). Gleichzeitig wird damit auch ein kritischer Faktor angesprochen, nämlich der der Zeit. Veränderungen sollen in Unternehmen immer möglichst schnell umgesetzt werden, darin stimmen die Erzählungen der Subjekte überein. Der Verweis auf ein theoretisches Konzept (den genannten „Lewin’schen Zyklus“) spricht auf Legitimierungsnotwendigkeiten an, warum es eben nicht erwartbar ist, Veränderungen von heute auf morgen zu vollziehen (auch wenn das Konzept nicht in wissenschaftlicher Tiefe dargelegt wird).

Eine nahezu gleichwertige Bedeutung entfaltet das Kriterium der *Transparenz*. Über Kommunikationsstrategien, die auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sind, wird versucht ein größtmögliches Maß an Informiertheit über Absichten, Ziele, Verlauf und Stand eines Veränderungsprozesses herzustellen. Dabei spielt das Thema ‚Dialog‘ eine wichtige Rolle, da es zugleich auf die Differenz des OE-Ansatzes zu eingeübten unternehmensspezifischen Kommunikationsformen verweist:

„Als wir angefangen haben, hieß Kommunikation: dann schickt mal ein Mail und dann hängt mal noch eine Powerpoint-Präsentation dran und gebt noch ein paar Details. Dass Kommunikation auch heißt, dass ich mich auseinandersetzen muss, dass ich mich als Führungskraft hinstellen muss, dass ich auch persönlich angreifbar werde, dass ich individuelle Gespräche mache, ist mittlerweile da, da gibt es [seitens des Managements, S. Sch.] ein Verständnis“ (OE6: 11)

Dass in Organisationen permanent kommuniziert und dadurch Organisation reproduziert und modifiziert wird, ist organisationssoziologisch unbestritten. Organisationsstrukturen, verstanden als soziale Konstruktionen, werden durch die Interpretation von Regeln und Entscheidungen gefestigt. Die laufende Kommunikation dient der Abstimmung von Handlungen und es wird eine Annäherung in den Interpretationen der Regeln erreicht. Ebenso können dadurch Interpretationen der Regeln modifiziert werden. Um Organisationen bzw. Aktivitäten von Organisationsmitgliedern zu verändern, bedarf es folglich vor allem der Durchbrechung routinierter Denkmuster (Skripte) durch Kommunikation (Kieser et al. 1998: 139). Organisationsberater fokussierten daher auch die Inszenierung von Kommunikation: „Unternehmensberater scheinen die Bedeutung der Kommunikation schon längst erahnt zu haben. Nicht umsonst messen sie sorgfältig gestalteten Präsentationen vor allen möglichen Gruppen von Managern bis zu den Betroffenen ein großes Gewicht bei.“ (a. a. O.: 145). Die Organisationsentwickler folgen dieser sozialwissenschaftlichen Diskussion, ohne sie allerdings explizit zu benennen. Sie sehen sich zudem als Statthalter für eine *bestimmte* Kommunikationsform, die nicht nur auf einseitige Information ausgerichtet ist – Verlautbarungen, Mitteilungen, Anweisungen –, sondern auf Wechselseitigkeit, die im o. g. Sinne für die Überprüfung und Modifizierung

von Interpretationen notwendig ist. Spezifisch geht es also um die Inszenierung von Kommunikationsräumen. Gleichzeitig deutet die oben angeführte Textsequenz an, dass Änderungen der Kommunikationsformen in den Unternehmen zu verzeichnen sind (das Management entwickelt „Verständnis“) und dass die Organisationsentwickler dieses als ihren Erfolg verbuchen.

Ein weiteres Kriterium, das in den Erzählungen häufig genannt wurde und in dem Bezüge auf OE-Literatur sichtbar werden, ist die *ganzheitliche Sichtweise* auf Organisationen. Eine nachhaltige Konzeption von Veränderungsberatung muss die unterschiedlichen Teildimensionen der Organisation angemessen berücksichtigen und einbinden:

„Das andere, was Sie tun müssen, ist ganzheitlich an das Thema rangehen, das heißt, wenn es darum geht, eine neue Software zu implementieren, ist das eben nicht nur eine Software, sondern Sie müssen sich auch angucken, welche Prozesse muss ich verändern, welche Kultur, welche Strukturen muss ich verändern, welche Leadership Skills brauche ich, was müssen die Leute lernen. Also es gibt so diese ganzheitliche Beschreibung der Organisation und das ist auch so unsere Überzeugung, dass ich ganzheitlich an solche Dinge rangehen muss.“ (OE06: 4)

„Deshalb verfechten wir auf alle Fälle diesen Mensch-Organisation-Technik-Blickwinkel. Weil, wir sagen einfach, wenn wir das eine Rädchen zu eng drehen, funktionieren die beiden anderen auch nicht. Das sind drei Zahnräder, die auf jeden Fall ineinandergreifen. Auch in den indirekten, produktionsfernen Bereichen, die haben einen großen Einfluss auf die Produktivität.“ (OE10: 9)

In diesen Textsequenzen ist der Versuch der Besonderung augenfällig. Der OE-Ansatz befindet sich in einer Wettbewerbssituation mit anderen, in der Organisation ebenfalls vorfindbaren Auffassungen über (Re-)Organisation; mit jenen, die eben *nicht* ganzheitlich, nicht die Person, das Informelle, das Kulturelle berücksichtigend Veränderung zu gestalten versuchen, sondern die der Technokratie, Zahlenorientiertheit, Strukturfixiertheit alles unterordnen. Darin verbirgt sich eine implizite Kritik an diesen defizitären Sichtweisen auf Organisation. Organisationsentwickler hingegen, so lässt sich diese Sequenz verstehen, verfolgen eine Mission der Überwindung der Eindimensionalität hin zu einer Multidimensionalität, die der Komplexität organisationaler Wirklichkeit gerecht wird. Auch die häufiger verwendete Metapher vom Organisationsentwickler, der aus einer ‚Hubschrauber‘-Perspektive heraus den Überblick über die ganze Prozess- und Organisationsstruktur behält, ohne sich in Einzeldimensionen zu verlieren, lässt sich in dieser Kategorie verorten.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die genannten Kriterien Beteiligung, Transparenz und Ganzheitlichkeit werden in Übereinstimmung mit der OE-Literatur und zum Teil in Bezug auf sie thematisiert. Sie können als das zentrale Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen, experten-orientierten Beratungsformen und Veränderungsansätzen des

Managements verstanden werden. Hier liegt gewissermaßen die Seele des OE-Ansatzes und dieser wird von Praktikern auch vertreten. In den vielfältigen Verweisen auf OE-Literatur und sozialwissenschaftliche Konzepte des Organisationswandels dokumentieren die Forschungssubjekte die Existenz und Nutzung szientifischer Wissensbestände und professioneller Referenzrahmen. Es handelt sich dabei zunächst um Soll-Aussagen, d. h. um Auffassungen über das Wünschenswerte. In den Erzählungen werden jedoch Friktionen mit der betrieblichen Realität augenfällig. Spannender als die bisher dargestellte ‚Positivliste‘ sind daher die Aspekte, die von den Erzählern problematisiert oder verschwiegen werden. Sie stehen im Mittelpunkt der weiteren Analyse.

6.1.2 ... und ihre Grenzen

Im folgenden Abschnitt stehen die Differenzen zwischen Prozessberater- und Manager-Rationalität im Fokus. Dabei wird deutlich, dass die in der OE-Szene diskutierte These, dass vieles von dem, was die Organisationsentwicklung einst ‚avantgardistisch‘ vertreten habe, inzwischen zum selbstverständlichen Kommunikationsrepertoire in Organisationen gehöre (Trebesch 2000a; Wimmer 2004b), sich nicht bestätigen lässt. Die Umsetzung und Durchsetzung der aus sozialwissenschaftlicher und OE-spezifischer Sicht sinnvollen Verfahrenskriterien ist in der betrieblichen Realität noch bei weitem nicht selbstverständlich gelungen. Besondere Differenzen zeigen sich u. a. im Bereich der Neutralität, die Organisationsentwicklern zugestanden wird (dies konfliktiert mit der vom Berater erwarteten Loyalität), der Belastungszumutungen, die an Mitarbeiter gerichtet werden, sowie im Ausmaß der für sinnvoll erachteten Partizipation im Verhältnis zu den dazu erforderlichen Ressourcen.

Für die folgenden Ausführungen werden (im Sinne einer Triangulation) verschiedene methodologische Perspektiven kombiniert. Zum einen werden skalierte Einschätzungen der Organisationsentwickler der subjektiven *Wichtigkeit* verschiedener Prozesskriterien und ihrer *Umsetzung* in der betrieblichen Praxis gegenübergestellt, die mittels eines Kurzfragebogens im Anschluss an das jeweilige Gespräch erhoben wurden (vgl. dazu Anhang C, Tabellen C-2 und C-3).⁴⁴ Zum anderen werden die Erzählungen der Organisations-

⁴⁴ Die Einschätzung der subjektiven Wichtigkeit (im Folgenden als SOLL-Werte bezeichnet) wurde über die Fragenblöcke C und D ermittelt: *Wie wichtig finden Sie persönlich die folgenden Aspekte im Umgang mit den Betroffenen in einem Veränderungsprozess/ bei der Durchführung von Veränderungsprozessen?* Die Einschätzung der Umsetzung in der betrieblichen Praxis (im Folgenden als IST-Werte bezeichnet) wurde über die Fragenblöcke E und F ermittelt: *In welchem Umfang werden diese Aspekte im Umgang mit dem Betroffenen in einem Veränderungsprozess/ bei der Durchführung von Veränderungsprozessen in Ihrem Betrieb tatsächlich umgesetzt?* Aufgrund der kleinen Fallzahl kann kein Anspruch auf statistische Repräsentativität abgeleitet werden; dennoch liefern die Häufigkeitsverteilungen aufschlussreiche Erkenntnisse über die Grenzen der Prozesskriterien.

entwickler auf thematisierte Einschränkungen und innere Widersprüche hin analysiert. Diese Deutungen können ebenfalls Aufschluss über den Stellenwert dieser Prozesskriterien in Großorganisationen liefern.

Personenbezogene Aspekte: Respekt und Wertschätzung

Ganz oben in der Einschätzung der Wichtigkeit stehen die beiden Items „RESPEKT GEGENÜBER DEN BETROFFENEN“ und „WÜRDIGUNG IHRES ENGAGEMENTS“ ($MW_{\text{Soll}} = 1,11$; Rang 1 von insgesamt 15 Items; vgl. Anhang C, Tabelle C-4). Bei beiden handelt es sich um personenbezogene Komponenten, die sich auf die Anerkennung des Standings der Beteiligten beziehen. Diese Einschätzung kann als Bestätigung dafür gelesen werden, dass die Veränderung von Organisationen im Verständnis der Organisationsentwicklung nicht primär an formalen Strukturen ansetzt, sondern – im Sinne der Ganzheitlichkeit – die beteiligten Menschen, ihre Motivationen, Befürchtungen und Befindlichkeiten berücksichtigt.

Stellt man dieser normativen Gewichtung nun die Einschätzung der Realisierung gegenüber, zeigen sich zum Teil erhebliche Defizite. Während das Kriterium „WÜRDIGUNG DES ENGAGEMENTS“ als relativ gut in der betrieblichen Realität umsetzbar eingeschätzt wird ($MW_{\text{Ist}} = 2,56$) und damit als unproblematisch gelten kann, mangelt es aus Sicht der Organisationsentwickler häufiger am angemessenen „RESPEKT GEGENÜBER DEN BETROFFENEN MITARBEITERN“ ($MW_{\text{Ist}} = 3,11$). Hinsichtlich dieses von den Organisationsentwicklern als mit am wichtigsten eingestuften Kriteriums wird die Umsetzung als deutlich eingeschränkt angesehen. In der Rangordnung liegt es an 8. Stelle und bei keinem anderen Kriterium ist die Differenz zwischen der wahrgenommenen Ist-Berücksichtigung und der wünschenswerten Soll-Berücksichtigung größer (die Differenz zwischen MW_{Soll} und MW_{Ist} beträgt 2,0). Eine zentrale Policy der Organisationsentwicklung wird in der Unternehmenswirklichkeit offenbar regelmäßig verletzt; hier sind möglicherweise Ursachen für die typischen Widerstände gegen Veränderungsprojekte zu suchen.

Das personenbezogene Kriterium „Respekt“ ist darüber hinaus als buchstäblicher ‚Strohalm‘ zu sehen. An ihn klammern sich Organisationsentwickler, wenn sie in Veränderungen beraten, die für die Organisationsmitglieder mit eindeutig negativen Konsequenzen, bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes, verbunden sind.

„Ich will versuchen, im Business Model Redesign, was so der größte Umbruch war, mit Sozialplänen und jeder Menge Entlassungen, das halt letztendlich wertschätzend zu gestalten. Also zu tun, klar, da bleibt einem ja nichts anderes übrig, aber das in einer Art und Weise zu tun, die uns gerecht wird. Wir mussten beispielsweise hier in Deutschland hundertzwanzig Leute abbauen, da

könnte man sagen, okay, die setzen wir jetzt auf die Straße. Das haben wir aber nicht getan, weil wir gesagt haben, wir sind sozial geprägt, wir kommen aus dem Unternehmen H, das sehr sozial geprägt ist, wir haben mit einer Transfergesellschaft zusammengearbeitet, haben die Leute alle weiterqualifiziert, die wir entlassen haben, Gespräche geführt. Wir haben keinen auf die Straße gesetzt, sondern jedem geholfen, wieder in neue Beschäftigung zu kommen.“ (OE01: 6)

Dies erklärt die Personalleiterin eines Unternehmens, das gerade eine Phase des aktiven Personalabbaus hinter sich hat. Auch wenn sich die Erzählerin hier in der Tradition des früheren Mutterkonzerns, eines Familienunternehmens, stehend präsentiert und damit eine für diese Unternehmensform typische Attitüde der Sorge um das Wohl der Mitarbeiter formuliert, ist die Begrenztheit der Handlungsmöglichkeiten aus diesem Statement deutlich herauszulesen (es bleibt einem ‚nichts anderes übrig‘). Auf die grundsätzlichen Entscheidungen haben Organisationsentwickler keinen Einfluss, ebenso wenig wie auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens an sich. Übrig bleibt das Bemühen, Lösungen in einer eigentlich aussichtslosen Situation zu finden, welche die Konsequenzen zumindest abfedern. Arbeitsmarktpolitische Instrumente und Qualifizierungsmaßnahmen gehören dazu, diese haben möglicherweise sogar eine faktische Wirksamkeit, aber insbesondere durch die weiche Komponente des Verständnisses für die individuelle Lage der Betroffenen besondert sich die Organisationsentwicklung gegenüber dem ‚kalten Ökonomismus‘ der Reorganisationsberatung.

Kommunikation und Partizipation

Als weitere Kriterien spielen unterschiedliche Formen der Kommunikation und der Beteiligung eine wichtige Rolle, wobei hier auch die Abstufungen innerhalb der jeweiligen Dimension interessant sind: Der Möglichkeit, einen persönlichen Dialog mit den Verantwortlichen zu führen, messen die Organisationsentwickler großen Stellenwert bei, gefolgt von der Möglichkeit, jederzeit Fragen stellen zu können; sie zeigen also eine Präferenz für kommunikative Formen zur Herstellung von Transparenz und zur Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter. In Unternehmensrealitäten ist dies aber nicht ohne Weiteres durchzusetzen. Dies zeigt sich sowohl in der Einschätzung der Realisierung der jeweiligen Verfahrenskriterien als auch darin, dass sich die antizipierte Durchsetzbarkeit rekursiv in den Handlungsorientierungen der Organisationsentwickler niederschlägt, also in ihrer Abstufung der Wichtigkeit. Exemplarisch soll dies an der Dimension der *Beteiligungsform*, die in unterschiedlichen Beteiligungsgraden praktiziert werden kann, gezeigt werden. Vergleichbare Befunde zeigen sich aber auch für die Dimension *Art und Umfang der Kommunikation*.

Der Grad der Beteiligung kann unterschiedlich ausgestaltet sein (vgl. Anhang C, Tabelle C-5): entweder als *teilweise* Partizipation in der Form, dass zumindest jederzeit die Möglichkeit besteht, Fragen zum Prozess zu stellen (Item „FRAGEN STELLEN“), oder als *echte* Partizipation, bei der die Betroffenen tatsächlich an Entscheidungen über die Vorgehensweise beteiligt sind (Item „ÜBER VORGEHENSWEISE MITBESTIMMEN“) (vgl. Weitbrecht et al. 2001). Der Vergleich zeigt, dass zwar eine Teilpartizipation in der Form, dass die Betroffenen jederzeit die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen, ausdrücklich begrüßt wird ($MW_{\text{Soll}} = 1,33$), die Haltung gegenüber echter Partizipation aber deutlich reservierter ist ($MW_{\text{Soll}} = 2,44$). Bei der Frage, inwieweit die Interessen der beteiligten Akteursgruppen gleichermaßen berücksichtigt werden sollten (Item „INTERESSEN ALLER BERÜCKSICHTIGEN“), weisen die Antworten eine noch größere Streuung auf: Drei Befragte halten dies sogar für tendenziell unwichtig. Damit landet das Kriterium am unteren Ende der ‚normativen‘ Wichtigkeits-Skala ($MW_{\text{Soll}} = 3,44$).

Obwohl die Beteiligung der Betroffenen in den Erzählungen der Organisationsentwickler als *das* entscheidende und wichtigste Schlagwort erschien (wie in Abschnitt 6.1.1 dargestellt), bleibt die Übersetzung in konkrete Organisationspraxis problematisch. Hier wirkt möglicherweise die empirische Erfahrung, dass echte Mitbestimmung der Vorgehensweise und der echte Interessenausgleich in einem Veränderungsprozess kaum gewollt sind, auf das normative Selbstverständnis zurück. Dabei wäre die Organisationsentwicklung gerade hier als neutrale Instanz gefordert, die durch Herstellung von Partizipationsräumen eine Ausbalancierung von Interessen ermöglicht.

Ein ähnliches Muster findet sich in der Ausgestaltung der Kommunikationsformen (vgl. Anhang C, Tabelle C-6). Zwischen dem normativen Anspruch und der betrieblichen Realität liegen erhebliche Differenzen, vor allem, was den Umfang der an Mitarbeiter kommunizierten Information angeht. So ist die Möglichkeit zum Dialog einigermaßen gegeben, was sich – wie oben bereits dargestellt wurde – die Organisationsentwicklung auch als eigenen Verdienst zuschreibt (Item „PERSÖNLICHER DIALOG“: $MW_{\text{Soll}} = 1,11$; $MW_{\text{Ist}} = 2,78$). Die Art und Weise, wie in Organisationen über bevorstehende Veränderungen informiert wird, erscheint hingegen diskrepant: Allgemeine Informationen werden leidlich erteilt, wenn auch nicht im Ausmaß der Perspektive der Organisationsentwicklung wünschenswerten Ausmaß (Item „INFORMATION ÜBER VERÄNDERUNGEN“: $MW_{\text{Soll}} = 1,44$; $MW_{\text{Ist}} = 3,11$). Noch weniger werden allerdings Informationen über eventuelle Nachteile bekannt gegeben (Item „INFORMATION ÜBER NACHTEILE“: $MW_{\text{Soll}} = 1,89$; $MW_{\text{Ist}} = 3,78$; Platz 12 von 15).

Hier gilt offenbar eher die Devise, dass man ‚schlafende Hunde‘ besser nicht wecken sollte, als ehrlich mit den Konsequenzen umzugehen. Beschönigung als strategisches

Instrument unternehmerischer Kommunikation zur Verminderung von Widerständen hat eine umfassende Tradition, das Aufrechterhalten von Fassaden gehört zu den typischen Kommunikationsformen in Organisationen. Aus der Perspektive der konstruktivistischen Sozialforschung und der Gerechtigkeitsforschung (Leventhal 1980; Lind/Tyler 1988; Müller 1998; Weitbrecht et al. 2001) wäre aber auch die Kenntnis der Folgen und Nebenfolgen – dazu gehören auch potenzielle individuelle Nachteile – ein notwendiger Bestandteil, um Veränderungen in ihren Konsequenzen akzeptieren zu können.

Das Credo echter Beteiligung erscheint also vor allem auf dem Papier der OE-Ratgeber zu bestehen; die Übersetzung in die Handlungsorientierungen interner Organisationsentwickler und von dort in die organisationale Praxis im Kontext von Veränderungsprozessen bleibt ungesichert. Die Deutungen der Organisationsentwickler geben über die Gründe Aufschluss:

„Zum Beispiel bei Entscheidungsprozessen oder Mitsprache ist immer die Frage, was und inwieweit geben wir Sachen vor, die so sind, wie sie sind, was entscheidet quasi die Führungskraft und wo sollten Mitarbeiter mitsprechen oder mitdenken können. Da ist oftmals eine Tendenz, dass eine Führungskraft das gern vorgeben möchte, und wir pochen darauf, dass Mitarbeiter möglichst eingebunden werden sollten, um das mitzutragen.“ (OE13: 5)

Hier wird der Grund für eine Einschränkung des Beteiligungsideals im Selbstverständnis des Managers gesehen, wonach dieser eine Entscheidungsfunktion innerhalb seines Verantwortungsbereiches innehat. Dem Postulat der Beteiligung, dem ja eine Idealvorstellung von betrieblicher Demokratisierung zugrunde liegt, steht die bürokratisch-hierarchische Entscheidungslogik der klassischen industriellen Produktionsweise entgegen. Da Organisationsentwickler sich als Dienstleister auch an den Vorgaben und Wünschen ihrer Auftraggeber orientieren müssen, ist ein Hinterfragen des hier angedeuteten managerialen Selbstverständnisses und bürokratischer Entscheidungsformen nicht immer in zufrieden stellendem Rahmen möglich.⁴⁵

Ein zweiter, pragmatischer Grund, vom Postulat umfassender Partizipation abzuweichen, wird in der technischen Beschränkung und den erforderlichen Ressourcen gesehen. Auch die Frage, wie schnell in Veränderungsprozessen ‚Erfolge‘ vorzuweisen sind, steht einer umfassenden Beteiligung einschränkend entgegen:

„Leute einbeziehen, auch das ist etwas, was gesehen wird, wir haben da schlichtweg ein Größenproblem in einigen Bereichen und wir haben auch ein Zeit- und Schnelligkeitsproblem. Das heißt, in dem Moment, in dem wir eine Reorganisation machen, reden wir über achttausend Mit-

⁴⁵ Auf die Positionierung der Organisationsentwicklung gegenüber den Vorgaben und Vorstellungen der Manager resp. ihrer Auftraggeber und die Übernahme betrieblicher Begründungslogiken wird in Kapitel 7 noch näher eingegangen.

arbeiter, über die ganze Welt verteilt. Wenn wir da über angemessene Kommunikations- oder Involvementstrategien reden, dann stoßen wir relativ schnell an unsere Grenzen, weil wir nicht achttausend Leute durch Workshops schleusen können.“ (OE6: 6)

Die Beteiligung von betroffenen Mitarbeitern wird zwar von Seiten des Managements und der Prozessverantwortlichen als wichtiger Punkt erachtet; hier kann die Organisationsentwicklung gewissermaßen einen Erfolg verbuchen. Gleichzeitig verweist der Berater darauf, dass es bei großen Projekten, umfassenden Reorganisationen oft nicht möglich ist, alle zu beteiligen. Es stellt sich die Frage nach der Angemessenheit der von OE-Seite für erforderlich gehaltenen Beteiligungsstrategie, die damit an ihre Grenzen bzw. an die Grenzen des unter ökonomischen (und auch logistischen) Gesichtspunkten Vertretbaren stößt. Der Organisationsentwickler muss sich in seinem Anspruch also auch Sachzwängen unterwerfen – und tut dies auch.

Diese für OE-Prozesse typische Dilemmasituation zwischen Entscheidungsbeteiligung und der zur Reflexion notwendigen Komplexitätserweiterung einerseits und dem Wirtschaftlichkeitsgebot und den Bedürfnissen nach Komplexitätsreduktion andererseits begleitet die Organisationsentwicklung seit den Anfängen (vgl. Rieckmann 1982: 139 f.): Macht das Management von seinem Direktionsrecht Gebrauch und präsentiert Ergebnisse eigenständiger Analysen als Implementierungsvorgabe, vermittelt dies zwar den Eindruck einer Komplexitätsreduzierung, fördert aber auch Widerstände und Vertrauensverlust in der Belegschaft (und erhöht damit wieder Komplexität). Lässt das Management hingegen die Belegschaft Einfluss auf die Gestaltung des Implementierungsprozesses nehmen, steigen Zeitbedarf für Planung und Diskussion und die Gefahr, dass Managemententscheidungen selbst kontingent werden. Auch hier entstehen Widerstände, wenn Belegschaften das Verfahren als ‚Scheinbeteiligung‘ wahrnehmen. Eine totale Partizipation, bei der die Belegschaft auch in die Entwicklung von Möglichkeits- und Rahmenbedingungen einbezogen ist, ist mit einem noch höheren Grad an Komplexität verbunden. Dies konfliktiert zudem mit dem Rationalitätsprinzip wirtschaftlichen Handelns, welches sich an Zeit-, Kosten- und Konkurrenzaspekten orientiert. Im Grunde handelt es sich in der betrieblichen Praxis immer um einen Kompromiss zwischen mehr oder weniger Partizipation, mehr oder weniger Effektivität im Prozess und mehr oder weniger Komplexität. Dieses Problem versucht man zu umgehen, in dem man sich bemüht,

„wenn das System zu groß ist, mit Repräsentanten des Systems eine geschickte Mischung hinzukriegen“ (OE08: 8),

womit aber zumindest dem Verfahrenskriterium der „Berücksichtigung der Interessen aller“, und sei es durch Stellvertreter, Rechnung getragen wird. Das Problem liegt dann in der Definition von ‚angemessener‘ Beteiligung, also dem Abwägen von Ressourcen-

aufwand und Beteiligung. Hier haben wir es aus Sicht der Berater also tatsächlich mit unterschiedlichen Vorstellungen von rationalen Mitteln zur Zielerreichung zu tun: Effizienz in der Entscheidung durch schnelle, aber ‚einsame‘ Entscheidung durch die Führungskraft versus Nachhaltigkeit der Entscheidung und Erhöhung der Akzeptanz durch partizipative, aber ressourcenaufwendige und langsamere Verfahren.

Belastungszumutungen und Geschwindigkeit von Veränderungen

Ein weiteres Thema, das von Organisationsentwicklern als problematische Rahmenbedingung ihrer Arbeit angesprochen wird, ist die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen stattfinden sollen bzw. müssen. Je länger Veränderungsprozesse dauern, umso kostenintensiver erscheinen sie aus der Perspektive einer Unternehmensleitung oder eines Auftraggebers: Zum einen verspricht man sich von einer Reorganisation ja in der Regel Kosteneinsparungen, zum anderen werden durch Veränderungsprojekte selbst Ressourcen gebunden. Hier stehen der ökonomischen Argumentation Erkenntnisse der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung entgegen, dass evolutionäre Prozesse und die Modifikation kognitiver und normativer Strukturierungen einer anderen zeitlichen Logik folgen, als technizistische Modelle der Reorganisation dies suggerieren.

Da die Zusammenarbeit von Berater und Auftraggeber aber in der Regel durch die Ziele des Auftraggebers vordefiniert ist, werden hinsichtlich der Funktion, die die Organisationsentwicklung in Bezug auf die Geschwindigkeit von Veränderungen einnimmt, nun unterschiedliche Auffassungen sichtbar. Sowohl das Beibehalten der Schnelligkeit als auch verschiedene Formen der Be- und Entschleunigung kommen in den Selbstpräsentationen zur Sprache (vgl. Anhang C, Tabelle C-1):

„Wenn wir Organisationsveränderung machen, dann muss es schnell gehen (...) Wir sind eher eine Firma, die dazu neigt zu sagen, okay, jetzt fangen wir das an und dann machen wir das so schnell wie möglich. Also wir trödeln hier nicht rum, und machen dann manche Sachen auch zu schnell.“ (OE01: 4).

Dem managerialen Machbarkeits-Mythos folgend wird auch Organisationsveränderung ‚gemacht‘ und das muss schnell gehen. In dieser Sequenz wird die Unternehmensvorgabe ‚Tempo‘ in das Bündel eigener Handlungsmaximen übernommen; das Selbstverständnis der Personalabteilung als Prozessbegleiter bezieht sich darauf, Verbindlichkeit herzustellen, Verzögerungen zu vermeiden, eine Sache schnell durchzuziehen. Sofern sie sich nicht selbst in der managerialen Verantwortung sehen, begegnen Organisationsentwickler diesem Anspruch eher mit Skepsis. Sie sehen ihre Aufgabe nicht nur in der Umsetzung der zeitlichen Vorgaben, sondern auch in der Entschleunigung des Prozesses, damit die Verarbeitung neuer Informationen – eine Form des Lernens – tatsächlich stattfinden kann. Damit wird aber auch eine typische Konfliktstelle angesprochen:

„Es gibt Diskussionen darüber, wie der Prozess ist, dass die Mitarbeiter tatsächlich dahinterstehen. Wir sagen halt, dass das länger dauert. Eine Führungskraft denkt mit einer Powerpointpräsentation, da habe ich das auf schwarz und weiß, man hält eine Präsentation, erklärt die Strategie und was da alles kommt, und dann hören die Mitarbeiter das und gehen aus der Veranstaltung raus und sagen, das ist alles toll. Das ist natürlich nicht so, das dauert länger, das muss verarbeitet werden, wiederholt werden, auf anderen Kanälen kommen, die Mitarbeiter müssen einen Rahmen haben, darüber zu diskutieren, um eine Meinung zu haben. Das dauert auch länger, als den Führungskräften das lieb ist. (OE13: 6).

Dabei stehen Organisationsentwickler in einem Dilemma. Extrem kurze Innovationszyklen sind vor allem für technologieintensive Branchen typisch und ‚Zeit‘ stellt in hochdynamischen Umwelten einen limitierenden Faktor dar. Gleichzeitig birgt es aus OE-Perspektive auch Risiken, wenn Reorganisationen so dicht aufeinander folgen, dass Mitarbeiter keine Möglichkeit mehr haben, sich in strukturelle und soziale Kontexte einzufinden:

„Reorganisation (...) soll immer innerhalb von drei Monaten fertig sein. Im Grunde, wenn unser Vorstand entschieden hat, so sieht die neue Struktur aus, ist für die das Thema durch. Dann gibt es wenig Verständnis, wenn drei Monate später immer noch nicht alle wissen, wo ihr Platz ist, was ihre Ziele sind, was ihre neuen Aufgaben sind. Und dass es vielleicht noch mal länger dauert, bis sie das auch wirklich tun, was dann in den neuen Stellenbeschreibungen drin ist, das ist in der Regel so lang, dass da schon die nächste Reorganisation kommt. (...) Ich glaube, die meisten Probleme haben wir mit dem richtigen Einüben von Veränderung, das ist das Hauptproblem und dafür die Zeit zu nehmen, um das zu machen und da auch einen richtigen Mehrwert hinzubekommen.“ (OE06: 6).

Implizit könnte auch in dieser Begründungslogik enthalten sein, dass die Mitarbeiter in diesem Tempo nicht immer mitkämen. Es fällt aber auf, dass als Begründungslogik ‚Mehrwert‘ – und nicht etwa ‚Belastung‘ – verbalisiert, also wiederum eine ökonomische Argumentation bedient wird.

Neutralität

Interessant ist auch das hintere Ende der Rangliste der als wichtig erachteten Kriterien bzw. diejenigen Items, die eine größere Streuung aufweisen (vgl. Anhang C, Tabelle C-7). Die Items „INTERESSEN ALLER BERÜCKSICHTIGEN“, „GLEICHBEHANDLUNG ALLER“ und das Selbstverständnis des Beraters als „NEUTRALEM ANSPRECHPARTNER“ verweisen auf die Dimension der Neutralität. Diese Dimension ist zum einen aus der Perspektive der prozeduralen Gerechtigkeit von Belang, da der Neutralität und Unvoreingenommenheit desjenigen, der für das Verfahren verantwortlich ist, eine hohe Bedeutung für die Akzeptanz von Ergebnissen beigemessen wird (Müller 1998: 59; Weitbrecht et al. 2001). Zum

anderen verweist sie auf die Stellung, die sich Organisationsentwickler im organisationalen Gefüge selbst zuschreiben (vgl. dazu Kapitel 7).

Aus der Tabelle C-7 wird ersichtlich, dass die eigene Neutralität als Berater (Item „BERATER ALS NEUTRALER ANSPRECHPARTNER“) für das formulierte Selbstverständnis der Organisationsentwickler von großer Bedeutung ist (die Ausprägungen liegen überwiegend im Bereich von +3 und +2, $MW_{\text{Soll}} = 1,78$). Diese Haltung wird von der Organisation auch relativ gut akzeptiert, wie die Werte auf der Umsetzungsskala zeigen ($MW_{\text{Ist}} = 3,67$).⁴⁶ Dieses Selbstverständnis bedeutet aber noch lange nicht, dass Organisationsentwickler über ihre eigene Neutralität hinausgehend einen Interessenausgleich in der Organisation zwischen beteiligten Parteien herzustellen in der Lage – oder auch nur willens – sind: Die Items „GLEICHBEHANDLUNG ALLER“ ($MW_{\text{Soll}} = 3,35$; $MW_{\text{Ist}} = 4,11$) und „BERÜCKSICHTIGUNG DER INTERESSEN ALLER“ ($MW_{\text{Soll}} = 3,44$; $MW_{\text{Ist}} = 4,22$) rangieren sowohl in Bezug auf Wichtigkeit als auch Realisierung auf den hintersten Plätzen.

Die Streuung in den Häufigkeiten dieser beiden Items zeigt aber auch, dass es Unterschiede im Selbstverständnis geben muss – von einem starken Fokus auf den Interessenausgleich bis hin zur Ablehnung –, was angesichts der Auftraggeber-Konstellation (und auch bestätigt durch Interviewmaterial) für eine stärkere Orientierung hin zum Management spricht. Die Differenzierungen, die sich hier andeuten, sollen im Kapitel 7 vertieft diskutiert werden; auf einen Aspekt soll an dieser Stelle jedoch vorgegriffen werden. Vor allem in den Erzählungen derjenigen Organisationsentwickler, die auf dieser Grundlage dem Berater-Typus ‚Irritator‘ zugeordnet werden, wird eine große Bedeutung sichtbar. Die neutrale, balancierende Haltung veranschaulichen die beiden folgenden Zitate, in denen die Sprecher sich auch ausdrücklich gegenüber einer weiteren, rechtlich verfassten Vermittlungsinstitution, der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte, positionieren. Sie sehen sich als neutral an, im Gegensatz zu jenen:

„Unser Job ist es ja, die Balance zu halten zwischen Mitarbeiterschaft und Management und diese beiden Ebenen miteinander in Kommunikation und Kontakt zu bringen. Wir sind nicht einseitig dem Management verpflichtet, dann wären wir Managementberater. Wir sind nicht einseitig dem Mitarbeiter verpflichtet, dann wären wir Betriebsräte.“ (OE08: 12).

„Also das auch miteinander auszubalancieren. Dass es ein fairer Deal wird für beide. Aber eben für beide, man kann sich nicht wie ein Betriebsrat nur auf die Seite der Mitarbeiter stellen und sagen, das Unternehmen beutet mich nur aus, das ist es auch nicht.“ (OE16: 18)

Eine Betrachtung dieser Aussagen im Kontext der betrieblichen Arbeitsbeziehungen führt zu kritischen Überlegungen hinsichtlich der Funktion von OE-Beratern. Betriebli-

⁴⁶ ‚Relativ‘ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Mittelwert für „Umsetzung“ (MW_{Ist}) mit 3,67 etwa in der Mitte der Skala liegt, allerdings im Vergleich zu anderen Verfahrenskriterien als gut zu realisieren eingeschätzt wird.

che Arbeitsbeziehungen sind von einem Gegensatz von Kapital und Arbeit geprägt; im Kontext von Reorganisationen und der damit häufig verbundenen Bedrohung durch den Abbau von Arbeitsplätzen wird dieser auch virulent. Diesen Gegensatz gilt es dann nicht zu schleifen, sondern unter Berücksichtigung von Interessen und Bedürfnissen auszugleichen, und hierbei kann die Organisationsentwicklung einen Beitrag leisten. Hier finden sich Anlehnungen an eine Rolle des Prozessgestalters, wie sie oben in Anlehnung an die Forschung zur Verfahrensgerechtigkeit in organisationalen Veränderungen konzipiert wurden: Der Berater als Vermittler in Aushandlungsprozessen über Organisationswirklichkeit, der durch seine Interventionen in die Verteilung der Verhandlungsmacht eingreift und eine Annäherung in der Machtkonstellation zwischen den Beteiligten (wenn auch keine Nivellierung) herbeiführt. Dass allerdings nur ein Teil der Berater diese ausgleichende Haltung als rollenkonstitutiv ansieht, während in der Gesamtschau auf das Sample die dezidiert neutrale Position von untergeordneter Bedeutung ist, ist ein Hinweis darauf, dass die Prozessberatung als Verhandlungsort über Organisationswirklichkeiten in der Empirie noch nicht der ihr zugeordneten Funktion gerecht wird.

6.1.3 Zwischenfazit zum Leitbild ‚Prozessgestaltung‘

Die Frage, die den hier vorgestellten Analysen zugrunde lag, war die nach Deutungsmustern und Handlungsorientierungen interner Organisationsentwicklung. Wie gezeigt werden konnte, ist das Deutungsmuster ‚Prozessgestaltung‘ ein grundsätzliches und generalisierbares Element des Selbstverständnisses dieser Berufsgruppe, auch wenn dies bedeutet, dass kaum eigene Gestaltungsvorstellungen für die Organisation formuliert werden. Als Prozessgestalter wird vielmehr ein Auftraggeber in der Erreichung der von ihm definierten Ziele unterstützt.

Daneben lässt sich aber festhalten, dass es Regeln der Prozessgestaltung gibt und Organisationsentwickler die ‚Wächter‘ dieser Regeln sind. Dieses Deutungsangebot in Form einer OE-Policy spiegelt sich in den Selbstpräsentationen der internen Organisationsentwickler wider. Die Policy leitet sich aus sozialwissenschaftlichem Wissen und feldbezogenem Erfahrungswissen ab und wird in der OE-relevanten Praxisliteratur reproduziert. Es handelt sich somit um ein professionell bereitgestelltes Referenzangebot für systematisches berufliches Handeln, das den Organisationsentwicklern auch kognitiv verfügbar ist.

Dieser Referenzrahmen unterscheidet sich von den dominanten Rationalisierungsvorstellungen im Unternehmen, so dass einer umfassenden Realisierung dieser OE-Policy Grenzen gesetzt sind. Sie muss vielmehr immer wieder aufs Neue erkämpft werden. Es handelt sich allerdings auch um sehr weiche Kriterien, die sich einer Überprüfung weit-

gehend entziehen. (Wie kann beispielsweise das Prinzip der Ganzheitlichkeit operationalisiert werden?) Diverse Problemlagen erschweren das konsequente Einhalten dieser OE-Kriterien: die Erwartungshaltung des Managements, dass OE-Projekte schnell eine Wirkung zu verzeichnen hätten; die Problematik der umfassenden Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter (die sich in der Regel konträr zum Wirtschaftlichkeitsgebot entfaltet); die Abwägungen zwischen transparenter und frühzeitiger Kommunikation alternativer Handlungsmöglichkeiten und der bewussten Ausgrenzung eines auf Mitbestimmung insistierenden Betriebsrates. Hinsichtlich der Einhaltung der Prozesskriterien besteht alles in allem ein strukturelles Dilemma zwischen der erwartbaren Verringerung der Akzeptanzprobleme und der Kostenproblematik, die sich aus dem Rationalitätsprinzip des wirtschaftlichen Handelns ergibt.

Organisationsentwickler sind daher zu Kompromissen gezwungen, insbesondere in Bezug auf den Grad der Beteiligung, der Kommunikation und der Offenheit von Prozessen, zugunsten der organisationsseitigen Erwartungen. Wie dieser Kompromiss konkret ausgestaltet ist, variiert – je nach Ausmaß der subjektiven Orientierung an Auftraggeberzielen bzw. den Unternehmensrationalitäten oder der normativen Deutung des Verhältnisses von ökonomischem Mehrwert (Gewinn) und ökonomisch-ökologisch-sozialem Mehrwert (Nachhaltigkeit). Diese Deutungen sollen im folgenden Abschnitt rekonstruiert werden.

6.2 Humanisierung der Arbeit – (k)ein Leitwert?

In den vorangegangenen Ausführungen wurde das Leitbild ‚Prozessgestaltung‘ als Charakteristikum der Organisationsentwicklung beschrieben, das unter betrieblichen Realbedingungen zwar gewissen Beschränkungen unterliegt, aber gleichwohl als Besondereungsmerkmal Bestand hat. Für das Gros der Literatur zur Organisationsentwicklung liegt eine Besonderheit des Ansatzes in dem normativen Anspruch, gleichzeitig organisationale Effizienzprobleme zu lösen und die Arbeitsbedingungen für die Organisationsmitglieder zu verbessern. Dies ist ein Spezifikum der Organisationsentwicklung und ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen, auf strategische, technologische oder strukturelle Aspekte gerichtete Formen der Organisationsberatung. Die Etablierung von OE-Konzepten wurde, wie oben bereits dargestellt (Kapitel 3.3), von einer Diskussion um das Verhältnis der Zieldimensionen ‚Effizienz‘ und ‚Humanität‘ zueinander begleitet. So stellten bereits die OE-Pioniere French und Bell in den 1970er Jahren fest, dass diese Zielheterogenität des OE-Ansatzes in der praktischen Umsetzung eine erhebliche Herausforderung darstellt (French/Bell 1977/1994: 233). Aus Sicht der Institutionentheorie

entfaltet sich hier ein Kampf der Rationalitäten zwischen Kriterien formalen Wirtschaftens (die Effizienzverbesserung resp. Gewinnmaximierung) und wertrationalen Bezügen, wie Zufriedenheit oder Mitsprache am Arbeitsplatz. Professionstheoretisch gewendet fallen hier Ansatzpunkte für eine gemeinwohlorientierte Berufsethik ins Auge, oder allgemeiner ausgedrückt: Es liegt ein beruflich-normativer Orientierungsrahmen vor, der in einer bestimmten Weise genutzt wird. Gleichzeitig verweisen Aktivitäten wie beispielsweise die Gründung des *forum humanum* als „Aktionsbündnis zur Neubelebung von Kreativität und Gestaltungskraft in Menschengerechten Organisationen“ im Jahr 2007⁴⁷ darauf, dass die Suche nach einem normativen Referenzrahmen für praktizierende Berater keineswegs abgeschlossen ist. Die Frage ist, ob und wie dieser Geltung entfalten kann.

Im Folgenden rekonstruiere ich die Auffassungen der internen Experten vom Gegenstand ihres beruflichen Handelns und analysiere, inwieweit sie auf das normative Deutungsangebot zugreifen. Ein empirischer Zugang zu der Problematik der Verwendung und Modifikation von Deutungsangeboten erfolgte über die Bewertung der Leitidee des OE-Ansatzes, der Verbindung von Humanisierung und Effizienzverbesserung durch die Akteure. Dabei interessierten die Reflexionen über die *Ideenebene*, die das Spannungsfeld, in dem sich die Akteure befinden, nochmals verdeutlicht. Die Gesprächspartner wurden mit einer polarisierenden Fragestellung konfrontiert, die sich an folgendem Wortlaut orientierte: „Die Organisationsentwicklung formuliert sowohl effizienzorientierte als auch pädagogisch-humanistische Zielsetzungen – welcher Seite fühlen Sie sich eher zugeneigt?“ Hierbei interessiert, welche Relevanz die Subjekte dem Deutungsmuster ‚Humanisierung‘ überhaupt zumessen, welche handlungsleitenden Interpretationen das Deutungsmuster bei ihnen hervorruft und inwiefern Widersprüchlichkeiten darin auftreten oder seitens der Subjekte thematisiert werden.

Dabei fällt zunächst einmal auf, dass die Mehrheit der befragten Organisationsentwickler dieser Polarisierung in ihrer ersten Reaktion ablehnend gegenübersteht. Es wird vielmehr darauf verwiesen, dass kein prinzipieller Widerspruch in der Verbindung von Effizienz- und Humanisierungszielen bestünde. Zahlreiche Textstellen belegen diese spontane Auslegung des Zielkonflikts. Die Mehrheit folgt damit zumindest auf den ersten Blick der offiziellen Lehrmeinung des OE-Ansatzes, die von der „nicht bewiesenen, aber auch nicht widerlegten“ (Becker/Langosch 1995: 14) Annahme ausgeht, dass die Leistungsoptimierung und die Humanisierung der Arbeit sich nicht ausschließen, sondern sich wechselseitig bedingen. Bei genauerem Hinsehen werden aber unterschiedliche Auslegungen und Re-Interpretationen dieses Deutungsangebots sichtbar, denen ich im Folgenden einzeln nachspüren werde. Zum Vorschein kommt eine harmonistische Facette (Kapitel

⁴⁷ <http://www.forum-humanum.eu/fh/content/view/37/53/>; [letzter Zugriff: 02.11.2008].

6.2.1), eine skeptische (Kapitel 6.2.2) sowie eine instrumentelle (Kapitel 6.2.3) Auslegung der normativen Lehrmeinung. Des Weiteren fällt auf, dass diese Auslegungen mit bestimmten positionalen Selbstverortungen korrespondieren und auch externe Faktoren nicht unbedeutend sind (auf diese Zusammenhänge wird in Kapitel 7 detailliert eingegangen).

6.2.1 Harmonistisches Deutungsmuster

Zum einen existiert eine Variante der Deutung des Verhältnisses von Effizienz und Humanisierungszielen in der Organisation, die ich als ‚harmonistisch‘ bezeichne. Sie folgt dem normativen Postulat der Organisationsentwicklung (welches teilweise als ‚naiv‘ oder ‚blind gegenüber der ökonomischen Leitrationalität‘ bezeichnet wird, vgl. Kapitel 3.3.2). Die Besonderheit dieses Deutungsmusters besteht darin, dass eine Thematisierung von Widersprüchen zwischen den beiden gegensätzlichen Zielen des OE-Ansatzes nicht erfolgt und auch bei polarisierenden Nachfragen abgelehnt wird. Es resultiert vielmehr aus einer harmonisierenden Grundorientierung, die sich nicht nur auf die spezifische OE-Leitidee bezieht, sondern sich auf weite Teile der Arbeits- und Lebenswelt erstreckt. Aus diesem Grund bilden biographische Erzählungen, wie in folgendem Fallbeispiel, einen guten Ausgangspunkt für die Rekonstruktion des Deutungsmusters.

Keine Gegensätze, die sich nicht überwinden ließen

Der Erzähler ist Mitarbeiter in der Abteilung Personal-/Organisationsentwicklung eines Pharmaunternehmens. Er ist seit knapp zwei Jahrzehnten in ähnlicher Funktion in diesem Unternehmen beschäftigt. Sein Karriereweg jedoch als ‚externer‘ verstanden werden, da er bereits vor dem Beschäftigungsbeginn bei dem aktuellen Arbeitgeber im Themenfeld Organisation, Führung, Veränderung in verschiedenen Organisationen beratend tätig war.⁴⁸ Die berufsbiographische Erzählung beginnt mit dem Studium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur. Das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens gilt als Generalisten-Ausbildung, das naturwissenschaftlich-technische und betriebswirtschaftliche Inhalte verbindet. Absolventen dieses Studienfachs wird eine besondere Kompetenz zur Bearbeitung der Schnittstelle zwischen Technik und Wirtschaft zugesprochen. Ungeplant ist der Erzähler mit einem neuen Themenbereich in Verbindung gekommen, mit der sozial- oder humanwissenschaftlichen Seite der Ökonomie:

⁴⁸ Als *extern* soll ein Karriereweg verstanden werden, der außerhalb der aktuellen Arbeitgeberorganisation, aber in einem vergleichbaren oder ähnlichen Aufgaben- oder Fachgebiet seinen Ausgangspunkt hatte. Als *intern* ist eine unternehmensinterne Karriere zu bezeichnen, deren Ausgangspunkt in einem anderen Fachgebiet liegt.

„(...) und bin dann zufällig in den Bereich Sozioökonomie rein geraten, also Organisationspsychologie, Betriebssoziologie, Arbeitswissenschaft, und das hat mir wahnsinnig Spaß gemacht. Ich bin dabei einem Menschen begegnet, der mich zum ersten Mal mit gruppenspezifischen Übungen in Verbindung gebracht hat, das war der Am. (...) und das hat mich dann angeregt einmal so ein gruppenspezifisches Seminar mitzumachen mit vielen Übungen. Und ich bin bei den Übungen so reingefallen aufgrund meiner beschränkten Sichtweise, dass ich entschieden habe, also da will ich noch mehr von wissen.“ (OE05: 1)

Die bisherige Konstellation aus Wirtschaft und Technik wird nochmals um den Aspekt des Sozialen erweitert. Dieses Neue ist mit großem „Spaß“ verbunden. Auffallend ist, dass der Erzähler das neue Thema nicht einfach als ‚vom Himmel herab über ihn kommend‘ beschreibt, worauf der erste Satz deuten könnte, sondern mit einer Person in Verbindung bringt. Ein junger Dozent (aufgrund eines früheren Zusammentreffens ist dieser der Interviewerin als bekannte Persönlichkeit der OE-Szene bekannt; dies setzt der Erzähler voraus) hat ihn „angeregt“, etwas Neues auszuprobieren, einen anderen Weg einzuschlagen. Ob zu dieser Person im weiteren Lebensverlauf ein mentorenähnliches Verhältnis bestand, wird nicht deutlich, aber zumindest wird ihr eine ‚Initialfunktion‘ zugeschrieben. Dieses deutet darauf hin: Organisations-/Personalentwicklung war zu der Zeit, als der Erzähler studierte, kein Berufsziel, das man zum Studienbeginn hätte kennen, geschweige denn explizit als Ziel formulieren können. Vielmehr handelte es sich um eine Gelegenheit, die ergriffen und zum Positiven genutzt wurde. Allerdings beschränkte sich die Gelegenheit nicht auf das Schicksalhafte, dem sich im Nachhinein zu fügen gewesen wäre, denn in der Sequenz wird auch ein ‚Erweckungserlebnis‘ angedeutet: In dem gruppenspezifischen Seminar ist etwas vorgefallen, was der Erzähler in der Retrospektive als ‚Reinfall‘ interpretiert. Dass es dazu kommen konnte, schreibt er seiner beschränkten Sichtweise zu, die bis dato durch das technisch-wirtschaftswissenschaftliche Studium geprägt war. Allerdings gilt diese Interpretation nicht nur im Nachhinein. Vielmehr signalisiert der Erzähler, dass er *damals* bereits über die notwendige innere Distanz und Reflexivität verfügte, sich dadurch nicht abschrecken zu lassen, sondern aus dem Scheitern eine Tugend zu machen: Er will mehr darüber wissen!

Bemerkenswert ist, dass in die Darstellung des Bildungsgangs eine Sequenz über die private Situation während des Studiums eingeschoben wird:

„Ich war, muss ich sagen, durch meinen Privatbereich schon ziemlich sensibilisiert für Menschen und Gruppenprozesse, wir haben die Kinder in einem Kinderladen gehabt und das hieß: jede Woche Elternabend, und da wurde auch diskutiert, warum bei den Kindern die Woche so problematisch verlaufen ist, und was ist da bei euch zuhause abgegangen, das heißt, ich habe sehr schnell diesen systemischen Zusammenhang verstanden und verstehen gelernt, was mich auch sehr beeinflusst hat.“ (OE05: 2)

In der Eigeninterpretation des Erzählers erscheint seine private Lebenssituation relevant für die berufliche Entwicklung. Für die Darstellung der gemessen am Lebensalter frühen Vaterschaft bieten sich folgende Lesarten an: Der Vaterschaft wird eine große Bedeutung nicht nur im lebensweltlichen Sinne, sondern auch für die berufliche Entwicklung zuteil. Der Erzähler war schon (anders als Studienkollegen, die nicht so früh Kinder hatten) ‚sensibilisiert‘ für Menschen und Gruppenprozesse (den ‚systemischen Zusammenhang‘). Die Erlangung dieser Fähigkeit lässt sich darauf zurückführen, dass zum einen das Leben mit Kindern generell, aber insbesondere mit der alternativen Betreuungsform ‚Kinderladen‘ (und der damit verbundenen, intensiven Elternbeteiligung), ein großes Maß an Einfühlungsvermögen erfordert. Er nimmt damit eine Kompetenz für sich in Anspruch, die in der Organisationsentwicklung durchaus als wichtig erachtet wird. Diese ist aber nicht durch formale Ausbildung erlernbar, sondern ist eher in der Person/Persönlichkeit angelegt.

Durch die Hervorhebung der lebensweltlichen Sphäre im Kontext der beruflichen Bildungsphase signalisiert der Erzähler auch, dass Arbeit und Lebenswelt keine unvereinbaren Bereiche seien. Dem Organisationsentwickler ist daran gelegen, diese beiden Aspekte des Person-Seins zu integrieren, die Person als Ganzes zu sehen. Dieses gilt im Umgang mit der eigenen Biographie, aber (vermutlich) auch darüber hinaus, in der Konfrontation mit alternativen Sichtweisen. Eine weitere Lesart ergibt sich aus der Hervorhebung des Konzepts ‚Kinderladen‘, das vom Erzähler detailliert beschrieben wird. Kinderläden hatten insbesondere in den 1970er und 80er-Jahren eine Konnotation anti-autoritärer Erziehung. Der Erzähler inszeniert sich damit, ebenso wie durch den Verweis auf die ‚Achtundsechziger‘, durch die er in seiner beruflichen Sozialisation zumindest indirekt geprägt wurde, gegenüber der Interviewerin als Teil eines ‚Anti-Establishments‘:

„Das war damals so die Zeit, Anfang der Siebziger, so die Achtundsechziger haben wir nicht mehr mitgekriegt, aber ich hab ’72 damals mit dem Studium angefangen und bin so in dieser Kultur eigentlich groß geworden. Das passt da auch wunderbar in die Zeit rein, Human Relations war damals ja ein ganz großes Stichwort (...)“ (OE05: 11)

Zwar ist der Erzähler heute im betrieblichen Kontext tätig, aber es gab eine Phase des Rebellentums, des Anders-Seins, die als Teil der eigenen Vergangenheit zwangsläufig ihre Spuren in der gegenwärtigen Persönlichkeit hinterlassen hat. Der Organisationsentwickler ist gewissermaßen der ‚Rebell im Unternehmen‘.

In dem Fallbeispiel sind m. E. zwei Deutungsstränge angelegt, die Aufschluss über das harmonistisch gedachte Verhältnis zwischen dem technisch-rationalen Organisationsmodell und dem OE-Ansatz, hier repräsentiert durch die Tradition der Gruppendynamik und den systemischen Ansatz, geben: Erstens, das klassische Organisationsmodell

wird als ‚beschränkt‘, eindimensional und nicht die organisationale Wirklichkeit in ihrer Gesamtheit abbildend aufgefasst. Organisationsentwicklung hingegen begründet sich auf ein alternatives, soll heißen: mehrdimensionales, ganzheitliches Verständnis der Organisation, in dem sich ‚Person-sein‘ und ‚Personal-sein‘ nicht ausschließen. Diese ganzheitliche Perspektive nicht einzunehmen, wäre ein Zeichen von Beschränktheit und beinhaltet die Gefahr des Scheiterns. Darin angelegt ist auch der Anspruch seitens der Organisationsentwicklung, ein der klassischen Betriebs- und Wirtschaftslehre überlegenes Organisationsverständnis zu haben. Zweitens, eine wesentliche Kompetenz des Organisations- und Personalentwicklers ist es, nach dem Prinzip *trial and error* vorzugehen und im Angesicht des Scheiterns nicht aufzugeben, sondern den Irrtum als Ansporn zu verstehen, um mehr über eine Sache in Erfahrung zu bringen. Dies heißt aber auch: Es muss erlaubt sein Fehler zu machen, um aus diesen lernen zu können, das *Prinzip der Reflexivität* ist eine zentrale Denkfigur. Auch damit grenzt sich der Organisationsentwickler von einer in bürokratischen Organisationen häufig anzutreffenden Null-Fehler-Programmatik ab.

Beides deutet darauf hin, dass der Erzähler uns seine Perspektive als Gegenmodell zur klassischen Organisationsrationalität präsentiert. Dass sich die beiden Denkfiguren aber nicht gegenseitig ausschließen, sondern (in welcher Form auch immer) miteinander gedacht werden können, dafür steht er mit seinem ganzen ‚Da-sein‘: unterschwellig ein ‚Rebell‘, der aber immer noch ‚da‘ ist. Denn wären sie nicht vereinbar, müsste die Organisation ihn längst ausgeschlossen haben – oder er sich selbst aus der Organisation. Die spätere Entgegnung auf die Polarisierungsfrage (Effizienzorientierung vs. pädagogisch-humanistische Orientierung) ist daher auch nur noch als Beleg zu verstehen, mit der der Erzähler genau die eigene Biographie als Verkörperung des harmonistischen Deutungsmusters ins Feld führt:

„Also im Prinzip würde ich sagen beides. Also wenn ich das so im Grid-Modell sehe, würde ich mich irgendwo so zwischen Mitte und oben in der Ecke bewegen, weil das ist ja jetzt genau wieder meine Historie. Dass ich eben über das Studium Technik und Betriebswirtschaft und dann die Psychologie, also eben beide Aspekte kenne. Und weiß, dass sie beide wichtig sind.“ (OE05: 29)⁴⁹

⁴⁹ Dass die *Integration* von sachrationalen und sozio-emotionalen Organisationsdimensionen als a) möglich und b) erstrebenswert angesehen wird, zeigt der Bezug auf das Konzept des *Managerial Grid* (nach Blake/Mouton 1964): Zwei Dimensionen des Führungsverhaltens in je 9 Ausprägungsstufen werden auf zwei Achsen angeordnet (Aufgabenorientierung/*concern for production* vs. Mitarbeiterorientierung/*concern for people*). Von den theoretisch 81 möglichen Verhaltensmustern werden fünf idealtypische unterschieden. Darunter gilt ‚9-9‘ („oben in der Ecke“) als optimaler Führungsstil, bei dem eine sehr hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine sehr hohe Arbeitsleistung erzielt werden – Schlussfolgerung: gutes Arbeitsklima, da Mitarbeiterziele und Unternehmensziele gleichzeitig realisiert werden. Der 5-5-Führungsstil („Mitte“) beinhaltet Pendelbewegungen zwischen der Forderung nach Arbeitsleistung und dem Wunsch, die Mitarbeiter zufriedenzustel-

Anhand weiterer Interviews lässt sich das harmonistische Deutungsmuster als eine typische berufliche Handlungsorientierung der Organisationsentwickler bestätigen. Mehrfach wiederholt sich die Figur der ‚biographischen Balance‘, die sich in der Retrospektive als das initialisierende Moment für die berufliche Laufbahn darstellt und damit auf eine grundlegende Handlungsorientierung verweist. Kompromissfindung und Perspektivenintegration – sei es zwischen fachlichen Spezialisierungen, sei es der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis – ist für Organisationsentwickler ein Lebensthema und bestätigt sich aus der Lebenserfahrung. Zumindest für die persönliche Konstitution des beruflichen Selbst ist dies gelungen, wenn auch nur aus schierer Notwendigkeit (z. B. als Antwort auf die Frage nach dem ‚exotischen‘ Studienfach). Der Organisationsentwickler geriert sich damit zum Wanderer zwischen den Welten, auch wenn dies bei den Puristen auf Widerstand stößt.

In der Abgrenzung gegenüber anderen Funktionsrollen in der Organisation wird ebenfalls genau auf die Vermittlung und den Interessenausgleich abgestellt, womit sich das harmonistische Deutungsmuster als Teil eines beruflichen Rollenverständnisses konturieren lässt:

„Ich sag jetzt ganz ehrlich, ich schmeiß mich da nicht nur auf die Seite des Unternehmens im Sinne von Zielerreichung und Gewinnmaximierung. Da gibt’s einfach noch mehr und da steht mir der Mensch einfach zu nahe. Also das auch miteinander auszubalancieren. Dass es ein fairer Deal wird für beide. (2) Aber eben für beide, man kann sich nicht wie ein Betriebsrat nur auf die Seite der Mitarbeiter stellen und sagen, das Unternehmen beutet mich nur aus, das ist es auch nicht. Weil es schlichtweg nicht stimmt, es ist auch Partnerschaft.“ (OE16: 18)

Hier wird die Fairness-Thematik (vgl. dazu auch Weitbrecht et al. 2001; Weitbrecht et al. 2002) aufgegriffen. Die grundsätzliche Linie, dass es möglich sei, divergierende Interessen auszubalancieren, wird vehement vertreten. Sie wird in Markterfolg übersetzt, in der Chance zu langfristigen, vertrauensvollen Kundenkontakten. Der vielfach proklamierte Gegensatz von Prinzipien ‚guter‘ Organisationsgestaltung und ökonomischem Erfolg wird mit dem harmonistischen Deutungsmuster ins Gegenteil gewendet. Hinzu kommt die Abgrenzung zum Betriebsrat, der zwar als institutionalisierte Form des Interessenausgleichs je nach Ausprägungsform eine große Bedeutung für die Kanalisierung des industriellen Konflikts hat, aber hier die Zuschreibung einer einseitig verpflichteten Instanz erhält – womit gleichzeitig für die Organisationsentwicklung diese Neutralitätszuschreibung beansprucht wird.

len. Er führt zu Kompromissen, die nicht optimal sind. Als erstrebenswert (und in Führungseminaren erlernbar) gelten alle Führungsstile im Bereich 5-9, 5-5, 9-5 und 9-9.

Daneben lassen sich noch weitere professionelle Rollen als Abgrenzungsraum verwenden und anhand dieser das integrierende Moment der Organisationsentwicklung herausstellen:

„Das Interessante ist ja die Kombination, Organisationsentwicklung denkt immer Organisation und Mensch. Oder Mensch und Organisation. Das eine ohne das andere geht gar nicht. Insofern würde ich weder dem einen noch dem anderen einen höheren Stellenwert einräumen wollen. (2) Also ich habe eher die Erfahrung gemacht, dass wer da eine Hierarchie reinbringen will, macht eigentlich einen anderen Job. Diese ändern Jobs sind auch richtig (1), also wer stärker die Ökonomie betont, tendiert in Richtung Unternehmensberatung, wer stärker den Menschen betont, tendiert in Richtung Personalentwicklung. Das ist auch in Ordnung, ne.“ (OE08: 9)

Hier wird deutlich: Es gibt verschiedene Varianten der Beratung und Gestaltung von Organisationen, die im Prinzip gleichberechtigt nebeneinander stehen. Die Besonderung der Organisationsentwicklung erfolgt über die Orientierung an einem bestimmten Konstrukt, nämlich ‚Mensch und Organisation‘ zusammen zu denken (auch dieses ist als eine Transformation des Leitbildes ‚Humanisierung und Effizienz‘ zu verstehen). Dieses Konstrukt ist die Basis für das beruflich-professionelle Selbstverständnis der internen Organisationsentwickler in Abgrenzung zu anderen Funktionen des Unternehmens- oder Personalmanagements.

Resümee: ‚Vermittlung‘ als professionelles und lebensweltliches Konzept

Zusammenfassend ist festzuhalten: In den dargestellten Äußerungen wird zum einen ein bestimmter Inhalt vertreten, dass ein Ausgleich zwischen divergierenden Interessen möglich sei. Gleichzeitig wird diese Divergenz nicht als so extrem empfunden, dass sie nicht zu überwinden wäre. Der Geltungsbereich für dieses integrierende Grundprinzip ist weit gefächert; das Ziel einer gleichmäßigen Gewichtung von bzw. der Vermittlung zwischen Effizienzsteigerung und Förderung der Humanität in der Organisation ist nur eines in diesem Möglichkeitsraum. Insofern wird es auch nicht weiter problematisiert oder in Frage gestellt. Zum anderen wird dieser Inhalt mit einer bestimmten Haltung vertreten, die als „säkulare Berufung“ (Freidson 2001: 108) verstanden werden kann. Sie konkretisiert sich – außer in der Selbstverpflichtung, in der Arbeitsausführung so gut wie möglich zu sein, und der hohen Weiterbildungsaffinität zur Verbesserung der eigenen Fähigkeiten – in einem Glauben daran, dass die Tätigkeit sinnvoll und für andere nützlich ist. Diese Heraushebung der intrinsischen Motivation dient der Abgrenzung gegenüber anderen – bürokratischen und marktförmigen – Arbeitsideologien, die auf Aufstieg und Arbeitsplatzsicherheit bzw. Einkommensmaximierung abzielen (ebd.). Die Begründung für diese Haltung findet sich oft in der Biographie (und sie wird belegt durch die eigene Erfahrung), als eine ständige und gelungene Bemühung, scheinbar Gegensätzli-

ches zu verbinden, wie die Kombination aus Ingenieursstudium und 68er-Bewegung oder die Integration konkurrierender teildisziplinärer Perspektiven. Dieses mag als ‚Utopie‘ anmuten, die möglicherweise nur im Kleinen, im individuellen Rahmen funktioniert. Als rationalitätsstiftender *Wertbezug* (Lepsius in Hepp/Löw 2008), an dem sich Handeln orientiert, ist sie dennoch vorhanden. Dass dies jedoch kein für alle Organisationsentwickler verallgemeinerbares Deutungsmuster ist, sondern es auch Gegenentwürfe und Varianzen gibt, zeigt der folgende Abschnitt.

6.2.2 Skeptisches Deutungsmuster

In der folgenden Falldarstellung kommt ein Deutungsmuster zum Vorschein, das ich als ‚skeptisch‘ bezeichne. Es steht in deutlichem Kontrast zu der oben vorgestellten harmonistischen Variante und verweist diese explizit ins Feld der Utopien. Der Konflikt zwischen Produktions- und Mitarbeiterorientierung oder Unternehmenszielen und Mitarbeiterzielen wird als prinzipiell nicht überwindbar aufgefasst, sondern stellt einen zentralen, restriktiven Einflussfaktor für die Tätigkeit in der Organisationsveränderung dar.

Bei der Erzählperson handelt es sich um die Personalleiterin eines Unternehmens aus der Chemiebranche. Die Organisation ist trotz ihres noch jungen Alters bereits sehr veränderungserfahren; ihr Ursprung liegt in der Ausgliederung eines Unternehmensbereichs aus einem managergeführten Familienunternehmen in eine eigenständige Gesellschaft Ende der 1990er Jahre, die nur wenige Jahre später vollständig aus dem Mutterkonzern herausgelöst wurde. Seit der Überführung in die Eigenständigkeit fanden zudem umfangreiche Veränderungen im In- und Ausland statt, sowohl in Form des Zukaufs und der Integration von Unternehmensbereichen als auch in Form von Kostensenkungsprogrammen, die mit einem erheblichen Personalabbau einhergingen. Nach Auskunft der Personalleiterin befindet sich das Unternehmen seit seinem Bestehen in permanenter Reorganisation, die zum Teil durch Mitarbeiter der zentralen Personalabteilung begleitet wird. Das Unternehmen befand sich seit der Eigenständigkeit im Besitz mehrerer Finanzinvestoren; zum Zeitpunkt des Interviews finden (wieder einmal) Verkaufsverhandlungen statt.

Ein „grundsätzlicher“ Interessenkonflikt

„Die Differenzen sehe ich weniger zwischen HR und Führungskräften als zwischen HR bzw. den Führungskräften und den Menschen, die hier arbeiten, und den Investoren, die bei uns drin sind. Wir sind schon sehr stark finanzgetrieben, sehr stark head-count-getrieben, das heißt bei uns, wir stehen unter einem enormen Kostendruck, weil eben die, und das ist ganz klar, der Finanzinvestor will einfach Kohle haben. Wir sollen halt so viel Profit wie möglich erwirtschaften. Und wenn das nicht geht durch sales oder profit contribution, dann dreht man eben an der anderen Schrau-

be und guckt, wo man Kosten einsparen kann, und wie kann man am meisten Kosten einsparen, natürlich, wenn man head-count-Zahlen reduziert. Insofern würde ich sagen, ist da eher ein Interessenkonflikt, weniger als mit den Führungskräften.“ (OE01: 5)

Das analysierte Statement entfaltet sich aus einer Diskussion um die Ziele, die Auftraggeber für Veränderungsprozesse formulieren – hier ist vor allem von „Kosteneinsparungen“ die Rede. Die Interviewerin wirft die Frage auf, ob die Erzählperson manchmal Differenzen wahrnehme in dem, was sie selbst bzw. die Auftraggeber und beteiligten Führungskräfte für wichtig halten.⁵⁰ In der Argumentation der Erzählerin entfaltet sich ein Muster, das als ‚Wir gegen die‘ bezeichnet werden kann. Differenzen werden nicht für das Verhältnis zwischen Personalabteilung und Auftraggebern formuliert, wie es die Frage der Interviewerin suggerierte, sondern zwischen *dem* Unternehmen (hier erfolgt eine Vergemeinschaftung mit ‚den Menschen, die hier arbeiten‘) und unternehmensfremden Akteuren: Gewinnorientierte Investoren⁵¹ mischen sich als Eindringlinge von außen in Unternehmensbelange ein, schöpfen die erwirtschafteten Profite ab (der Investor will ‚einfach Kohle haben‘) und saugen gleichsam das Unternehmen und die Menschen mit ihrer Arbeitskraft aus. In der überraschend unverblünten Wortwahl kommt ein hohes Maß an Frustration zum Ausdruck: Darüber, dass viele Reorganisationen kein wünschenswertes Ergebnis zeigen, dass die Generierung von Profit für einen Investor auf Kosten der Organisation und ihrer Mitglieder erfolgt, dass die Organisation über den ganzen Anstrengungen ermüdet ist.

Denn eigentlich, so lässt sich die Erzählung interpretieren, war das Thema Veränderung im Prinzip positiv besetzt: Der erste Veränderungsprozess, bei dem es um die Herauslösung aus dem Mutterkonzern ging, wurde ‚professionell‘ (durch externe, systemische Prozessberater) begleitet. Mit dem Veränderungsprozess einher ging eine umfangreiche Qualifizierung sowohl aller Mitarbeiter der Personalabteilung in systemischer Prozessberatung als auch vieler Manager aus operativen Bereichen in Veränderungsmanagement, so dass, wie die Erzählerin resümiert, der ‚Samen‘ für eine Lern- und Veränderungskultur gesät war. Der Interessenkonflikt mit dem Investor, der grundsätzlicher Natur ist, macht jedoch alle diese Bemühungen dieser Erziehung zur Veränderungsbereitschaft zunichte:

⁵⁰ Aus der Frage eröffnen sich der Erzählperson zwei Antwortmöglichkeiten auf die darin implizierte Hypothese: 1. Sie könnte bestätigen, dass unterschiedliche Sichtweisen zwischen den genannten Parteien bestehen (was als Hinweis auf eine professionell-differenzierte Perspektive gedeutet werden könnte). 2. Sie könnte dies negieren und damit die Hypothese der Interviewerin verwerfen. Diese zweite Alternative wird gewählt.

⁵¹ Es handelt sich um Hedge Fonds, die in der Medienöffentlichkeit zu diesem Zeitpunkt auch als ‚Heuschrecken‘ bezeichnet wurden.

E: (...) dadurch entwickelt sich manchmal auch so ein Fatalismus, ah schon wieder was. Aber Konflikte mit den Führungskräften erlebe ich weniger.

I: Sondern eher mit den Investoren?

E: Das ist ein Interessenkonflikt, ein grundsätzlicher, der sich auch nicht ausräumen lässt. (OE01: 5)

Der Fatalismus, den die Erzählerin bei einigen Organisationsmitgliedern angesichts immer neuer Reorganisationen wahrnimmt, offenbart dann doch noch die von der Erzählerin zunächst verneinten Friktionen: Konflikte mit den Führungskräften liegen zwar nicht in ihrem direkten Erfahrungsraum, über den sie sprechen möchte; sprachlich werden sie aber dennoch nicht ausgeschlossen, im Bereich des Möglichen liegen sie allemal („erlebe ich weniger“ statt z. B. „habe ich noch nicht erlebt“). Als Deutung drängt sich die folgende Lesart auf: Alle Bemühung um die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens gab Anlass zu der Annahme, dass die Rede von der Permanenz der Veränderung als einem zentralen Orientierungsmoment moderner Organisationen ihre Entsprechung in der Realität fände – doch all dieses, so die Lesart weiter, hat angesichts der Übermacht des Finanzinvestors nichts genutzt. Die Vorstellungen von ‚gutem‘ und professionellem Veränderungsmanagement unterliegen dem Primat der Ökonomie.⁵²

Rechtfertigungen

Interessant an der Rekonstruktion des Deutungsmusters ‚Humanisierung‘ sind die Umgangsstrategien, die angesichts dieser gefühlten Ohnmacht gegenüber dem Primat der Ökonomie geäußert werden. Diese sind eindeutig im Bereich der Rechtfertigungen angesiedelt:

„Ich will versuchen, im business model redesign, was so der größte Umbruch war, mit Sozialplänen und jeder Menge Entlassungen, das halt letztendlich wertschätzend zu gestalten. Also zu tun, klar, da bleibt einem ja nichts anderes übrig, aber das in einer Art und Weise zu tun, die uns gerecht wird. Wir mussten beispielsweise hier in Deutschland hundertzwanzig Leute abbauen, da könnte man sagen, okay, die setzen wir jetzt auf die Straße. Das haben wir aber nicht getan, weil wir gesagt haben, wir sind sozial geprägt, wir kommen aus dem Unternehmen H, das sehr sozial geprägt ist, wir haben mit einer Transfergesellschaft zusammengearbeitet, haben die Leute alle weiterqualifiziert, die wir entlassen haben, Gespräche geführt. Wir haben keinen auf die Straße gesetzt, sondern jedem geholfen, wieder in neue Beschäftigung zu kommen.“ (OE01: 6)

⁵² Der Fokus auf das Wir-gegen-die-Muster verleitet noch zu einer weiteren Deutung hinsichtlich des Bildes von der Organisation: Die Organisation als Ganzes bildet eine relative abgrenzbare Entität, mit homogenen Interessen und Bedürfnissen. Die Sensibilität für die Heterogenität der Organisation geht angesichts der offensichtlichen Bedrohung von außen verloren (oder war nie vorhanden?). Die Selbstpräsentation erfolgt jedenfalls nicht in die Richtung einer kritischen und distanzierten Instanz, sondern als Teil eines Ganzen. Hierin liegt eine Koinzidenz mit dem im Unternehmen verhafteten Positionierungstypus *Semi-Manager* (vgl. Kapitel 7).

Hier wird deutlich, dass es eine Vorstellung (und auch eine gesellschaftliche Norm) vom ‚guten‘ Unternehmen, vom sozialen Arbeitgeber gibt: ‚Gut‘ ist es, keine Leute zu entlassen und ihrer sowie einer gesellschaftlichen Bedarfsbekundung nach Arbeitsplätzen zu entsprechen, ‚schlecht‘ hingegen ist es, Personal abzubauen um Kosten zu sparen. Übersetzt in die Terminologie von der ‚Humanisierung der Arbeit‘ bedeutet das: Menschengerechte Arbeit setzt voraus, überhaupt Arbeit zu haben; den Menschen seiner Arbeit zu berauben, bedeutet das Gegenteil. Aber hier trifft die Moral auf das Geschäft und letzteres obsiegt: „Also zu tun, da bleibt einem ja nichts anderes übrig“. Angesichts des Unvermögens, die Norm vom guten Unternehmen durchzusetzen (wie dies hier dem ‚sozial‘ geprägten, in Familieneigentümerschaft befindlichen früheren Mutterkonzern zugeschrieben wird), kommen Hilfskonstrukte zum Tragen. Die ‚Wertschätzung‘ des einzelnen, gerade über seine Entlassung in Kenntnis gesetzten Mitarbeiters gehört ebenso wie das Versprechen, Weiterqualifizierungen durchzuführen und keinen ‚einfach so‘ auf die Straße zu setzen, zur bekannten Rechtfertigungsrhetorik, um damit letzten Endes dem Unternehmen bzw. sich selbst und seinem Gewissen „gerecht“ zu werden. Wie vage auch diese Versuche bleiben und wie wenig Vertrauen in Resultate gesetzt wird, zeigt sich deutlich beim Einstieg in die Textpassage: „Ich will *versuchen* (...), das halt letztendlich wertschätzend zu gestalten“.

„Am Ende des Tages geht’s um Profit“

Die zentrale Aussage, in der das skeptische Deutungsmuster zum Tragen kommt, findet sich in der Abschlusspassage. Gefragt nach der Bedeutung, die Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze bei Veränderungsprozessen haben könnten, bricht sich noch einmal die ganze Ernüchterung Bahn:

„Wir haben das alles, wir haben das auch mit ganz viel Aufwand, Brimborium, irgendwann mal eingeführt. Wenn wir Veränderungsprozesse haben, natürlich werden die aus der Schublade gezogen, und werden vordergründig, aber wenn es so ans Eingemachte geht, dann kann man die auch knicken. Also dann gibt’s halt nicht ‚one team – one dream‘, was bei uns zum Beispiel Kulturgrundsatz ist, insofern ist das kein Gebot. Da hält sich kein Mensch dran. (...) Natürlich versuchen wir das, aber am Ende des Tages geht’s um Geld, geht’s um Profit. Natürlich hat jedes Unternehmen den Leitsatz, auch wir, in unterschiedlichen Ausprägungen, ‚Der Mensch steht im Mittelpunkt‘. Klar tut er das. Aber wenn meine Nase hier nicht mehr passt, oder wenn wir das gesamt Corporate HR abschaffen müssen, dann flieg ich auch raus. Dann steh ich auch nicht mehr im Mittelpunkt.“ (OE01: 16)

Die Sprecherin verweist auf den Gegensatz zwischen dem vordergründig Gesagten und dem tatsächlich Getanen. Kulturgrundsätze sind klangvolle Fassaden, für die harte Realität sind sie aber nicht bindend und folglich ohne Belang. Das ganze Konglomerat von Instrumenten des ‚symbolischen‘ Managements, an dem die Organisationsentwicklung

sich abarbeitet, wird als ‚Brimborium‘ bezeichnet – mit viel Aufwand entwickelt und eingeführt, aber letztlich doch nur für die Schublade. Und was zunächst ironisch anmutet („natürlich werden die aus der Schublade gezogen“), endet im Sarkasmus („Aber wenn meine Nase hier nicht mehr passt (...), dann steh ich auch nicht mehr im Mittelpunkt“). Damit gibt sie sich aber auch skeptisch (beinahe resigniert) in der Einschätzung der eigenen Wirksamkeit und des Leitbildes vom harmonischen Miteinander. Der Konflikt zwischen der ökonomischen Verwertungslogik und der normativen, von einem Begriff des guten Arbeitsplatzes ausgehenden Entwicklung der Organisation ist fundamental und alle Beteiligungs- und Mitarbeiterorientierung nur Fassade.

Resümee

Die Besonderheit der Argumentation liegt darin, dass das Leitbild einer Verbindung von Effizienzsteigerung und Humanisierung als utopisch verworfen wird. In der wirtschaftlich arbeitenden Organisation gilt – wie könnte es anders sein – das Primat der Ökonomie. Die OE-Akteure sind zwar auf einen Ausgleich zu diesem bedacht (dies wird über Begriffe wie ‚Wertschätzung‘ oder ‚Weiterqualifizierung‘ transportiert), legen aber kaum Vertrauen in die eigene Wirksamkeit an den Tag. Für das übersteigerte Verlangen nach Profitmaximierung, unter dem nicht nur OE-bezogene Handlungen, sondern die gesamte Organisation ‚leidet‘, werden externe Kapitalgeber verantwortlich gemacht (denen damit eigentlich weniger die Rolle von *Kapitalgebern* als vielmehr von *Kapitalnehmern* zugeschrieben wird). Aus dieser Wahrnehmung resultiert eine subjektive Verbundenheit der gesamten Innenwelt der Organisation gegenüber der Umwelt. Für die Ausdifferenzierung von berufsspezifischen Teilperspektiven, aus denen sich eine professionelle Haltung im Sinne Freidsons herauskristallisieren ließe, ist angesichts der latenten Bedrohung durch ein übermächtiges Gegenüber kein Raum. Aus diesen beiden Gründen – Primat der Ökonomie und fehlender Mut zum Gegenentwurf – wird diese Variante des Deutungsmusters als skeptisch bezeichnet. Es wird durchaus realistisch, hat aber auch resignierenden Charakter.

6.2.3 Instrumentelles Deutungsmuster

Ein weitere Variante der Deutung der Beziehung zwischen Humanisierung und Effizienzorientierung ist jene, die ich als ‚instrumentell harmonisierend‘ bezeichne. Sie kennzeichnet sich dadurch, dass – in Anlehnung an das in der Literatur und in Weiterbildungen vermittelte und auf einer kognitiven Ebene adaptierte Deutungsangebot – kein prinzipieller Widerspruch auf der ideellen Ebene gesehen wird. Bei der Umsetzung des Deutungsmusters in Handlung werden jedoch Einschränkungen thematisiert: Es wird

bedauert, dass ‚in letzter Zeit‘ die humanistischen Aspekte in den Hintergrund rücken, oder anders ausgedrückt: effizienzorientierte, harte ökonomische Themen im Mittelpunkt stünden. Gleichzeitig werden mit einem veränderten Humanisierungsbegriff, der alles umfasst, was im weitesten Sinne die sozialen Beziehungen in der Organisation betrifft, Hilfskonstrukte zur Harmonisierung von Effizienz- und Humanisierungszielen erstellt. Das Deutungsmuster tritt in verschiedenen Facetten zu Tage, verweist aber im Kern auf dasselbe: Der Humanisierungsbegriff kommt zur Sprache, allerdings sinnentleert und in seiner Verwendung gleichsam instrumentalisiert. Im Folgenden werden die zentralen Argumentationslinien dieses im Sample zahlenmäßig dominanten Deutungsmusters nachgezeichnet.

‚Humanisierung‘ als ‚Code‘ für Verhaltens- und Beziehungsthemen

Zunächst ist zu beobachten, dass der Humanisierungsbegriff im Leitbild der Organisationsentwicklung als eine Art ‚Code‘ verwendet wird. Humanisierungsziele werden dabei so stark abstrahiert, dass sich darunter alles, was mit ‚Verhalten‘ zu tun hat, die ‚mitarbeiterbezogene Seite‘ des Personalwesens, gleichsam ‚das Soziale an sich‘ subsumieren lässt. Es fehlt dabei aber an einer inhaltlich eindeutigen Bestimmung des Begriffs. Diese Hilflosigkeit in der Begriffsbestimmung kommt in der folgenden, kurzen Interaktionssequenz zum Ausdruck:

I: Welche Zielsetzungen sollten OE-Prozesse idealerweise verfolgen?

E: Die Steigerung von Produktivität und (lacht) gleichzeitig auch Steigerung von Human-Resource-Kapital. Also, gute, engagierte Mitarbeiter zu kriegen und dadurch gute, zufriedene Kunden zu kriegen.

I: Sie lachen?

E: Das wird wahrscheinlich überall das Gleiche sein, also immer beides. (OE04: 4)

Die Frage der Interviewerin nach einem Ideal des beruflichen Handelns stellt darauf ab, dass dem Handeln ein normatives Ziel und zumindest eine subjektive Sinnhaftigkeit innewohnen müssten. Dem Erzähler eröffnet sich eine Reihe von Reaktionsmöglichkeiten, angefangen beim subjektivierten Handlungssinn (z. B. „für mich persönlich ...“) bis hin zur Abstraktion. Er wählt die formelhafte Reproduktion des OE-Leitsatzes von der Verbindung der beiden Gestaltungsziele und demonstriert gegenüber der Forscherin, dass ihm dieses wohlbekannt ist. Sein Lachen lässt sich jedoch so interpretieren, dass er sich der Formelhaftigkeit seiner Äußerung bewusst wird. Als die Forscherin den Erzähler mit dieser Interpretation konfrontiert (es könnte auch Ironie andeuten), wird die Trivialität, die der Leitsatz für den Erzähler entfaltet, bestätigt: Vermutlich würde man diese Formel ‚überall‘ zu hören bekommen. Dies lässt sich so deuten, dass sie eigentlich in-

haltsleer ist bzw. keinen Orientierungspunkt (mehr) für eine inhaltliche Auseinandersetzung bietet. Das Leitbild allein scheint also zu unspezifisch, zu wenig aussagekräftig zu sein, um daraus einen ‚Arbeitsauftrag‘ abzuleiten.

In der oben angeführten Sequenz bietet der Erzähler zugleich eine Auslegung des Leitsatzes an: gute, engagierte Mitarbeiter zu kriegen und dadurch zufriedene Kunden. Die inhaltliche Konkretisierung geht mit einer scheinbar beiläufigen Umformulierung des Leitbildes einher, in der die eigentliche Relevanzstruktur zum Vorschein kommt. Nicht von der Steigerung der Humanität (gleichzeitig mit der Produktivität) ist hier die Rede, sondern von der Steigerung des Humankapital. Nicht der Mensch ‚an sich‘ steht hier im Mittelpunkt, sondern die verwertbaren humanen Ressourcen, das Personal im Sinne einer bestimmten Form von Mitteln zur Erreichung organisationaler Zwecke. In der Erklärung folgt die Zweckhaftigkeit auf dem Fuße: Engagierte Mitarbeiter (Mittel) sind notwendig, um *dadurch* zufriedene Kunden (Zweck) zu bekommen.

Die weiteren Erzählungen sowie der Quervergleich zeigen auch die Vielfalt der damit verbundenen Aspekte. Bei dem einen ist beim Stichwort ‚Humanisierung‘ von kreativen Methoden der Personalentwicklung und der Förderung von Selbstreflexion die Rede (in Managementseminaren werden Anleihen bei der Biologie gemacht, um über die Parallelen von Pilzwachstum und Organisationsveränderungen und die Konsequenzen von ‚harten Schnitten‘ zu reflektieren; Outdoor-Expeditionen gelten als Trainingsform zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts; einzelne Führungskräfte gingen auch mal ins Gefängnis oder ins Kloster, um zu spüren, „was es heißt, sich drei Tage auf sich selbst zu konzentrieren“ (OE04).) Der Nächste verbindet ‚Humanisierung‘ mit dem „Thema Belastung der Mitarbeiter (...) oder der Prozessbeteiligten“ (OE14), der andere mit der „Arbeitsmarktfähigkeit“ von Mitarbeitern (OE06), wieder andere verbinden sie mit „Wertschätzung“ (OE01). Hier zeigt sich aber in der Gesamtschau: Die Vielfalt ist immens und ein Leitbild nicht eindeutig abzugrenzen. Dies liegt auch an den Zuschreibungen von außen, wie der Erzähler bestätigt:

„Also wir kriegen oft als interner Berater die Zuschreibung: Ihr seid für Verhalten zuständig. Und insofern auch für diese eher mitarbeiterbezogene Seite.“ (OE4: 5)

Aufgrund der Vielfalt dessen, was unter dieser Mitarbeiterbezogenheit subsumierbar ist, drängt sich die Lesart auf, dass der Humanisierungsbegriff in der betrieblichen Praxis wie ein abstrakter Code verwendet und damit aber auch leichter instrumentalisierbar wird. Wie wenig ein inhaltlich unbestimmter Humanisierungsbegriff in der Wirtschaftsorganisation aufrechterhalten werden kann, verdeutlichen die Relativierungen, die im Folgenden skizziert werden.

Konjunkturabhängigkeit: Ökonomische Themen dominieren

Organisationsentwicklung und damit auch die Rede von der Humanisierung wird nicht zum Selbstzweck veranstaltet, denn im Grunde handelt es sich um eine Dienstleistung für andere Funktionseinheiten. Der Erfolg des OE-Handelns definiert sich durch die Ziele des jeweiligen Auftraggebers und diese orientieren sich an der Logik des Wirtschaftssystems: Effizienz, Kosteneinsparung, Rationalisierung:

„1995 war hier ein Output von sieben bis acht [Einheiten] pro Tag. Der ist heute realistisch bei achtzehn. Und soll, was wir bescheuert finden, wir wissen net, wie es geht, aber das haben wir vor fünf Jahren auch gesagt, der soll nächstes Jahr bei zwanzig liegen. Das sind so Sachen, wo wir den Kopf schütteln, weil wir sehen, wie der Anspannungsgrad da draußen ist. Aber wir haben den Kopf geschüttelt, als die von zwölf auf fünfzehn hoch sind, und ham den Kopf zweimal geschüttelt, als die von fünfzehn auf achtzehn hoch sind, aber es geht.“ (OE14: 14)

Auch wenn die Organisationsentwicklung das Thema der Belastung (auch gesundheitliche Belastung) als Aspekt menschengerechter Arbeitsgestaltung hochhält, wird der Widerspruch offenkundig, wenn die Unternehmensrealität in den Blick gerät. Da kann der Organisationsentwickler zwar noch verwundert ‚den Kopf schütteln‘, aber um nicht in der Rolle des Zweiflers zu verharren, muss er sich doch den Vorgaben beugen. (Hier ist auch ein Indiz für die Machtlosigkeit.) Diejenigen Aspekte, die aus der Perspektive der Organisationsentwickler für die Humanisierung der Arbeit stehen, müssen dann hintanstehen. Im Umgang mit diesem Faktum gibt es nun unterschiedliche Strategien, wobei sich letzten Endes alle dem Diktat der Sachzwänge beugen und dieses auch für sich umdeuten (in Sinne von ‚wir wissen nicht wie, aber es geht‘).

Dieser Trend wird durch weitere Interviews bestätigt („Also im Moment werden wir häufig gerufen, um die betriebswirtschaftliche Seite stärker zu betonen“, OE04: 4), zum Teil auch mit einem wehmütigen Blick zurück. Es scheint eine Zeit gegeben zu haben, als die ökonomischen Vorgaben weniger strikt waren, OE-Maßnahmen weniger im Fokus der Kostenoptimierung standen, sondern in größerem Umfang auch kreative Konzepte der Personalentwicklung praktiziert wurden. ‚Damals‘ – so lässt sich die folgende Sequenz deuten – bildete der PE/OE-Bereich auch ein Refugium für ‚freischaffende Künstler‘ mit ‚schönen Programmen‘ für die Inszenierung von Gegenwelten, von denen man sich im Moment verabschieden muss:

„Wir haben in den letzten drei Jahren auch ein Sagen gehabt, ihr müsst die und die Vorgaben erfüllen, die von oben kommen, die sind bindend. (...) Insofern gibt es schon sehr deutliche Vorgaben, die uns auch in der Arbeit sehr stark beeinflusst haben, also weg von freischaffender Künstler und schönen Programmen, die früher durchgeführt worden waren. Da kommen wir immer mehr weg. (...) Solche Dinge, die wir uns früher raus genommen haben, die werden mehr

und mehr zurückgedrängt, das muss sich alles betriebswirtschaftlich rechnen und solche künstlerischen Freiheiten. (...) Schade.“ (OE04: 19)

Neben dem wehmütigen Blick zurück auf ein vermeintlich besseres Zeitalter gibt es noch eine weitere Form des Umgangs mit den neuen, kapitalmarktorientierten Argumentationsmustern in Unternehmen. Es kommt zu einer veränderten Auslegung des Humanisierungsbegriffs. Auch hier wird auf der einen Seite das Credo der Harmonisierung, dass sich die hybriden Ziele des OE-Ansatzes gegenseitig befruchteten, aufrechterhalten: Eine zu starke Fokussierung auf die Effizienz setze die Motivation der Mitarbeiter bei Veränderungen aufs Spiel. Auf der anderen Seite dominierten Konstrukte wie der *Shareholder Value* (das ja insofern ein ‚Konstrukt‘ ist, als es als Erwartungszuschnitt das Handeln in Organisationen orientiert), eine Überbetonung der Humanisierungsziele gefährde die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Dieses ist auch Ausdruck eines Zeitgeistes, gegen den man sich aber nicht wehren kann:

„(...) wenn ich mir ansehe, was sich in den letzten Jahren in den Vordergrund geschoben hat, ist das ganz klar die Ressourceneffizienz, und ich glaube, und teilweise tut mir das auch ein bisschen weh, dass diese humanistischen Sachen in den Hintergrund rücken. Wobei humanistisch für mich nicht die Gefühlsdudelei ist, die wir vor zwanzig Jahren, als ich noch im Studium war, so vor uns hergetragen haben. Humanistisch ist beispielsweise auch, dass ich dafür Sorge, dass Mitarbeiter arbeitsmarktfähig sind. Das ist für mich eine humanistische Zielsetzung, die ich nach wie vor unterschreibe und wo ich denke, dass ein Unternehmen auch die Verantwortung haben sollte. (OE06: 5)

Bemerkenswert ist die Distanzierung des Gesprächspartners von der eigenen Biografie, dass man in der OE-Szene früher einen sehr viel idealistischeren Humanisierungsanspruch verfolgt und diesen inzwischen offenbar zugunsten des Diktats der Sachzwänge aufgegeben hat. In diesem Deutungsrahmen werden die ‚soften‘ Humanisierungsinhalte der 1970er und 80er Jahre – Autonomie, Partizipation, Wohlbefinden, Entfaltung (vgl. u. a. Gebert 1974) – in ‚härtere‘ Inhalte wie die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitern, die potenziell bei jeder neuen Reorganisation freigesetzt werden können, transformiert. Für den idealistischen Entwurf von ‚guter‘ Arbeitsgestaltung ist in der modernen, globalisierten Unternehmenswelt kein Platz mehr. Es ist deutlich erkennbar, dass es sich bei dieser, im Kontext wirtschaftlichen Handelns adaptierbaren Humanisierungsvorstellung um eine instrumentelle handelt, die den primären Unternehmenszwecken untergeordnet bleibt, jedenfalls keine eigene Geltung entfalten darf.

„Humanisierung“ als Alleinstellungsmerkmal

Eine besondere Variante des instrumentalistischen Ansatzes kommt auch in der Auffassung eines OE-Leiters zum Ausdruck, der in der humanistischen Ausrichtung der Organisationsentwicklung ein Alleinstellungsmerkmal sieht:

„Wir achten darauf, denn unser Alleinstellungsmerkmal ist alles, was Organisation und Mensch betrifft, also auch die humanistische Seite, da bleiben wir drauf. (...) Ich verfechte, ich kämpfe darum, dass ich sage, dass es vielleicht ganz gut ist, diese good-guy-, bad-guy-Rollen zu lassen, wie beim Polizeiverhör.“ (OE: 09)

Der Erzähler schildert seine Sicht des Verhältnisses zwischen OE-Beratung und anderen ‚harten‘ Beratungsformen, die in der Organisation ebenfalls zur Anwendung kommen (betriebswirtschaftliche Beratung, KVP-Beratung, Qualitätsberatung). In der Rollenverteilung falle diesen die Rolle des ‚bad guy‘, der Organisationsentwicklung die des ‚good guy‘ zu. Der Vergleich ist insofern bemerkenswert, als im Polizeiverhör die Rollen des ‚guten‘ und des ‚bösen‘ Cops strategisch eingesetzt werden, um den Widerstand des Delinquenten zu brechen, sie trotz unterschiedlichen Auftretens dasselbe Ziel verfolgen. Die gewählte Inszenierung ist aber ebenso wie die Rede vom Alleinstellungsmerkmal bezeichnend, da sie genau das Kalkül eines Abteilungsleiters offen legt, der die Existenz seiner Abteilung zu legitimieren genötigt ist. In der Sprache des Marketings (und die Legitimationsnotwendigkeit eines Abteilungsleiters gegenüber dem Rationalisierungskalkül der Organisation beinhaltet immer auch diese Komponente) stellt die ‚Humanität‘ also eine *unique selling proposition* dar, mit der sich die OE-Beratung auf dem internen Markt der Beratungsdienstleistungen abgrenzen kann. Aus dem Postulat, Arbeitsorganisationen ‚menschengerecht‘ zu gestalten, lässt sich also auch ein Distinktionsanspruch im Sinne Bourdieus (1987) ableiten. Der substanzielle Gehalt an ‚Humanität‘ spielt dafür keine Rolle.

Resümee: Instrumentelle Humanität und Wertschöpfungsorientierung als Überlebensstrategie

Die Träger des instrumentellen Deutungsmusters sehen auf der ideellen Ebene keinen prinzipiellen Widerspruch zwischen den zwei Zielsetzungen. Dies unterscheidet sie vom Träger des skeptischen Deutungsmusters. Bei der Übertragung des harmonistischen Deutungsmusters in Handlung betonen sie weitaus mehr die Einschränkungen und Übersetzungsprobleme und unterscheiden sich dadurch von den Trägern eines offensiv vertretenen harmonistischen (idealistischen) Deutungsmusters. Es wird (zumindest zum Teil) bedauert, dass in der zeitlichen Perspektive eine Verschiebung der Prioritäten erfolgt ist, dass die humanisierungsbezogenen Themen in den Hintergrund rücken und effizienzorientierte, harte ökonomische Themen im Mittelpunkt stehen. Zur Überbrü-

ckung wird ein Hilfskonstrukt mit einem veränderten Humanisierungsbegriff erstellt, der sich einerseits auf weniger ‚softe‘ Inhalte – z. B. weniger Kultur, mehr Qualifizierung – bezieht, zum anderen das Label der ‚Humanität‘ als Alleinstellungsmerkmal zum Einsatz bringt. In beiden Fällen wird der Humanisierungsbegriff instrumentalisiert zur Erreichung ökonomischer Ziele.

Betrachtet man nun das Fallprofil der Träger des instrumentellen Deutungsmusters, fällt auf, dass sie allesamt Leitungsfunktionen innehaben. Es kann also angenommen werden, dass die instrumentelle Sicht auf das Harmonisierungsthema Positionseffekten geschuldet ist, bei denen vor allem die Sicherung der Existenz der eigenen Abteilung im Vordergrund steht. Dazu bedarf es einer Anpassung an die organisationale Rationalisierungslogik, der sich keine Funktion – weder die produktiven noch die ‚indirekt produktiven‘ – entziehen kann. Hier geht die instrumentelle Auslegung des Leitbildes einher mit einer expliziten Thematisierung des Wertschöpfungsbegriffs (die in den Erzählungen zum harmonistischen Deutungsmuster keine Erwähnung findet).

Sie resultiert auch aus einer Dienstleistungsorientierung, die sich aus der organisationalen Positionierung ergibt. Die Ziele für OE-Handeln werden von einem Auftraggeber aus anderen Managementbereichen gesetzt, und diese orientieren sich in der Regel an ökonomischen Prämissen. Leistet OE-Beratung keinen Beitrag zum Erfolg des jeweiligen Auftraggebers, werden keine Folgeaufträge erteilt. Eine OE-Abteilung ohne Aufträge wird über kurz oder lang eingestellt, und dies muss ein Abteilungsleiter, schon aus eigenem Interesse, verhindern. Die Wertschöpfungsorientierung – und damit die Instrumentalisierung des harmonistischen OE-Leitbildes – wird also zur Legitimations- und Überlebensstrategie in einem Kontext, in dem die Macht der Zahlen kontinuierlich zunimmt.

6.2.4 Zwischenfazit zur Orientierungskraft des OE-Leitbildes

Der vorangegangene Abschnitt hatte zum Ziel, Deutungsvarianten des OE-Leitbildes – die *gleichzeitige* Verbesserung von Produktivität und Humanität in Organisationen – herauszuarbeiten. In diesem ‚Kampf der Rationalitäten‘ kommen unterschiedliche Transformationen des normativen Referenzrahmens in subjektive Deutungsschemata deutlich zum Vorschein. Bei der *Harmonisierung* der Rationalitäten wird die prinzipielle Vereinbarkeit der beiden Zieldimensionen nicht angezweifelt. Diese der normativen Ausrichtung des traditionellen OE-Ansatzes folgende Denkfigur stellt einen Wertbezug für die Konstruktion des beruflichen Selbst dar, die über das individuelle und unternehmensbezogene Interesse hinausgeht. Sie hat zudem abstrakten Charakter, da über die Transformation in betriebliche Praxis nicht reflektiert wird, sondern die Figur gleichsam über den Handlungsorientierungen schwebt. Zum Zweiten lässt sich eine skeptische Haltung hinsicht-

lich der Umsetzung des Humanisierungsziels herausarbeiten, die sich auf die Annahme eines nicht zu überwindenden Interessenkonflikts zwischen der Kapitalseite und der Arbeitnehmerschaft gründet. Das Transformationsmuster *Resignation* ist dabei keineswegs durch Fatalismus gekennzeichnet, sondern hält an Gestaltungszielen fest; es entbehrt aber jeglichen Utopismus, der im harmonistischen Deutungsmuster latent mitschwingt. Aus diesem Grund ist es gleichzeitig eine realistische, sich der dominanten Rationalität ökonomischer Betriebe beugende Haltung. Oberstes Ziel der betriebsförmigen Organisation ist die Erzielung von Gewinn, alles andere ist nachrangig. Drittens finden wir mit der *Instrumentalisierung* von Humanisierungszielen im Sinne der Produktivitätsziele eine weitere Transformationsform, die sich am Primat der Ökonomie orientiert. Die Vereinbarkeit von Humanisierungs- und Produktivitätszielen findet als rhetorische Komponente in der Selbstpräsentation Verwendung, wird aber hinsichtlich ihres inhaltlichen Humanisierungsanspruchs deutlich relativiert: sei es in einer Abschwächung des inhaltlichen Anspruchs, sei es, um eine Distinktion hervorzurufen. Die instrumentelle Ausgestaltung des Humanisierungsbegriffs durch Qualifizierung, Arbeitsmarktbefähigung und Wertschätzung (Letzteres übrigens wieder i. S. formaler, nicht materialer Rationalität zu verstehen) wurde obenstehend geschildert. Angesichts der ökonomischen Verwertungs- und Begründungslogik in profitorientierten Organisationen ist auch dieses Deutungsschemata als realistisch zu bezeichnen. Der Unterschied im Vergleich zur zweiten Variante liegt jedoch darin, dass nicht *Resignation* angesichts des Ökonomie-Primats formuliert wird, sondern dass dieses für die eigenen Belange genutzt wird.

Zieht man die Fallprofile als einen ‚erklärenden‘ Faktor heran, wird deutlich, dass die jeweiligen Deutungsmusterträger in unterschiedliche strukturelle Kontexte eingebunden sind. Es fällt auf, dass das instrumentelle Deutungsmuster vor allem von Abteilungsleitern verkörpert wird, deren Fallprofil durch die Leitungsfunktion bestimmt wird. Mit der instrumentellen Umdeutung reagieren sie auf die Rationalisierungslogiken der Klientenorganisation, die auf dem Postulat der Gewinnerzielung gründet. Mit dieser Handlungsorientierung vermitteln sie also zwischen den Belangen der professionsorientierten Teilorganisationen (den OE-Abteilungen), für die das OE-Leitbild eine orientierende Kraft hat, und den Kunden, für die dieses Leitbild keine Relevanz hat (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 7). Die skeptische Haltung hinsichtlich der Umsetzung des Humanisierungszieles wird stärker zum Ausdruck gebracht, wenn das Unternehmen sich in einer kritischen Lage befindet, sei es, dass Unternehmensteile vom Weiterverkauf bedroht sind, sei es, dass vom Topmanagement umfassende Kostenreduzierungsprogramme angekündigt wurden. Es würde utopisch anmuten, sich für ein ‚Mehr‘ an Humanität einzusetzen, wenn die nackte Existenz auf dem Spiel steht. Das Herausstellen von Hu-

manisierungspostulaten bleibt hingegen OE-Mitarbeitern solcher Unternehmen vorbehalten, die auf soliden ökonomischen Füßen stehen, die sich eine Humanisierung der Arbeit – oder zumindest einen humanen Anstrich – ‚leisten‘ können. Es handelt sich, in Abgrenzung zum instrumentellen Deutungsmuster, hier vor allem um Berater ohne Leitungsfunktion, die dieses Deutungsmuster als Teil ihres professionellen Referenzrahmens internalisiert haben. Auch hier muss einschränkend erwähnt werden, dass sie sich dadurch noch nicht als Vorreiter neuer Arbeitsformen generieren, da das ebenfalls wirksame Leitbild ‚Prozessgestaltung‘ äußerste Zurückhaltung bei inhaltlichen Gestaltungsvorschlägen gebietet.

Alles in allem zeigt sich, dass das Postulat der Verbindung von ökonomischen Zielen mit einer Humanisierung der Arbeit als handlungsleitender Wertbezug in einer prekären Verbindung steht. Die Orientierungskraft des Leitbilds der ‚gleichzeitigen Verbesserung von Effizienz und Humanität‘ im Kampf der Rationalitäten ist gering und, wie im Weiteren noch gezeigt wird, vom positionalen Standing des Beraters in der Organisation abhängig. Im Folgenden interessiert, welches Angebot an OE-Beratung von der Organisation bzw. den Repräsentanten der Teilorganisationen abgerufen wird und wie sich dadurch der Handlungsraum für Organisationsentwicklung strukturiert.

6.3 Gegenperspektive: Erwartungsstrukturen des Managements

Als Beratungsinteraktion wird Organisationsentwicklung nie isoliert von OE-Experten, sondern immer in der Auseinandersetzung mit einer weiteren, einer genuin für die Gestaltung von Organisation zuständigen Akteursgruppe vollzogen: dem Management. Als Auftraggeber für OE-Projekte treten in der Regel Akteure aus dem mittleren Management auf den Plan, die als Abteilungs- oder Bereichsleiter Gestaltungskompetenz für größere Einheiten besitzen. Ihre Zuschreibungen – Erfahrungen, Meinungen, Einstellungen – bilden einen handlungsorientierenden Referenzrahmen für die Zuschnitte des Angebots an OE-Beratungen: In Form von Erwartungserwartungen werden sie von Organisationsentwicklern in der Ausrichtung ihrer Handlungen antizipiert. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Untersuchung offene Interviews mit Managern aus dem mittleren Management geführt, die über das Bild, das dort über Organisationsentwicklung existiert, Aufschluss geben sollen.

Für die Akteursgruppe des Managements ist die Wahrnehmung der internen Organisationsentwicklung insofern handlungsorientierend, als sich darauf Entscheidungen gründen, interne Berater überhaupt oder zu bestimmten Zwecken zu beauftragen oder exter-

ne Anbieter zu bevorzugen. Dabei interessieren an dieser Stelle nicht allgemeine Meinungen und Vorurteile des Managements über Organisationsentwicklung oder der Bekanntheitsgrad dieses Ansatzes im Management, sondern konkrete Wahrnehmungen und Erwartungen. Diese strukturieren den Handlungsraum der Organisationsentwickler in Interaktionen mit ihrer primären Bezugsgruppe. Ein Kriterium für die Auswahl der Gesprächspartner war daher, dass sie über Erfahrungen als Auftraggeber von internen Organisationsentwicklern verfügten.

Varianzen in der Bewertung des OE-Ansatzes

Die Führungskräfte der mittleren Ebene wurden mit einer Frage nach ihren bisherigen Erfahrungen und Berührungspunkten mit Organisationsentwicklung zur Erzählung angeregt. Im weiteren Verlauf des Interviews wurden sie mit der Frage konfrontiert, wie sie die duale Zielsetzung der Verbesserung von Humanität und Effizienz durch Organisationsentwicklung einschätzen. Im Ergebnis ist festzustellen, dass es Varianzen in der Bewertung gibt, wobei sich ein Zusammenhang zwischen den gemachten Erfahrungen und der Bewertung der Ziele abzeichnet.

Zum einen zeigt sich ein Muster der *nüchtern-pragmatischen Bewertung*, wobei das Kriterium für die Definition von Erfolg darin liegt, dass es ‚in der Praxis funktioniert‘. Dass bei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit Organisationsentwicklung in erster Linie ökonomische Überlegungen von Bedeutung sind, während andere, nicht ins betrieblich-rationale Raster passende Aspekte untergeordnet sind, zeigen Reaktionen auf die Frage der Interviewerin, die eher auf Befremden schließen lassen:

„Die zwei Ziele sind bei mir jetzt neu. Also wir sind ein Wirtschaftsunternehmen und ab und zu habe ich auch die Organisationsentwicklung hier (...) und dass dazu natürlich notwendig ist, dass jeder Mitarbeiter ernst genommen wird, also dass das quasi ein Hygienefaktor ist, klar, aber das ist keine Zielsetzung. Das ist eine Grundvoraussetzung.“ (FK07: 5)

„Produktion heißt immer Kostendruck, Produktion heißt immer effektiver werden und das heißt, im Endeffekt muss man immer gucken, wie kann man entweder mit den vorhandenen Ressourcen mehr machen oder das Gleiche mit deutlich weniger Ressourcen. ... Das ist so die Hauptzielsetzung.“ (FK02: 2)

Der Begriff der Humanisierung wird mit dem Thema ‚Qualifizierung‘ oder auch mit ‚demographischem Wandel‘ assoziiert, in dem Sinne, dass die Einsatzfähigkeit älterer, leistungsschwächerer Mitarbeiter gestärkt wird, und hier wünscht man sich die Unterstützung durch Organisationsentwickler. Ein sensibler Umgang mit Menschen wird allerdings als Teil von gutem Management betrachtet, nicht als ein Thema, das der Organisationsentwicklung vorbehalten wäre. Im Allgemeinen zeigen sich Analogien zum in-

strumentellen Deutungsmuster der OE-Abteilungsleiter (vgl. Kapitel 6.2.3): Humanisierung als ein Codewort für bestimmte Trainingsformen im Bereich Verhalten.

Ein alternatives Bewertungsmuster ist positiv-idealistisch und entspricht in der Argumentation dem harmonistischen Deutungsschema (Kapitel 6.2.1) bzw. dem traditionellen Leitbild. Die Veränderung der Organisation wird nur dann erfolgreich gelingen, wenn die Menschen ‚mitgehen‘, wenn sie ihre Ängste überwinden und wenn der Wandel in den Köpfen stattfindet:

„(...) aber ich kann nur eins sagen, es ist wichtig, dass man sich positioniert, aber man muss den Menschen Zeit lassen, dass sie den Prozess nachvollziehen können. Das ist eine totale Veränderung teilweise, weil wir drehen ja wirklich alles rum, und wenn uns das nicht gelingt, dann wird der Prozess nichts werden. Wenn die Menschen nicht mitmachen, wenn die Menschen uns sabotieren, das ist der eigentliche Punkt.“ (FK03: 15)

Der Abteilungsleiter kommt für ‚seinen‘ Prozess, der sich in der Zielsetzung logischerweise an Prämissen des Wirtschaftens orientiert, zu dem Fazit, dass Erfolg sowohl wirtschaftlich erfassbar sei als auch qualifikationsfördernd und zufriedenstellend für die Mitarbeiter: „Es gab viele Gewinner.“ (FK03: 4) Voraussetzung für eine so positive Bewertung ist eine positive Erfahrung mit dem OE-Berater, dass Probleme tatsächlich gelöst und Veränderungen durchgeführt wurden und die Führungskraft dafür Anerkennung gefunden hat.

Stellenwert von OE: Interne OE als Dienstleister – Primat der managerialen OE

„Ab und zu habe ich auch die Organisationsentwicklung hier, die setzen sich dazu, wenn es um das Funktionieren einer OE geht. Funktionieren der Prozesse, Funktionieren der Zusammenarbeit der Mitarbeiter.“ (FK07: 5)

Zum Stellenwert von OE-Beratern im Verhältnis zum Management lässt sich festhalten, dass das Entwickeln der Organisation als eine primäre Aufgabe des Managements gesehen wird. Anders ausgedrückt: Manager entwickeln Organisationen, OE-Berater sind ihnen dabei behilflich. Die professionelle (interne oder externe) Organisationsentwicklung ist ein Serviceangebot, das man bei Bedarf gerne annimmt, auf das man aber keineswegs angewiesen ist. Erfolge einer Organisationsveränderung werden der Führungskraft zugeschrieben.

Die Rollenverteilung ist also eindeutig festgelegt: Die Gestaltung von Organisation wird in Managementperspektive im Wesentlichen vom Management selbst betrieben. OE-Abteilungen oder OE-Berater nehmen eine unterstützende Funktion ein, üblicherweise als Servicefunktion. Im günstigsten Falle steht der Berater dem Manager als Sparringspartner auf Augenhöhe gegenüber, wie es die Interaktionsform der Beratung im eigentli-

chen Sinne vorsieht (vgl. Kapitel 2), der in der Diskussion von Ideen modifizierend eingreifen kann. Wenn der Manager aber nicht das Gefühl hat, dass sein Unterstützer auf derselben Wellenlänge liegt, dann nimmt er eben Abstand von dem Angebot:

„Wenn da eine Diskrepanz zwischen uns gewesen wäre, dann ist es klar, dass die Organisationsentwicklung, in meinem Verständnis, natürlich nicht das letzte Wort haben kann, also dass die nicht sagen, das muss aber so und so laufen oder es gibt da [Firmen-]Spielregeln und die müssen wir einhalten, sondern da bin ich der Hauptauftraggeber und im Zweifelsfall erwarte ich, dass der Dienstleister sich danach richtet.“ (FK07: 6)

Es gilt das Primat der managerialen Organisationsentwicklung. Nach dem Verständnis der Managementlehre ist die ‚Entwicklung von Organisationen‘ eine genuine Funktion des Managements.⁵³ Dementsprechend richtet sich ein erheblicher Teil der Praxisliteratur an Führungskräfte und die alternativen Bezeichnungen „Change Management“ oder „Veränderungsmanagement“ für OE-Prozesse sprechen für sich.⁵⁴

Was Manager von Organisationsentwicklern erwarten

Es wurde im vorangegangenen Absatz festgestellt, dass – in den Augen von Managern – Organisationsentwicklung eine Dienstleistung zu erbringen hat. Es stellt sich nun die Frage, was genau Führungskräfte von diesen Dienstleistern erwarten. Die diversen zur Sprache gebrachten ‚er sollte‘-Erwartungen werden nun in Bezug auf ihre Funktion betrachtet, die sie in der Konstellation Manager – Mitarbeiter – Prozessberater haben. Entlastung und die Symbolisierung von Neutralität sind dabei die dominierenden Erwartungen, die an den Organisationsentwickler als Dienstleister gerichtet werden. Wissenstransfer und Reflexion – dieses wären Funktionen, die Organisationsentwickler eher als Berater ansprechen – sind hingegen nachrangig.

1) Manager erwarten von Organisationsentwicklern, dass sie sie im Veränderungsprozess unterstützen und entlasten. Dies beinhaltet die Koordination mit anderen Schnittstellen (z. B. mit externen Beratern oder Trainern), aber auch Formen der Arbeitsteilung im

⁵³ Gemäß der klassischen Managementlehre übernimmt das Management fünf Aufgaben: a) Ziele setzen (Entscheidungsfunktion), b) organisieren (Koordinationsfunktion), c) motivieren und kommunizieren (Motivationsfunktion), d) messen und bewerten (Kontrollfunktion) und e) Menschen fördern und entwickeln (Entwicklungsfunktion). Unerheblich für die Funktionserfüllung, aber analytisch zu unterscheiden sind dabei eine sachbezogene Komponente des Managements i. S. der Koordination von Aktivitäten durch Strukturen, Verfahrensvorschriften, Stellenbeschreibungen, Anreizsysteme oder Arbeitsplatzgestaltung und eine personenbezogene Komponente i. S. der Führung durch kommunikative Beziehungen zu den Geführten (vgl. Staehle 1991: 75 f.).

⁵⁴ Auch das ehemalige Zentralorgan der OE-Szene, die Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung*, trägt seit 2006 nicht mehr den Untertitel *Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.*, sondern *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* und richtet sich (auch) an diese neue Zielgruppe.

Veränderungsprozess oder sogar auf Dauer. Eine Entlastung stellt beispielsweise die routinemäßige Betreuung von Arbeitsgruppen dar („bei der Menge an Mitarbeitern kann ich das selbst nicht leisten“, FK12: 1), aber auch die Bearbeitung von spezifischen Problemen im Kontext von Veränderungsprozessen (dass sie sich „um die menschliche Komponente kümmern“, FK15: 2) wird an Berater delegiert. Damit sind zum Teil hohe Erwartungen an die Selbstständigkeit des Beraters verbunden:

„Und da muss ich dann, solange er das Gefühl hat, er kriegt das hin und er hilft der Gruppe, und die Gruppe hat am Ende ein gutes Ergebnis, und so war's dann auch, da muss ich gar nicht involviert sein, muss ich auch gar nicht die ganzen Konflikte kennen und die ganzen Schritte wissen, sondern da hab ich dann volles Vertrauen in meinen Change Manager, dass er sich mit dem Team dadurch quält durch diesen Prozess und da am Ende ein Ergebnis rauskommt.“ (FK15: 9 f.)

Der Manager kann dadurch aber ‚nebensächliche‘ Details aus seinem Bearbeitungsrahmen externalisieren, denn seine vorrangige Aufgabe sieht er – trotz des gebetsmühlenartigen Verweises darauf, dass Personalführung Managementaufgabe sei – in der inhaltlichen, strategischen Ausrichtung und der Verteilung von Aufgabenpaketen. Die Bearbeitung individueller Befindlichkeiten der Mitarbeiter ist an dieser Stelle eher hinderlich und wird darum an Berater delegiert.

2) Manager nutzen Berater als Symbole für Neutralität. Die tatsächliche Neutralität des Beraters steht dabei nicht zwingend im Vordergrund, denn das Neutralitätsgebot kollidiert mit der Erwartung an die Loyalität des Beraters. Hier geben sich Manager unmissverständlich: „In erster Linie sind sie meine Berater.“ (FK07: 7) In Veränderungsprozessen kommt es immer wieder zu Konfliktsituationen zwischen der Position des Managements und den betroffenen Mitarbeitern. Organisationsentwickler können hier in der Moderatorenrolle kanalisierend wirken. Probleme werden seitens des Managements aber auch darin gesehen, dass Mitarbeiter einen internen Organisationsentwickler nicht als neutrale Person, sondern als Helfer der Führungskraft erleben und in Opposition gehen. Ein Abteilungsleiter schildert, wie er in dieser Situation einen externen Berater hinzugezogen hat, „der eben diesen Geruch nicht hat“ (FK07: 7). An dieser Stelle wird aber besonders deutlich, dass es bei der Erwartungshaltung ‚Neutralität‘ nicht um eine echte Neutralität und womöglich eine eigenständige Vermittlung zwischen Konfliktparteien geht (wie es bei einem Schlichter oder Mediator der Fall wäre), sondern um die *Repräsentation von Neutralität* im Aushandlungsprozess mit den jeweiligen Betroffenen, welche sich der Manager zur Durchsetzung seiner Veränderungsziele zunutze macht.

3) Eine scheinbar zentrale Funktion von Beratung ist die Bereitstellung von Wissen, über das die Organisation nicht verfügt. Diese Annahme legt zumindest die praxeologische

Beraterliteratur nahe sowie die durchgängige Bezeichnung von Beratern als Experten oder gar „Supra-Experten“ (Ernst/Kieser 2002: 57). Dass dieses Wissen den Charakter von sich zyklisch abwechselnden „Moden“ aufweist und weniger auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht, sondern weitaus mehr auf best-practice-Erfahrungen der Berater,⁵⁵ tut dem Auftreten der Beratung gegenüber dem Management in der Regel keinen Abbruch (Nicolai 2006). Ernst und Kieser weisen allerdings auch einschränkend darauf hin, dass neben der manifesten Funktion des Wissenstransfers etliche latente Funktionen – Legitimation von Entscheidungen, Zertifizierung von ‚Rationalität‘ und Management nach dem *state of the art*, temporäre Bereitstellung von Kapazitäten, Komplexitätsreduktion durch Interpretations-, Vereinfachungs- und Vergewisserungsleistungen – die Nachfrage nach Beratungsleistungen erklären. Für die interne OE-Beratung zeigt sich in dem vorliegenden Textmaterial, dass die Bereitstellung von Organisations- oder Prozesswissen gar nicht als explizite Erwartung thematisiert wird. Die Beratung durch Organisationsentwickler ist zwar durchaus ein Aspekt modernen Managements, bzw. ein Symbol dafür, wie diese Klassifizierung in ‚moderne‘ und ‚altmodische‘ Topmanager zeigt:

„Ja, es gibt Vorgesetzte, die sind modern und offen für so was, und es gibt tatsächlich auch den alten Typus, der sagt: ‚Das ist Quatsch! Macht Eure Arbeit und das braucht Ihr nicht.‘ Wobei der letztere Typus in der [Firma] zunehmend ausstirbt.“ (FK15: 11)

Die Erwartungen der Manager an den Organisationsentwickler beziehen sich jedoch eher darauf, dass eine externe Instanz vorhanden ist, mit der sich der Manager über seine Entscheidungen vergewissern kann; dass der Berater als Ansprechpartner auch Ideen und Vorschläge einbringt. Über das inhaltliche, entscheidungsrelevante Wissen verfügt das Management jedoch in seiner Eigenwahrnehmung selbst und sieht sich darin den OE-Beratern überlegen.

4) Eine weitere Funktion, die der Beratung in der soziologischen Literatur zugeschrieben wird, ist die Bereitstellung von Reflexionsräumen. Von Managern wird die Möglichkeit der Rücksprache mit einem Außenstehenden sehr wohl gewürdigt; nicht zuletzt deshalb, weil Manager ihre Entscheidungen häufig in einem abgeschlossenen Raum treffen.

„Deswegen glaube ich, dass ein Neutraler, von außen auch, ich bin ja emotional beteiligt gewesen, es war für mich sehr hilfreich, dass ab und zu mich mal einer auf die Seite genommen hat, so hör mal, hast du das auch beachtet, denk mal dran.“ (FK03: 7)

⁵⁵ Nicolai (2006) bemerkt zum Verhältnis zwischen Wissenschaft und Beratung (insbesondere Managementwissenschaft und Managementberatung), dass in aller Regel die Wissenschaft der Beratung „hinterher“ forsche.

Diese Erwartung deckt sich mit der subjektiven Theorie der OE-Berater, die sich als ‚Hubschrauber‘ sehen und mit ihrer holistischen Perspektive den Überblick über ein Problemfeld behalten, ohne sich in Details – auch emotionaler Art – zu verstricken.

Gleichzeitig erfordert diese Reflexionsleistung das Angebot einer Alternativ- oder Differenzperspektive, aus welcher sich beispielsweise Anstöße Irritationen oder paradoxe Interventionen ableiten lassen (vgl. dazu Kapitel 3.4). Wie in Kapitel 7 noch gezeigt wird, nimmt nur ein Teil der internen Organisationsentwickler diese Differenzperspektive für sich in Anspruch, was die Voraussetzung darstellt, ein solches Angebot überhaupt machen zu können. Auch die Haltung der Manager birgt hier innere Widersprüche: Einerseits wird zwar die Möglichkeit zur gemeinsamen Beratschlagung erwartet, andererseits sollen sich Vorschläge des Beraters innerhalb der gesetzten Ordnung bewegen. Es wird als ‚relativ theoretischer Fall‘ bezeichnet, dass der Berater eine so gegensätzliche Perspektive einnimmt, dass diese für den Manager nicht mehr akzeptabel wäre. Die Frage, ob die Manager Diskrepanzen – beispielsweise aufgrund professionell-ethischer Bedenken – mit den Beratern erlebt hätten, wird grundsätzlich verneint. In der Regel finden Manager und Berater zusammen, Differenzen sind maximal persönlich begründet, zumal man als Manager weiß, was man einem Organisationsentwickler – wie jedem anderen Dienstleister auch – zumuten kann:

„(...) das kam es nie, weil ich, glaube ich, ein ganz gutes Gefühl dafür habe, wo solche Menschen mir helfen können und wo nicht, und es war immer so, dass die sofort immer mit dem Kopf genickt haben und gesagt haben, klar, das machen wir.“ (FK15: 12)

Damit ist aber auch die Rolle der Organisationsentwicklung ein weiteres Mal eindeutig auf die des Dienstleistenden festgelegt.

Wie Manager die internen OE-Dienstleister wahrnehmen

Da in dieser Arbeit die spezifische Positionierung interner OE-Berater im Mittelpunkt steht, wird abschließend noch ein Blick auf die Wahrnehmung dieser internen Dienstleister durch das mittlere Management geworfen. Hier zeigen sich ambivalente Tendenzen. Es gibt zum einen eine starke Tendenz zur Personalisierung: Der persönliche Ansprechpartner wird als kompetent, vertrauenswürdig, loyal, fachlich versiert beschrieben, die Kommunikation finde auf derselben Wellenlänge statt und er wird als konstruktiv für das eigene Denken und Handeln erlebt. Dies lässt sich aber keineswegs auf die übrigen Kollegen aus der OE-Abteilung übertragen. Folglich kann von der Existenz einer standardisierten, etablierten und anerkannten Organisationsentwicklung als Methode und Funktion nicht ausgegangen werden. Zu groß ist noch die Personengebundenheit der Beratungsdienstleistung.

Weitere Ambivalenzen betreffen die in der Literatur hinreichend geschilderten Vor- und Nachteile interner bzw. externer Berater, auf die hier nicht spezifisch eingegangen werden soll (vgl. dazu Kapitel 2.3). Darunter fällt beispielsweise die zeitliche Verfügbarkeit, die beim internen Berater zwar prinzipiell für günstiger erachtet wird. Wie die folgende Textsequenz zeigt, ist für einen Manager aus der unteren oder mittleren Ebene jedoch auch die Gefahr gegeben, dass der interne Dienstleister durch eine ranghöhere Führungskraft beansprucht wird und für das eigene Projekt nur noch eingeschränkt zur Verfügung steht:

„(...) wenn jemand kommt, der bedeutender ist, der ein bedeutenderes Problem hat, der mehr Einfluss hat, der höher steht als Sie, dann haben Sie einfach Pech gehabt. Und das kann beim Externen nicht passieren.“ (FK15: 6 f.)

Es wird auch auf das Problem der Befangenheit hingewiesen. Insbesondere bei harten Reorganisationsprozessen werden externe Berater bevorzugt, da diesen mehr Neutralität und Unbefangenheit gegenüber Sachthemen zugeschrieben wird. Vor allem Mitarbeiter seien oft skeptisch; aufgrund der engen Zusammenarbeit wird dem Berater fehlende Neutralität unterstellt. Das Fazit der Manager ist hier, dass es prinzipiell wünschenswert wäre, wenn durch die Beteiligung von OE-Beratern der Antagonismus zwischen Führung und Mitarbeitern überwunden würde, dies sei aber nur in Grenzen möglich.

Es ist festzuhalten, dass interne Organisationsentwicklung vom mittleren Management nur zum kleinen Teil in einer kritisch-beratenden Funktion – im Sinne von Neutralität, Reflexion und Wissenstransfer – nachgefragt wird. Für diese Leistungen können genauso gut externe Berater engagiert werden. Die wesentliche Funktion interner Organisationsentwicklung liegt aus Sicht des Managements in der Zuarbeit und Entlastung. Damit wird das Potenzial der OE-Beratung bislang nicht ausgeschöpft. Insbesondere die Personalisierung der Beziehung zwischen einem Manager und ‚seinem‘ Organisationsentwickler macht deutlich, dass Organisationsentwickler nicht als Vertreter eines Berufsstandes oder einer spezifischen Art des Denkens und Handelns angesprochen werden. Oder differenzierungstheoretisch formuliert: Sie werden nicht als Repräsentanten eines ‚anderen‘ Systems wahrgenommen, sondern als Teil des Systems ‚Management‘, an das Teilaufgaben delegiert werden. Die defensive Selbstverortung interner Organisationsentwickler und die Akzeptanzprobleme, die sie teilweise formulieren, sind auch als Ergebnis dieser Erwartungsstrukturen zu sehen.

6.4 Zusammenfassung

Im Mittelpunkt des ersten Teils der empirischen Analyse stand die Rekonstruktion von Deutungsmustern und Handlungsorientierungen interner Organisationsentwickler in ökonomisch ausgerichteten Organisationen vor dem Hintergrund eines professionsbezogenen Referenzrahmens. Diese „mehr oder weniger zeitstabilen und in gewisser Weise stereotypen Sichtweisen und Interpretationen von Mitgliedern einer sozialen Gruppe [...], die diese zu ihren alltäglichen Handlungs- und Interaktionsbereichen lebensgeschichtlich entwickelt haben“ (Arnold 1983: 894), umfassen sowohl kognitive, evaluative als auch normative Komponenten. Sie bieten also nicht nur Interpretationen, sondern auch der Situation angemessene Evaluationen und Legitimationen. Deutungsmuster dienen Akteuren zur Situationsdefinition (was ist gerade der Fall) *und* zur Handlungsorientierung (was ist richtig und wünschenswert) und entfalten damit eine normative Kraft (Ullrich 1999: 2). Es wurden zwei zentrale Leitbilder der Organisationsentwicklung – das methodische Paradigma ‚Prozessgestaltung‘ und das normative Leitbild der ‚Verbesserung von Effizienz und Humanität‘ – hinsichtlich ihrer Orientierungskraft und Transformation in die betriebliche Alltagspraxis der Organisationsentwickler untersucht. Die zentralen Handlungsorientierungen interner Organisationsentwickler sollen hier noch einmal zusammengefasst werden.

Interne Organisationsentwickler sind zuallererst Dienstleister für ihr Unternehmen: Es wird ein klares Bekenntnis zur Orientierung an Unternehmenszielen formuliert, denn nur dann haben OE-Einheiten eine Existenzberechtigung in der Organisation. Berater werden in der Regel erst nach der Beauftragung durch das Management oder einen Manager aktiv, sie nehmen nicht oder nur in begrenztem Maße Gestaltungsrollen ein. Wie die Ausführungen zur Perspektive des Managements zeigten, sehen die Manager Organisationsentwickler auch in erster Linie als Dienstleister. Eine Differenzperspektive, die sich aus systemfremden Rationalitäten (z. B. pädagogischen/humanistischen) speisen würde, wird hingegen seitens des Managements nicht abgerufen. Diese Erwartungsstruktur spiegelt sich in den normativen Konzepten der Organisationsentwickler wider.

Bei den Deutungsvarianten des Leitbilds überwiegen skeptische und instrumentelle Interpretationen. Semantische Anleihen bei pädagogisch-humanistischen Orientierungsmustern tauchen in den Selbstbeschreibungen der OE-Praktiker zwar häufig auf: Es werden Handlungsprämissen artikuliert wie ‚Arbeitsmarktfähigkeit erhalten‘, die ‚Belastung‘ für die Mitarbeiter im Auge behalten, oder, wenn Personalabbau nicht zu vermeiden ist, dies in ‚wertschätzender‘ Weise zu tun. Diese sind aber (ganz abgesehen davon,

dass sie den oben beschriebenen instrumentellen Charakter bestätigen) deutlich schwächer ausgeprägt, d. h., sie werden weniger vehement vertreten als die unternehmensbezogenen Ziele.⁵⁶ Allgemein scheint man sich von der Verteidigung von Verfahrensregeln (denn auch diese sind nicht ohne Weiteres etabliert!) als beruflichem Referenzrahmen mehr zu versprechen als vom Kämpfen um Humanisierungsziele. Zu diesem Punkt werden in den Interviews sehr viel spezifischere Handlungsorientierungen genannt: Betroffene beteiligen, durch Kommunikation Transparenz herstellen, auf eine ganzheitliche Sichtweise hinwirken, in dem Sinne, dass die Tradition und die Gesamtheit der Organisation in einer Veränderung mit bedacht werden, Mitarbeiter für neue Aufgaben angemessen qualifizieren, Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Der Bezug auf die in der OE-Literatur vielfach benannten Kriterien ist unübersehbar.

Der Bezug auf die Kriterien der Prozessgestaltung bietet einen Ausweg aus einem Zieldilemma. Vergleicht man das Leitbild ‚Prozessgestalter‘ mit der normativ konnotierten Rede von der ‚Humanisierung der Arbeit‘ bzw. der ‚Verbindung von Effizienz und Humanität‘, wird das Attraktionspotenzial des eigentlich inhaltsleeren Prozessgestalter-Ansatzes offensichtlich. Nicht die Durchsetzung von spezifischen Interessen steht im Mittelpunkt, sondern der Ausgleich zwischen ihnen. Damit wähnt sich hier auf neutralem Terrain, was es erlaubt, sich den inhaltlichen, von impliziten wie expliziten Normen geleiteten Diskussionen fernzuhalten. Das Vertrauen auf den Prozess wird vielmehr selbst zur Norm. Mit Max Weber gesprochen, verhalten sich die beiden Leitbilder zueinander wie materiale und formale Rationalität: Eine formale Rationalität (des Wirtschaftens) bezieht sich auf die technisch möglichen und adäquaten, „rechenhaften“ Überlegungen zur Versorgung von Menschengruppen. Wirtschaften nach einer materialen Rationalität hingegen weist einen wie auch immer gearteten Wertbezug auf. Es stellt sich ethischen, politischen oder anderen Forderungen und bemisst ihre Ergebnisse somit „wertrational oder material zweckrational“ (Weber 1980: 45). Diese Wertbezüge sind vieldeutig, also nicht rein formal-ökonomischer Natur. Durch den Fokus auf Prozessgestaltung wird eine Distanz zu Humanisierungsvorstellungen geschaffen, die als utopisch oder veraltet bewertet werden. Dennoch lässt sich damit eine Funktionsaussage treffen und somit eine Legitimation im ökonomischen Begründungszusammenhang herstellen.

⁵⁶ Hier soll allerdings bereits auf einen Zusammenhang mit der Typisierung interner Organisationsentwickler hingewiesen werden (ausführlich in Kapitel 7): Der professionsorientierte Irritator, der sich durch die Differenzperspektive auszeichnet, die Beratung erfordert, nutzt das harmonistische Deutungsmuster zur Inszenierung seiner Professionalität; die übrigen, eher organisational orientierten Organisationsentwickler hingegen beugen sich dem Primat der ökonomischen Rationalität.

Der Bezug auf die Prinzipien der Prozessgestaltung liefert die Basis für ein berufsbezogenes Selbstverständnis und eine Funktionsbeschreibung: Der OE-Berater ist bei der Aushandlung von Organisationswirklichkeit durch die Akteure für die Unterstützung dieses Aushandlungsprozesses zuständig. Seine Interventionen in den Verhandlungskontext stellen auch einen Eingriff in die bestehende Verteilung von Verhandlungsmacht dar: Durch die Förderung der Partizipation aller Beteiligten wird die Verhandlungsmacht der Akteure der unteren Hierarchieebenen gestärkt, während die der oberen Hierarchieebenen reduziert wird. Der Berater schafft also in seiner Vermittlerfunktion eine Annäherung der Anteile an der Verhandlungsmacht – und dieses ließe sich als eine Variante von ‚Humanisierung (bzw. Demokratisierung) qua Prozess‘ interpretieren. Die Übersetzungsleistung dieses beruflichen Referenzangebots in die betriebliche Praxis stellt sich allerdings als Problem dar. Es wurde bereits angedeutet, dass es unterschiedliche Formen gibt, wie derartige Referenzangebote gedeutet und gehandhabt werden, und dass dies vom positionalen Standing des Beraters in der Organisation abhängig ist. Im Folgenden sollen diese positionale Verortung näher untersucht und verschiedene Typen beruflicher Selbstkonzepte und Selbstinszenierungen herausgearbeitet werden, die sich im Spannungsfeld von organisationalen Deutungs- und Erwartungsstrukturen einerseits und professionsbezogenen Referenzrahmen andererseits ausbilden.

7 Klassifikation interner Organisationsentwickler zwischen Profession und Organisation

Als Personal, d. h. als Mitglieder ökonomisch-bürokratischer Organisationen, stehen interne Organisationsentwickler vor dem Problem, dass sie auch der Arbeitskontrolle dieser Organisationen unterworfen sind. Der sich an der Frage der Arbeitskontrolle entzündende Gegensatz zwischen Organisation und Profession führt zu der These, dass professionelles Handeln als autonomes Handeln im Kontext bürokratischer Organisationen nicht möglich sei. Damit verbunden ist eine Vorstellung von Organisation als gesetzter, nicht veränderbarer Ordnung. Sieht man Organisation aber als Aushandlungsordnung (*negotiated order*, vgl. Strauss et al. 1963; Sandner/Meyer 1994), dann lässt sich Organisation als eine Aushandlung von Deutungen sehen, die von Akteuren geprägt und gestaltet werden können, so dass folglich auch berufliche Standards in die Organisation hinein transportiert werden können. Zumindest ist zu vermuten, dass Professionelle die Handlungsmuster, die sie sich in ihrer Ausbildung angeeignet haben, nicht vollkommen negieren, sondern zum Teil auch im organisatorischen Kontext realisieren. Die professionellen Rationalitäten lösen sich nicht einfach auf, wenn andere bürokratische und ökonomische Rationalitäten ins Spiel kommen. Welche konkreten Formen sich aus diesen Kombinationen unterschiedlicher Rationalitäten ergeben und inwieweit diese noch als ‚professionell‘ zu bezeichnen sind, ist dann eine empirische Frage. Es interessiert dabei auch, welche Strategien sich die Akteure bedienen, um ihre ‚Professionalität‘ herauszustellen. Denn entsprechend dem inszenierungstheoretischen Ansatz (Pfadenhauer 2003: 115 ff.) führt eine professionelle Leistung nur dann zur Anerkennung – bzw. zur Zuschreibung von Zuständigkeit –, wenn sie glaubhaft gemacht werden kann. Sie muss also ‚sichtbar‘, ‚erkennbar‘ und somit ‚bedeutsam‘ erscheinen.

Aus der Empirie kristallisieren sich – dies sei als Ergebnis vorweggenommen – vier Typen der Verbindung von organisationaler und ‚professioneller‘ Rationalität heraus, mit jeweils unterschiedlichen Implikationen für die Funktion des OE-Ansatzes als Beratungsform. Im Rahmen des folgenden Kapitels werden zunächst allgemeine Probleme der Positionierung der OE-Funktion im Kontext von Unternehmen dargestellt (Kapitel 7.1), dann anhand des Interviewmaterials verschiedene Varianten der organisationalen Verortung interner Organisationsentwickler rekonstruiert (Kapitel 7.2) und auf der Basis des Quervergleichs als Typen im Spannungsfeld ‚Organisation – Profession‘ klassifiziert (Kapitel 7.3).

7.1 Allgemeine Positionierungsprobleme der OE-Funktion

Das zentrale Problem, dem Organisationsentwicklung als Methode und als Funktion in Organisationen gegenübersteht, ist die Verschwommenheit des Begriffs im betrieblichen Handlungskontext. Sie macht die genaue Abgrenzung des Zuständigkeits- und Wirkungsbereichs schwierig und erfordert von jedem Akteur eine individuelle Ausgestaltung der Rolle. Anders als Prozesse der Personalentwicklung (die als Funktion meist in derselben Organisationseinheit angesiedelt ist und damit im selben Atemzug genannt wird) sind OE-Prozesse fast ausschließlich projektförmig organisiert. Zudem kommt es zu Überschneidungen mit konkurrierenden personen- oder organisationszentrierten Beratungsangeboten durch weitere interne oder externe Dienstleister.

Die Schwierigkeit zeigt sich u. a., wenn man Angehörige von integrierten Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen nach ihren Tätigkeiten befragt: Sie beginnen mit Berichten über ihre Aufgaben in der *Personalentwicklung* und nehmen erst dann, dem Forschungsinteresse der Interviewerin geschuldet, Bezug auf die *Organisationsentwicklung*. Personalentwicklung ist stärker strukturiert/routinisiert und hat in Form von Entwicklungsprogrammen Einzug in die organisationale Regelkommunikation gehalten. Zudem gibt es in vielen Organisationen regelmäßige Konferenzen zur Personalentwicklungsplanung, in die auch die PE-Abteilungen eingebunden sind. Damit ist dieser Tätigkeitsbereich für die Dienstleister besser beschreibbar, wenn sie über ihre Arbeit berichten. OE-Beratung hingegen ist eher vage über die Bearbeitung gruppenspezifischer Problemlagen (in Form von Bereichs- und Teamentwicklung) und die Begleitung von projektförmigen Arbeitsformen definiert:

„Der Bereich OE umfasst im Wesentlichen die Begleitung von Bereichs- und Teamentwicklungsprozessen und die Begleitung von Projekten über das Thema Projektmanagement.“
(OE04: 2)

Die Wahl der Formulierung ‚über das Thema Projektmanagement‘ ist für das Selbstverständnis der Organisationsentwicklung in einer Organisation aufschlussreich. Keyl bezeichnet Projektmanagement als „semantische Kodifizierung“ einer neuen Managementmethodik, die versucht, von hoher Komplexität und Kontingenzen geprägte organisationale Wirklichkeiten zu beschreiben und in konkrete Handlungsanweisungen für das Management zu übersetzen (Keyl 2007: 1). Im Gegensatz zu Routineprozessen sind ‚Projekte‘ konstitutiv durch Offenheit geprägt. Die Bewältigung dieses neuen Steuerungsproblems zielt also auf die Frage, wie diese prinzipiell offenen Arbeitsprozesse so geplant, kontrolliert und gesteuert werden können, dass die in den Projektvereinbarungen versprochenen Ziele (technische Machbarkeit), Termine (Zeitlimitierung) und Kos-

ten (ökonomische Effizienz) eingehalten werden können (ebd.; vgl. Bröckling 2005). Die prinzipielle Offenheit ist auch für OE-Prozesse konstitutiv. Aufgrund der Nicht-Routinemäßigkeit der Projektform kann von einer (wenn auch nur latenten) ‚Krisensituation‘ im Oevermannschen Sinne ausgegangen werden, in der ein Organisationsentwickler eine spezifische (‚professionelle‘) Sichtweise in die Interaktion mit dem Klienten einbringt. Die Formulierung ‚über das Thema Projektmanagement‘ kann so gedeutet werden, dass über die *Semantik* des Projektmanagements auch OE-spezifische Gestaltungsformen in Organisationen hinein transportiert werden können. Projektmanagement kann gewissermaßen als ‚Vehikel‘ für besondere Formen der Kommunikativität oder Reflexivität dienen, die in Projekten erprobt und auf längere Sicht in Routineprozesse integriert werden können.

Schließlich gibt es das Problem der Zuständigkeitsdefinition. Neben den bereits beschriebenen Überschneidungen mit dem Bereich der Personalentwicklung konkurrieren verschiedene Formen und Abteilungen der Unternehmens-, Strategie-, Organisationsplanung, die teils als ökonomisch-instrumentelle Rationalisierungsberater (Experten-Berater im Sinne der in Kapitel 2.2 benannten Unterscheidung), teils als non-direktive Prozessbegleiter auftreten und sich in – wenn auch nur organisationsinternen – Markt- und Legitimierungskonstellationen befinden. Hinzu kommt, dass die ‚Entwicklung von Organisationen‘ nicht nur eine Aufgabe für Organisationsentwickler ist, sondern genuin zum Funktionsspektrum des Managements gehört. Als solche wird sie von den Managern verstanden, so dass neben einer ‚dienstleistenden‘ Organisationsentwicklung auch von einer ‚managerialen‘ Organisationsentwicklung gesprochen werden muss. Organisationsentwickler *begleiten* oder *beraten* in dieser Aufgabe, und zwar optional, d. h. nur dann, wenn Manager diese Beratungsleistung in Anspruch nehmen; sie sind somit Dienstleister und als solche auf die Entscheidungen ihrer Auftraggeber verwiesen.

Der Zuständigkeitsbereich der Organisationsentwickler ist somit keineswegs fest umrissen. Die Projektförmigkeit deutet auch darauf hin, dass in der Regel keine Routineprozesse zum Gegenstand gemacht, sondern projektspezifische Ziele in einer Projektvereinbarung verhandelt werden. Das heißt aber auch, dass einer Beratungsbeziehung eine individuelle Aushandlung der Arbeitsbeziehung (Arbeitsbündnis) vorausgeht. Diese ist stark von den Erwartungen des Auftraggebers geprägt, aber auch vom Selbstverständnis des Beraters. Welche typischen Facetten der Ausgestaltung anzutreffen sind und wo spezifische Probleme liegen, ist Gegenstand der folgenden Analyse.

7.2 Verortung im Kontext der Organisation

Im folgenden Abschnitt werden Deutungsmuster der Positionierung im Kontext der bürokratischen Organisation analysiert: Welche Formen der Selbstinszenierung werden gewählt, welche Ansprüche daraus abgeleitet? Welche Gestaltungsambitionen und welche Gestaltungsmöglichkeiten werden thematisiert? Zur Rekonstruktion der Wirkmächtigkeit von Organisationsentwicklung als alternativem Ansatz der (reflexiven) Organisationsgestaltung (bzw. zur Erklärung des Scheiterns der Übersetzung des Ansatzes in organisationale Praxis) ist es von Interesse, wie Organisationsentwickler ihre Position im Unternehmen einschätzen und welcher Strategien sie sich bedienen, um ihrer Rationalität Geltung zu verschaffen. Die gewählten Darstellungsformen geben Aufschluss darüber, welche Handlungsstrukturen in den Organisationen überhaupt anschlussfähig sind und welche nicht. Aus dem Thema der Arbeit ergibt sich vor allem die Unterfrage, inwiefern ‚professionelle‘ Selbstinszenierungen, d. h. solche, die sich auf eine Differenzperspektive beziehen, in der Organisation wirksam werden. Dabei geht es immer um die Frage der Anerkennung dieser Inszenierungen in der Organisation. Des Weiteren frage ich nach dem Bezug auf das berufsförmig organisierte Angebot an Deutungen: Welche Rolle spielen die Strukturen der Professionsgemeinschaft für die Bereitstellung von Standards und Wissen, einer Ideologie der Gemeinnützigkeit und auch als Bezugsrahmen für Biographie und Karriere (Netzwerke).

Hinsichtlich der Positionierung und Selbstverortung als Dienstleister für Organisationsentwicklung finden wir in der Empirie unterschiedliche Facetten vor, die im Folgenden herausgearbeitet werden sollen:

- (1) Der Übersetzer transformiert sein professionelles Referenzsystem in organisational anschlussfähige Inszenierungsformen, nicht zuletzt aus strategischen Gründen.
- (2) Der Irritator hebt auf professionelle Inszenierungen ab und sieht entsprechend dem professionalisierten Deutungsangebot genau in der Irritation seine Funktion.
- (3) Der subalterne Helfer ordnet sein in Ansätzen vorhandenes professionelles Referenzsystem in subjektivistischer Manier dem organisationalen unter.
- (4) Der Semi-Manager stellt sich ganz in den Dienst des Unternehmens und lässt professionelle Inszenierungsformen gänzlich vermissen.

7.2.1 Strategischer ‚Übersetzer‘

Der Typus des strategisch handelnden Übersetzers reagiert in besonderem Maße auf das Problem der Uneindeutigkeit des Zuständigkeitsbereichs. Wir finden diese Form der

Selbstinszenierung insbesondere bei den Leitungspersonen von OE-Abteilungen, was auf strategische, d. h. im Hinblick auf ein gesetztes Ziel plan- und absichtsvoll eingesetzte Mittel, Handlungsorientierungen schließen lässt.⁵⁷ Eine politische Perspektive, die die Handelnden in ihrem Ringen um Einfluss – mit dem zentralen Ziel der Existenzsicherung – auffasst und insofern die Legitimationsbekundungen in den Vordergrund stellt, ohne diese als Oberflächenphänomen abzutun, ist hilfreich, um dieses Deutungsmuster zu erklären.

Das Ausgangsproblem, vor dem die Organisationsentwickler stehen, lässt sich einfach zusammenfassen: Organisationsentwicklung ist in der Praxis ein undefinierter Begriff und die Herausforderung liegt darin, Themen, für die Dienstleistungen erbracht werden, zu besetzen. Die kurze Sequenz veranschaulicht das Problem:

„Das kommt drauf an, was Sie unter Organisationsentwickler verstehen, das ist wohl erst mal eine der Fragen, was man selbst darunter versteht. Was man selbst darunter versteht, und die andere Frage ist, was die Organisation darunter versteht. (...) Unter dem Begriff kann sich in dieser Organisation überhaupt niemand etwas vorstellen, das war ein Begriff, den man versucht hat anfangs zu positionieren in der Organisation mit relativ wenig Erfolg.“ (OE06: 2 f.)

Es wird gleich deutlich: *Die* Organisationsentwicklung zu definieren ist so einfach nicht. Es stehen grundsätzlich mehrere denkbare Auffassungen über das Wesen von Organisationsentwicklung im Raum; die des Erzählers könnte sich von jener der Interviewerin unterscheiden und weitere Auffassungen könnten in der Klientenorganisation vertreten sein. Alle haben ihre Berechtigung, doch die Formulierung („und die Frage ist“) impliziert, dass dieses durchaus ein Problem darstellen kann. Die Herausforderung wird darin gesehen, die OE-Tätigkeit in der Organisation ‚zu positionieren‘, sie also so weit sichtbar werden zu lassen, dass sie in organisationale Entscheidungsprämissen eingehen kann; anderenfalls bliebe sie organisational folgenlos. Jede Einheit in einer Organisation braucht aber ihre Legitimation, um existieren zu dürfen. Das Label „Organisationsentwicklung“ scheint dafür nicht geeignet zu sein („darunter kann sich überhaupt niemand etwas vorstellen“). Der bereits aufgeworfene Gedanke, dass die Organisationsentwicklung nicht eindeutig zu definieren ist, betrifft also nicht nur das Berufsbild an sich, son-

⁵⁷ Strategisches Handeln bedeutet in der Alltagskommunikation: längerfristiges und planvolles, auf ein Ziel ausgerichtetes Handeln. Es wird in der Regel utilitaristisch gedeutet, d. h., der Akteur wählt und kalkuliert Mittel im Hinblick auf die Verfolgung des Ziels, ohne dass die Strategie eine Entscheidung über die Ziele selbst betrifft. Es setzt im Regelfall zumindest zwei zielgerichtet handelnde Subjekte voraus und unterscheidet sich in dieser Hinsicht vom teleologischen Handeln (Habermas 1995a). Zum Strategiebegriff als Deutungsanspruch für Absichten und Handlungen, der dies als ziel- und erfolgsorientiert ausweist, sowie seiner Fiktionalität vgl. Bär/Pohlmann (2008).

dem wird auch zum Problem bei der Stellung gegenüber der Organisation. Dem Begriff wird letztlich aus Sicht des Praktikers eine Absage erteilt:

„Ich würde mich als Organisationsentwickler verstehen, würde aber auch sehr viele andere meiner Kollegen auch als Organisationsentwickler verstehen. Für mich ist das alles, was zusammen die Weiterentwicklung einer Organisation entweder unterstützt oder treibt. Da gehören Aufgaben von Managern dazu, Aufgaben von Management Development, von Trainingsentwicklung. Wir haben aber auch eine interne Consulting-Gruppe, also die quasi Strategieberatung macht für den Vorstand, oder für den CEO, die machen natürlich auch Organisationsentwicklung. Ja. So, also das würde ich alles unter Organisationsentwicklung betrachten, aber da fängt die Crux mit der Organisationsentwicklung glaube ich schon an, weil der Begriff sehr vielfältig ist und sehr unterschiedlich benutzt wird.“ (OE06: 2)

Für den Erzähler umfasst Organisationsentwicklung „alles, was zusammen die Weiterentwicklung (...) entweder unterstützt oder treibt“. Damit ist zunächst einmal angesprochen, was Organisationsentwicklung *nicht* ist, nämlich eine planlose, gleichsam wildwüchsige Entwicklung der Organisation. Organisationen entwickeln sich zwar permanent und weisen darin eine gewisse Selbstläufigkeit auf, aber ‚Organisationsentwicklung‘ beginnt erst da, wo diese Entwicklung – unterstützend oder forciert – in Bahnen gelenkt wird. Weiterhin wird deutlich, dass unterschiedliche Akteure und Teilaspekte auf diese Entwicklung einwirken: das Management selbst, Spezialisten für Fragen der Personal- und Führungskräfteentwicklung, bis hin zu strategischen Beratern. Diese Gruppe von Personen, die als interne Consultants den Vorstand beraten, ist offenbar von den internen OE-Beratern zu unterscheiden. All dieses trägt in den Augen des Erzählers dazu bei, dass ihm der Begriff „Organisationsentwicklung“ ungeeignet scheint, um über seine Tätigkeit angemessen zu berichten. Und wie in Interviews mit mittleren und oberen Führungskräften deutlich wird, trifft die Rede von der Organisationsentwicklung auch beim Management auf Unverständnis:

„Der Begriff Organisationsentwickler ist so in der [Firma] mir noch nie vorgekommen, ja, das hör ich zum ersten Mal, und ich glaub auch nicht, dass wir das, was Herr Jm macht, oder das, was Z [Abteilung] macht, das interne Management-Consulting, als Organisationsentwicklung bezeichnen könnten.“ (FK15: 1)

„Ich wüsste gar nicht, was die soll.“ (TM17; gemeint ist die OE-Abteilung, S. Sch.)

„Was wir haben, ist ein Modell für Change Management“

Das ‚Problem‘ der Positionierung muss aber dennoch gelöst werden; also bedarf es Strategien, die in der Organisation anschlussfähig sind. Hier werden die strategischen Handlungsorientierungen des Abteilungsleiters transparent:

„Was wir dann gemacht haben, wir haben dann den Schwerpunkt unserer Arbeit auf Change Management gelegt, das haben die Leute hier sehr gut verstanden, womit sie sehr viel anfangen

konnten, nicht nur deshalb, weil es ein englischer Begriff war, sondern einfach auch deshalb, weil es in ihre Welt reinpasst. Die Welt hier ist: Ich mache eine Analyse, ich mache ein Konzept, ich entwickle Tools und Instrumente, die ich implementieren will und implementiere sie, und wenn ich implementiere, muss ich Change Management machen, ich muss verändern, die Veränderung managen. Das hat in ihre Denke reingepasst, und deshalb konnte man das ganz gut positionieren. Der Nachteil davon ist, dass sie unter Change Management nur diesen letzten Schritt von Etwas-Verändern in der Organisation sehen. Ja, das ist der Nachteil. Aber das war eine Positionierungsmöglichkeit.“ (OE06: 3)

Der Erzähler schildert, wie eine bewusste, abwägende, einem Plan der erhöhten Sichtbarkeit dienende Entscheidung für eine neue Abteilungsbezeichnung „Change Management“ getroffen wurde. Der englische Begriff entspricht der Semantik des globalisierten Managements mehr, denn damit sind immer auch Assoziationen von modern, erfolgreich etc. verbunden. Der Erzähler begründet die Umdeutung auch damit, dass die neue Bezeichnung besser ‚in ihre Welt reinpasst‘, die im Folgenden auch als typische Managementwelt, bestehend aus Analysen, Konzepten, Implementierungen beschrieben wird. Change Management (die etymologische Bedeutung kommt von lat. *manum agere*, „an der Hand führen“) suggeriert entsprechend den zentralen Managementfunktionen Planbarkeit, Umsetzbarkeit, Kontrollierbarkeit. Oder anders ausgedrückt: Im Management wird die Idee der *Gestaltung von Organisation* in der Organisation repräsentiert (Pohlmann et al. 2009) und die Rede vom ‚Change Management‘ verspricht die Gestaltbarkeit des Wandels. Die neuere Organisationsliteratur weist jedoch zu Recht darauf hin, dass sich Organisationen in einem permanenten Prozess von Subjektivität, Vorstellungen und Zufälligkeit befinden (Weick 1985) und Steuerungsversuche nach den Eigenlogiken des Systems verarbeitet werden (Luhmann 2000). Das Management erhält hierbei die Fassade von Rationalität aufrecht. Rationalistische Reorganisationsansätze – von Collins (1998) als „n-step-guides“ bezeichnet – sind insofern kritisch zu sehen, als sie Veränderungsprozesse als eine bestimmte Anzahl aufeinander folgender Handlungsschritte und Akteure als programmierbare Wesen betrachten, ohne den Eigenlogiken Rechnung zu tragen. Die Referenz des Erzählers auf diese n-step-Logik deutet allerdings auch wieder darauf hin, dass in der betrieblichen Praxis der Organisationsgestaltung von der Planbarkeit eben stillschweigend ausgegangen wird und es Organisationsentwicklern kaum gelingt, diese Annahme zu durchbrechen.

Der Erzähler kommt insofern auch darauf zu sprechen, als dieses Verständnis der Organisation zu kurz gegriffen ist, und bezeichnet es als ‚Nachteil‘ im Sinne seines, im Gegensatz zu den übrigen Mitgliedern und Repräsentanten der Organisation (d. h. dem Management) offenbar umfassenderen Verständnisses organisationaler Veränderung. Damit wird auch die Widersprüchlichkeit deutlich, in der sich Organisationsentwickler

bewegen, und dass zur ‚Positionierung‘ bisweilen Abstriche gemacht und Nachteile (trotz besseren Wissens) in Kauf genommen werden müssen.

Bis hierher bleibt also festzuhalten: Wir erfahren zu diesem Zeitpunkt nicht, wie dieses umfassendere Bild der Organisationsentwicklung aussehen könnte, sondern lediglich, wie es *nicht* aussieht bzw. wo die Probleme liegen, dieses Bild zu zeichnen. Dennoch hat der Erzähler sich selbst zum einen als Experten eingeführt, zum Zweiten eine *Differenzperspektive* im Sinne eines tieferen Verständnisses organisationaler Veränderung eröffnet, aber drittens auch die Widersprüchlichkeit thematisiert.

Die folgende Textpassage zeigt nun, wie diese *Expertise* innerhalb des Begründungsrahmens der Wirtschaftsorganisation in Szene gesetzt wird:

E: Also, eine Handlungsmaxime in dem Sinne, dass ich Ihnen in einem Satz sagen könnte, was Organisationsentwicklung ist, haben wir nicht. Was wir haben, ist ein Modell für Change Management, da steht drin: Wenn ich eine Veränderung in einer Organisation erfolgreich, erfolgreich und sustainable, implementieren will, dann sind das die zehn oder zwölf Schritte, wie ich das tun muss. So was haben wir definiert, aber da geht auch unsere Erfahrung ein im Sinne von welche Konzepte, welche Tools haben sich bewährt, was ist [firmen]kultur-spezifisch, solche Sachen sind da alle mit eingebracht.

I: Was sind daran die wesentlichen Punkte?

E: Das wird jetzt ein zweieinhalbstündiger Vortrag über ‚Was ist Change Management?‘ (lacht). (OE06: 4)

Die Sequenz signalisiert Bedeutsamkeit. Es gibt ein ‚Modell‘, und das bedeutet auch: Es gibt formalisiertes Wissen zum Thema Change Management. Dieses Wissen ist so umfangreich, dass es eines mehrstündigen Vortrages bedürfte, um es in Gänze vorzutragen. (Damit dient die Sequenz auch als Belegstelle für das bereits angedeutete Expertentum des Erzählers.) Um die Expertise allerdings organisational anschlussfähig zu halten, werden (im Sinne einer Strategie) ‚zehn bis zwölf Schritte‘ zum erfolgreichen Veränderungsmanagement formuliert – mithin wird auch das Bedürfnis einer Organisation nach Komplexitätsreduktion gestillt. Bewährtheit und Passung zur Firmenkultur sind die spezifischen Kriterien, mittels derer sich in der Deutung des Erzählers Anschlussfähigkeit herstellen lässt, mit akademischem Wissen (an anderer Stelle auch als ‚theoretischer Krempel‘ bezeichnet) sollten die Modelle dabei nicht überfrachtet werden. Vielmehr sehen ‚Übersetzer‘ in der Transformation von akademischem OE-Wissen in organisational verwendbares Gestaltungswissen ihre zentrale Aufgabe; ihre Funktion ist somit eine ‚politische‘ Funktion der Vermittlung von Unternehmensinteressen in Abteilungsaufgaben und Abteilungsinteressen in organisational anschlussfähige Nützlichkeitsargumentationen. Des Weiteren begegnen sie den Legitimationsanforderungen der Organisation mit

einer politisierten Übersetzungsrhetorik, die wir in dieser Form nur bei Leitungspersonen von OE-Einheiten finden. Bestandteile dieser Legitimationsargumentationen sind u. a.,

- den Systematisierungsanforderungen der Organisation gerecht zu werden,
„Wir haben mal versucht das [gemeint sind die vielfältigen Tätigkeiten der Abteilung, S. Sch.] zu clustern, wenn wir einen Jahresbericht machen“ (OE09: 4)
- die Zielorientiertheit der Gesamtorganisation in Form von Abteilungszielen zu adaptieren,
„So hängen wir an den Zielen mit dran. So haben wir das auch für uns runtergebrochen.“ (OE09: 7)
- Erfolgskriterien zu definieren und zu erfassen,
„Und deswegen ist es schon wichtig, dass wir in unseren Beratungskonzepten die Messbarkeit integrieren, also was muss am Ende des Beratungsprozesses als Erfolg stehen.“ (OE14: 3)
- Verantwortungsbereiche für Organisationsgestaltung zu reklamieren,
„(...) dass wir aus der Rolle des Dienstleisters für Veränderungsmanagement reingehen in eine Rolle reingehen Gestalter und Hüter, dass wir also definitiv verantwortlich dafür sind, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen laufen. (...) dass man gestalterisch tätig ist und Empfehlungen ausspricht und später in der Hüterrolle auch Richtungskompetenz hat.“ (OE09: 5–6)
- Richtlinien und Regelungen für die Beauftragung einzuführen, um auf der ‚Kundenseite‘ Verhaltenssicherheit herzustellen,
„Es ist ja verstärkt, dass Führungskräfte anrufen und fragen, ich will das vergeben, ist das so in Ordnung, wenn ich das so mache. Das gab es vorher nicht, und mir ist es lieber, es gibt die Richtlinie und jeder weiß das, und weiß auch, wann er dagegen verstößt.“ (OE09: 15)
- auf der Beraterseite ebenfalls Modelle und Standards einzuführen, um gegenüber den ‚Kunden‘ Expertise zu demonstrieren und damit Anschlussfähigkeit in der Organisation herzustellen – auch wenn dies bei den Beratern selbst nicht auf Zustimmung trifft.

Die Abteilungsleiter reagieren mit dieser Rhetorik von Zielen, Modellen und ‚10-Punkte-Plänen‘, ebenso wie mit dem Zugeständnis an rationalistische Reorganisationsansätze, auf die Nützlichkeitsabwägungen der Organisationen. Die Annahmen über Planbarkeit und Steuerbarkeit des Organisationswandels bilden für die betriebliche Managementpraxis nach wie vor die Grundlage und es gelingt Organisationsentwicklern kaum, die Annahmen zu durchbrechen. Derartige Funktionalitätsaussagen sind ein zentrales Element der politischen Legitimierung im rationalistischen Organisationsleitbild. Um diese, so lässt sich festhalten, geht es den OE-Abteilungsleitern. Darin unterscheiden sie sich nicht von anderen Managern, denn wie diese repräsentieren sie ihre Abteilung und sind den Verantwortungszuschreibungen unterworfen.

Professionelle Selbstdeutung ohne professionelle Selbstinszenierung

Die Organisationsentwickler des Übersetzer-Typus stellen sich entsprechend der Typologie der Formen der Arbeitskontrolle (Freidson 2001, vgl. Tabelle 4, Kapitel 4.2.2) als ‚professionalisiert‘ dar. Die Abteilungsleiter positionieren sich zwar einerseits voll und ganz innerhalb der Organisation, tun dies aber auch mit professionellem ‚Selbst-Bewusstsein‘ und unter Betonung ihrer Unabhängigkeit:

„(...) ich verstehe mich als Dienstleister und ich verstehe mich als jemand, der Hilfe zur Selbsthilfe leistet. Das heißt, wenn der Auftrag am Anfang klar ist, und dafür ist das Thema Auftragsklärungsgespräch wichtig, dann geht’s nur darum, bin ich bereit, diesen Prozess zu begleiten.“
(OE14: 5)

OE-Abteilungen sind per se dienstleistende Einheiten und das Dienstleistungsverhältnis konstituiert sich durch die Bereitschaft des Dienstleisters den Dienstleistungsnehmer bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen. Aber anders als eine Dienstleistung, die rein auf das Ideal des *consumerism* (Kundenzufriedenheit) ausgerichtet ist, wird die professionelle Dienstleistung nicht um jeden Preis erbracht. Die Entscheidung über die Annahme eines Auftrags liegt beim Auftragnehmer; er bleibt dahingehend autonom und ‚bei sich‘ („ich verstehe mich als ...“). Sind bestimmte Bedingungen nicht gegeben (soll z. B. ein beteiligungsorientiertes Verfahren wie ein Workshop nur dazu dienen, bereits getroffene Entscheidungen mit einer Scheinlegitimation auszustatten), steht der Organisationsentwickler nicht als Berater zur Verfügung.

Die Karrieren entsprechen in der Regel der Variante ‚externe Fachkarriere‘, d. h., die Berater waren innerhalb verwandter Fachgebiete in unterschiedlichen Organisationen beschäftigt, Phasen freiberuflicher Beschäftigung sind nicht ausgeschlossen. Sie verfügen somit über Differenzenerfahrungen, die eine distanzierte Haltung gegenüber der Arbeitgeber-Organisation ermöglichen. Des Weiteren rekurrieren sie auf spezialisiertes fachliches Wissen und transformieren dieses im Sinne qualifizierter Ermessensarbeit. Die akademische Ausbildung (u. a. in Wirtschaftspsychologie, Personal-BWL) dient ebenso wie Kontakte zu Berufskollegen (in Form von Netzwerken, Erfahrungsaustausch-Kreisen) als inneres Referenzsystem. Für die Inszenierung innerhalb der Organisation spielen sie jedoch eine untergeordnete Rolle.

Der Modus der Einflussnahme ossifiziert zwischen professionellen und bürokratischen Formen. Das Gespräch mit dem Klienten wird als das wichtigste Mittel zur Überzeugung genutzt; im Zweifelsfall wird zur Interessenwahrung aber auch bei übergeordneten Hierarchieebenen interveniert. Die Besonderheit der zentralen Verortung liegt darin, dass einerseits aufgrund der Expertise eine professionelle Differenzperspektive innerhalb der Einzelberatung eröffnet und diese auch seitens der Klientenorganisation zugestanden wird. Andererseits kann eine ‚professionelle‘ Autonomie nur innerhalb geltender

Strukturen gewährt werden; die Legitimität der betrieblichen Ordnung anzuerkennen ist quasi die *conditio sine qua non* der Handlungsfreiheit, wie diese Passage abschließend verdeutlicht:

„Dass uns niemand sagt, wie wir unser Geschäft zu machen haben. Vielleicht sind wir auch schon so sozialisiert, dass wir in vorausschauendem Gehorsam Strategien umsetzen. Aber die Freiräume, die wir haben, die ich konkret auch habe, sind extrem hoch. Sonst wäre ich, glaube ich, auch nicht mehr hier.“ (OE14: 13)

Resümee

- 1) Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass sich OE-Abteilungsleiter in erster Linie als *Manager* sehen, die gegenüber anderen Managern – auch dem Topmanagement – auf vergleichbarer Ebene agieren. Sie haben Zugang zum Topmanagement, werden dort gehört und können Vorschläge einbringen. Sie stehen somit auch für eine Idee der Gestaltbarkeit von Organisationsveränderung im Sinne des ‚Change Managements‘. Dabei geht es auch darum, in strategischer Form Themen zu besetzen, die die weitere Existenz der differenzierten Funktionseinheit legitimieren.
- 2) Dieses tun sie unter Anerkennung der geltenden Ordnung einerseits und vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Expertise andererseits. Wir haben es bei den Abteilungsleitern mit Experten zu tun, die über ein umfassendes, tiefgehendes Verständnis von Organisationsentwicklung verfügen und aufgrund eines typischen Karrierewegs eine Differenzenerfahrung und somit auch Differenzperspektive gegenüber der Organisation mitbringen. Die akademische und professionelle Ausbildung, die sie durchlaufen haben, bildet ein inneres Referenzsystem; für die Inszenierung gegenüber den Organisationsmitgliedern ist dieses nachrangig. Dem Begriff ‚Organisationsentwicklung‘ wird eine Absage erteilt. Die Experten erheben sich über eine ‚akademische Diskussion‘ um Begriffe, da sich diese praktisch als nicht anschlussfähig in der Organisation erweisen.
- 3) Das professionelle OE-Verständnis ist so komplex, dass für die Vermittlung in der Organisation einfachere, der Logik und Semantik einer Wirtschaftsorganisation eher entsprechende Formulierungen gefunden werden müssen. Die Experten durchschauen die Logik der Organisation, ihre Wünsche und ihre Mythen (wie jene der Machbarkeit). Sie erheben sich einerseits über sie und finden andererseits Wege diese zu bedienen (und sie somit letztlich zu reproduzieren). Nur darauf kommt es bei einer internen OE-Einheit aber an, denn ohne Anschlussfähigkeit hat sie keine Existenzberechtigung. Daraus lässt sich verallgemeinernd ableiten: Lehrbuchdefinitionen sind nicht handlungsinstruktiv, weil sie nicht anschlussfähig sind an die organisationale Verarbeitungslogik. In diesem Sinne erweisen sich die OE-Abteilungsleiter als Übersetzer, die professionelle Deutungs-

schemata in organisational verarbeitbare transformieren. Ihre Funktion ist eine primär politische der Vermittlung zwischen Organisations- und Abteilungsinteressen.

7.2.2 Professionsorientierter ‚Irritator‘

Eine weitere Form der Verortung von Organisationsentwicklung in der Organisation ist die der *Beratung als Raum für Irritation und Reflexion*. Sie stellt ebenso wie der Typus des strategischen Übersetzers auf Expertise ab, unterscheidet sich jedoch durch eine explizitere Orientierung am Deutungsschema der ‚Professionalität‘ und insbesondere durch die Wahrung einer Differenzperspektive. Gestaltungsansprüche werden dezidiert verneint. Organisationsentwickler, die diesem Idealtypus zugerechnet werden, verstehen sich, auch wenn ihre offizielle Funktionsbezeichnung teilweise anders lautet – z. B. Referent, Sachbearbeiter –, als ‚Berater‘ im engeren Sinne: Sie handeln beratend in Situationen, die durch zeitliche Begrenztheit, Autonomie, Freiwilligkeit und Subsidiarität gekennzeichnet sind (vgl. Kapitel 2).

Differenzperspektiven

Die Facette der distanzierten Positionierung im Organisationsgefüge wird in einer Gruppendiskussion mit einem OE-Berater und einem OE-Abteilungsleiter besonders augenfällig: Der Abteilungsleiter argumentiert politisch, wenn er durch die Darstellung von Funktionalität im gestalterischen Sinne die Legitimation für die Existenz der Abteilung beansprucht (vgl. dazu den vorangegangenen Abschnitt), während der Berater sich als *irritierendes (Gegen-)Moment* generiert, ohne Gestaltungsziele zu artikulieren. Als Reaktion auf die gestalterischen Intentionen seines Vorgesetzten (und die Absicherung durch Modelle und Richtlinien) formuliert der Berater Ablehnungsbekundungen (‚jeder Prozess ein Unikat‘, Regelungen als Ausdruck von Kontrollversuchen) und inszeniert sich als ‚Widerpart‘ in der Organisation.

Der Berater bedient sich in seiner Argumentation eines Bildes: Eine Organisation habe zunächst ein Interesse an Ordnung, die perfekte Ordnung sei aber die eines Friedhofs (‚da ist die Sicherheit am größten, dass der, der gestern da lag, morgen auch noch da liegt‘, TM08: 10). ‚Kluge‘ Organisationen wüssten dieses zu verhindern, indem sie Funktionen etablierten, die diese Ordnung durch das richtige Maß an Beunruhigung störten – und dadurch eine perfekte Ordnung, also: den ‚Tod‘ der Organisation verhinderten. Diese Funktion wird der Organisationsentwicklung zugeschrieben, da diese genau *nicht* die Organisation repräsentiere:

„Aber ich glaube, beide Funktionen [gemeint sind: die Ordnungs- und die Störungsfunktion, S. Sch.] können nicht die Repräsentanten der Organisation selbst übernehmen, also zum Beispiel

das Topmanagement oder so, ich glaube, das geht nicht. Und natürlich sind Topmanager, die gucken nach verdichteten Daten und denken eher zentral und das sind beides eher Aspekte, verdichtete Daten und zentrale Perspektiven, das sind eher Ordnungsaspekte. Und dem setzen wir sozusagen etwas entgegen, so würde ich das sagen, vom Verständnis her.“ (OE08: 10)

In dieser Sequenz wird explizit, dass der Berater für sich eine Differenzperspektive in Anspruch nimmt, die ihn Fragen stellen und die Repräsentanten der Organisation zum Nachdenken anregen lässt, wozu diese aufgrund ihrer Funktion nicht in der Lage sind. Zugleich legt es der ‚irritierende‘ Berater aber genau *nicht* darauf an, Organisation nach einer bestimmten, von der Differenzperspektive geleiteten Vorstellung zu gestalten.

Hier werden Bezüge zum Referenzsystem des systemischen Beratungsansatzes deutlich, mit dem auch bestimmte Annahmen über die Relation des Beraters zum Klientensystem verbunden sind. Die Annahme einer direkten Einflussnahme seitens des Beraters wird konzeptionell ausgeschlossen, denn das System reguliert sich letztlich selbst; entsprechend einem systemtheoretischen Organisations- und Personenbegriff lassen sich Systeme nicht gezielt verändern, sondern maximal in ihren Selbstbeobachtungen irritieren (vgl. dazu Kapitel 3.3.2). Verweise auf den systemischen Beratungsansatz sind indes in den Selbstdarstellungen der Organisationsentwickler so häufig zu finden, dass man diese Referenz als einen *code professionnelle* bezeichnen könnte, mit dem das grundsätzliche Selbstverständnis als Prozessberater in Abgrenzung zur Expertenberatung kodifiziert wird. Nur selten wird es jedoch so ausbuchstabiert wie im Fall dieses Erzählers, der auch die aus diesem Beratungsverständnis resultierenden Konsequenzen für die Bedeutung von OE-Abteilungen benennt:

„Ich sag, die Organisation verfügt ja sowieso völlig unabhängig von uns über Selbstheilungskräfte, da braucht man sich gar nicht drum scheren, das ist sogar eher nachteilig, wenn man denkt, man könnte da viel machen. Wenn uns ein Kundensystem abstößt, dann stößt uns das eben ab (...) Das System entscheidet selber, was es aushalten kann, da kann auch ein Berater dazu beitragen, dass ein System zu früh an die Grenze kommt, und sagt, das halten wir nicht mehr aus, das wird ja nicht so deutlich ausgesprochen, aber man spürt das, wenn man abgestoßen wird.“ (OE08: 19)

Die Verantwortung für das Funktionieren liegt bei den Führungskräften, diese gestalten ihren Verantwortungsbereich (oder versuchen es zumindest). Organisationsentwickler braucht es dafür nicht zwingend:

„[Die Führungskraft, S. Sch.] kann sich dann an wen auch immer wenden, wenn sie etwas verändern wollen oder müssen, das müssen nicht zwangsläufig wir sein.“ (OE08: 19)

Hiermit werden, das zeigt der Quervergleich, die ‚politischen‘ Ambitionen des Übersetzer-Typus, der durch den vorgesetzten OE-Abteilungsleiter verkörpert wird, gleichwohl unterminiert. Interessant ist, dass der Berater, ganz im sozialkonstruktivistischen Sinne, nicht nur vom Manager als Auftraggeber, sondern vom ganzen (Kunden-)System

spricht, vermutlich also auch von einer eingeschränkten Wirksamkeit des Managements ausgeht (auch wenn dies hier nicht expliziert wird). Auf der semantischen Ebene fällt eine generelle ‚Schnoddrigkeit‘ oder ‚Laissez-faire-Attitüde‘ in Wortwahl und Gebaren sowie eine demonstrativ zur Schau gestellte Respektlosigkeit vor dem Management, aber auch den Beraterkollegen auf.⁵⁸ Dieser Berater generiert sich in jeder Hinsicht als Solitär, was ebenfalls für eine unsichtbare Grenze spricht, die der Irritator zwischen sich und der Organisation – vertreten durch das Management – zieht. Dass der irritierende Berater sich durch den Blick auf das Ganze auszeichnet, der ihn kritisch-reflexive Fragen aufwerfen lässt, aber sich gleichwohl nicht im Setzen von Störimpulsen erschöpft, zeigen Minimalkontrastierungen zwischen Fällen, die denselben Idealtypus bilden. Der irritierende Berater nimmt ‚konstruktive‘ Formen an, wobei genau in der Überwindung von Partikularperspektiven das Charakteristikum der Beraterfunktion liegt:

„Was die Fachbereiche immer verlieren, die verlieren immer den Gesamtprozess aus den Augen, das sind so ihre größte Schwäche. Sie machen viel, aber sehen das nicht mehr in dem Zusammenhang (...) Und da sehe ich so einen Teil, einen Hauptteil unserer Rolle drin, wo wir etwas leisten können und wir dann die Fäden zusammenzubinden.“ (OE05: 10)

Irritation und die Erzeugung von ‚Leidensdruck‘ sind nach dieser Logik notwendig, um Veränderungen überhaupt anzustoßen. Das Problem der Organisationsmitglieder sei jedoch, dass sie das ‚Gesamtziel‘ eines Veränderungsprojekts aus den Augen verlören und im Zustand der Irritation verharren. Die Aufgabe liegt dann des Beraters darin, wieder Beruhigung herzustellen und Sorge dafür zu tragen, Auswege aufzuzeigen (und nicht etwa die Irritation ins Leere laufen zu lassen). An der richtigen Stelle das richtige Maß an Veränderung und Stabilisierung zu finden: hierdurch zeichnen sich ‚gute‘ Organisationsberater aus. Auch in dieser Logik ist die Funktion der Organisationsentwicklung

⁵⁸ Die Sequenz ist auch im spezifischen Interaktionskontext (Gruppendiskussion) zu sehen. Den Gestaltungsabsichten, die der Abteilungsleiter zuvor formulierte, steht der ‚Irritator‘ ablehnend gegenüber. Und er bringt dies hier dezidiert zum Ausdruck. Implizit wird auch eine Kritik formuliert, die sich an Nicht-Anwesende richtet, nämlich andere Berater („da kann auch ein Berater dazu beitragen, dass ein System zu früh an die Grenze kommt“). Möglicherweise wird hier eine bereits im Kollegenkreis geführte Diskussion fortgesetzt, möglicherweise positioniert sich der Sprecher damit auch in der Gemeinschaft der Professionellen (die Interviewerin wäre dann stellvertretend für diese angesprochen): Es gibt offenbar Berater (möglicherweise sogar viele oder gar die Mehrzahl), die einem ‚falschen‘ Interventionsverständnis anhängen, Organisation nach ihren Vorstellungen gestalten wollten und die sich in ihrer Wirksamkeit damit vollkommen überschätzen. Oder anders ausgedrückt: Folgt man als Berater *wirklich* einer System-Perspektive, dann muss man die Selbststeuerungsfähigkeiten des Systems auch respektieren. Die geringe Interventionsmacht ist aus dieser Perspektive nicht weiter problematisch, die Organisationsentwicklung für das Funktionieren der Organisation ‚eigentlich‘ irrelevant. Damit wird aber auch der in der OE-Szene geführten Debatte um die Verbindung von Prozess- und Expertenberatung (vgl. Nagel/Wimmer 2002; Königswieser et al. 2006) eine Absage erteilt.

die einer *Reflexionsinstanz*. Sie wird dennoch verantwortungsvoll ins Konstruktive gewendet, worauf der Sprecher hier den ‚Hauptteil‘ der Berater-Rolle legen möchte.

Das verbindende und damit typenkonstituierende Element ist die Distanz des Beraters zur Organisation: Im Überblicken der Gesamtsituation erhebt sich der Organisationsentwickler über die mühevollen Ebenen des Veränderungsprozesses; er ist nicht Betroffener, sondern Experte und Helfer in der Krisenbewältigung, und hierin besteht die spezifische Funktion.

Das Problem der organisationalen Irrelevanz

Die Dissonanzen, die aus dem Wissen um eine ‚gute‘ Prozessgestaltung und der nach der systemischen Lehre gebotenen Zurückhaltung (das System entscheidet selbst) resultieren, lassen sich nicht immer widerspruchsfrei verarbeiten. Frustrationen gehören für ‚irritierende‘ Berater zum Alltag, wie die folgende Erzählung veranschaulicht:

„Ich habe damals gefragt, wird das jetzt ein Super-Change-Prozess, ja, braucht ihr mich, wann geht es los, dann haben mir selbst meine eigenen Kollegen in P gesagt, also kannst ganz cool bleiben, ja das ist eigentlich völlig harmlos, es werden nur ein paar Stellen umgehängt, ansonsten bleibt alles beim Alten (...) Also ich kam zu keinem Auftrag, Organisationsentwicklung. Ein halbes Jahr später in den Trainings haben mir die Teilnehmer dann natürlich alle vorgeheult, haben gesagt, wie beschissen das alles gelaufen ist (...) und die waren richtig aggressiv und sauer. Also, in den Fachbereichen wurde es dargestellt: Es ist super gelaufen, aber an der Basis habe ich gehört, die Leute sind unzufrieden bis hin zum Anschlag. Insbesondere die Führungskräfte der Unternehmen. Also das war wieder so ein typisches Beispiel, wo es nicht funktioniert hat (...)“
(OE05: 9)

Diese detaillierte und szenische Schilderung dient erzähltechnisch der Veranschaulichung einer ‚typischen‘ Situation, was auf ein wiederholtes Erleben dieser (für den Erzähler offenbar frustrierenden) Situation hindeutet. Der Erzähler berichtet nicht über eigenes Verhalten und Erleben, sondern er schildert vielmehr, wie er die Organisation wahrnimmt und sich selbst in Abgrenzung dazu. In der Sequenz wird ein regelrechtes ‚Leiden‘ zum Ausdruck gebracht: Der Berater generiert sich als Experte und als innovativer Vordenker; er schätzt die Situation richtig ein, sogar richtiger als seine Kollegen, über die er sich hier implizit erhebt; er verfügt über die richtigen Instrumente und Methoden; er bietet aktiv seine Dienste an. Dennoch muss er (immer wieder) erleben, wie in den Fachabteilungen der Organisation mit ‚hemdsärmeligen‘ Vorgehensweisen, und all die Empfehlungen für eine ‚gute‘ Prozessgestaltung ignorierend, Veränderungsprozesse ‚gegen die Wand‘ gefahren werden – mit all den negativen Konsequenzen, die dies für das Erleben der Mitarbeiter hat. Das Leiden des Erzählers umfasst also zwei Aspekte: zum einen das (Mit-)Leiden mit den Betroffenen, denen ein ‚guter‘ Veränderungsprozess versagt bleibt, und zum anderen das Leiden an der eigenen Bedeutungslosigkeit

(auch wenn dies dem systemischen Beraterverständnis eigentlich widerspricht). Eine weitere Erzählsequenz, in der ebenfalls die Unzulänglichkeiten der Führungskräfte in der Organisation hervorgehoben werden, soll als Belegstelle für die Facette des stillen Triumphs dienen. Auch hier berichtet der Erzähler über einen Projektleiter, der es geschafft habe, „binnen kürzester Zeit“ sein Projektteam zur „absoluten Anteilnahmslosigkeit“ zu führen. Wieder erkennt der Erzähler die Ursache: „wider diesem Anspruch die Betroffenen zu Beteiligten zu machen“, habe der Projektleiter zu viel vorgegeben, und die Gruppe habe sich zurückgezogen – und greift beratend ein: „Dem musste ich dann erst mal spiegeln, dass er das ja selbst initiiert hat“ (OE05: 10).

Aus diesen Erzählungen lassen sich zwei Deutungsmuster zum Verhältnis zwischen Berater und Organisation/Management rekonstruieren. Erstens wird letztlich jedem Manager nur die Organisationsberatung zuteil, die er verdient (auch wenn dies teilweise zu Lasten der Betroffenen geht). Manager werden von den Beratern in Kategorien eingeteilt: ‚Gute‘ Klienten sind jene Manager, die Veränderung als Managementaufgabe begreifen, hinreichend kompetent sind und die Unterstützung der Beratung dann in Anspruch nehmen, wenn sie sie brauchen. Die Restkategorie der ‚weniger guten‘ Klienten umfasst all jene, die entweder im oben beschriebenen Modus erst einmal selbst mit den traditionellen Instrumenten des Managens und damit scheitern – hier bleibt es an den OE-Beratern, ‚Scherben zusammenzuwischen‘ und ‚Wunden zu heilen‘ –, oder die bereits in der Verhandlungsphase durch unerfüllbare Forderungen provozieren und somit das Scheitern gleichsam vorprogrammieren. Zweitens bleiben dem Berater (dem Experten) nur das Leiden an der Bedeutungslosigkeit und die stillen Triumphe, wenn die Repräsentanten der Organisation (wieder einmal) versagt haben. Vor dem Hintergrund des ‚falschen‘ Verhaltens des Managers strahlt die Expertise des Beraters aber umso heller, und dieses beinhaltet schließlich doch ein Inszenierungsmoment als ‚Held‘ oder ‚Retter‘. Typisch für den ‚beratenden‘ Organisationsentwickler ist somit das Changieren zwischen defensiven (beratenden) und gestaltenden (‚heldenhaften‘) Rollen, eine Rollendiskrepanz, die es auszuhalten und auszutarieren gilt.

Professionsbezogene Deutungen der internen Beratung

„Mir persönlich ist es am angenehmsten, wenn man es relativ partnerschaftlich angehen kann, (...) weil es oft darum geht, dass ein wechselseitiges Commitment zu der Aktion da sein muss.“
(OE16: 12)

In der Textsequenz wird ein typisches Ideal für das Verhältnis zwischen Manager und Berater formuliert, das auf Partnerschaft, gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamem Engagement gründet. Diese Form der Beziehung wird von Organisationsentwicklern als ‚persönlich angenehm‘ und Erfolg versprechend gedeutet. Die bevorzugte Beziehungs-

konstellation ist die einer Partnerschaft zwischen Experte und Experte. Partnerschaft setzt Gleichwertigkeit voraus, im Gegensatz zu möglichen anderen Konstellationen wie etwa ‚Hilfestellung‘ (Dominanz des Beraters) oder ‚Zuarbeit‘ (Dominanz des Auftraggebers). Diese Konstellation entspricht der Beratungsinteraktion, wie sie an anderer Stelle in Anlehnung an Pohlmann (2006; vgl. Kapitel 2.1) beschrieben wurde: Es handelt sich um eine symmetrische Beziehung zwischen zwei Experten, die nicht unterschiedlich *viel* wissen, sondern jeweils *anderes* Wissen in die Interaktion einbringen. OE-Berater entwerfen sich in dieser Beziehung als Experten für die Organisation von individuellen und kollektiven Lernprozessen und Kommunikationsprozessen. Die Expertise für die jeweilige Fachorganisation bringt hingegen der Auftraggeber mit, weswegen dieser die inhaltlichen Ziele setzen sollte. Dass dieses als Ideal einer ‚professionellen‘ Beratungsbeziehung formuliert wird, das keineswegs in der organisationalen Realität verallgemeinerbar ist, lässt die Relativierung ‚persönlich angenehm‘ erahnen.⁵⁹ An dieser Stelle sei vor allem festgehalten, dass die Vorstellung einer ausbalancierten Interaktion der Inszenierung von ‚Professionalität‘ dient. *Professionalism* (Freidson 2001) als eine Form der Organisation und Kontrolle von Arbeit ist eine Strategie, die der Irritator-Typus nutzt, um seiner reflexiven Differenzperspektive in der Organisation Geltung zu verleihen.

Elemente des ‚Professionalismus‘ sind die Wertschätzung von Expertise und eine intrinsische Motivation, die sich auf Berufung (*sense of calling*) gründet. Beides findet sich in den biographischen Erzählungen von Beratern, die diesen Typus verkörpern. Diese folgen idealtypisch der Form einer Kompetenzerzählung: Professionsorientierte Berater zeichnen sich durch eine hohe Weiterbildungsintensität aus, die nicht nur auf das Sammeln von Zertifikaten im Sinne der Statusdokumentation abzielt, sondern durch ein Streben nach Perfektion geleitet wird.

„Ich hab mir Zeit gelassen, weil ich immer mal wieder eine Runde mehr drehen durfte, und weil ich auch gesehen hab, ich war in dem Setting noch nicht so gut, wie ich das erwartet hab, und dann bin ich noch mal hinein, bis ich damit zufrieden war und auch gesehen habe: jetzt entspricht es einer Kompetenz.“ (OE16: 4)

„(...) und das hat mich dann angeregt, einmal so ein gruppodynamisches Seminar mitzumachen mit vielen Übungen. Und ich bin bei den Übungen so reingefallen aufgrund meiner beschränkten Sichtweise, dass ich entschieden habe, also da will ich noch mehr von wissen.“ (OE05: 1)

Eine starke inhaltliche Motivation prägt die Ausbildungsbiographien, die im Übrigen gegenüber der Interviewerin als *erzählenswert* angesehen werden. Ein typisches Merkmal ist, dass die beraterische Sozialisation als ein Hineinwachsen in eine Rolle beschrieben

⁵⁹ Auf die Frage, wie die organisationalen Erwartungskonstellationen dieses Ideal der Beratungsbeziehung unterminieren, wird im folgenden Abschnitt (7.2.3) eingegangen.

wird, die zwar eine gewisse Grundbegabung voraussetzt, dann jedoch durch die Kombination von Theoriestudium und Reflexion praktischer Situationen perfektioniert wird. Dabei ist die kontinuierliche Weiterbildung auch deshalb von Bedeutung, weil dem professionsorientierten Berater bewusst ist, dass zwischen der den Erwartungshaltungen der Organisationen geschuldeten praktischen Anwendung und dem Beraterwissen Diskrepanzen bestehen:

„Im Sinne des kontinuierlichen sich updaten, was gibt’s denn an Methoden, was kann man einsetzen, und ich sagte vorhin, man wird in der Praxis ein bisschen abgeschliffen, im Sinne von die reine Lehre nicht mehr so draufhaben, und auch manchmal in gewissen Themen auch schlampiger. Und solche Seminare dienen dazu, das auch wieder mehr mit Präzision zu machen und wieder Elan zu kriegen, wieder sauberer zu arbeiten und Techniken auch in ihrer Tiefe mehr zu nutzen.“ (OE16: 8)

Diese Wertschätzung der fachlichen Expertise macht den professionsorientierten Berater aus und unterscheidet den Typus von eher organisationsbezogenen Darstellungsformen der internen Organisationsentwickler. Die fachliche Expertise bildet den ‚Kern des professionellen Handelns‘ und ein Abgrenzungskriterium gegenüber anderen Formen der Organisation und Kontrolle von Arbeit (Markt und Bürokratie).⁶⁰

Zum Zweiten finden wir Darstellungsformen intrinsischer Motivation, die Vorstellungen von Berufung transportieren und zugleich Varianten der ideologischen Überformung von ‚Professionalität‘ beinhalten:

„Dann hatte ich früher immer eine Fantasie, das hat was mit Heilung zu tun, also Heilung im weitesten Sinne. (...) Also das ist, so sagen wir mal, ich nenn das für mich meine Berufung, ja also das, was mich eigentlich treibt, was mir Energie gibt, dass ich wirklich an den Ecken Hilfestellung geben will, dass die Leute gesund bleiben.“ (OE05: 5)

Anlehnungen an die helfenden Berufe, die Verwendung eines therapeutischen Vokabulars finden sich in den Selbstdarstellungen häufig, ebenso wie Vergleiche mit dem Status der Arztprofession (nur der Werksarzt könne sich ähnlich frei, über alle Hierarchien hinweg, in der Organisation bewegen). Das Helfen bezieht sich darauf, die Leiden, die mit Veränderungsprozessen einhergehen zu lindern und abzufedern, und dieses wird als Mission (‚Berufung‘) gesehen. Das Thema Gesundheit wird dabei eher im übertragenen

⁶⁰ In der liberalen Marktrationalität wird die fachliche Expertise eher gering geschätzt. Hintergrund ist ein „populistischer Generalismus“, der die prinzipielle Annahme trifft, dass rationales wirtschaftliches und politisches Handeln auf der Basis von Alltagswissen zu vollziehen sei. Auch gegenüber dem *managerialism* (Bürokratismus) als dominanter Ideologie in bürokratischen Arbeitsformen ist das Abgrenzungskriterium ‚Expertentum‘ relevant. Diese beruft sich auf einen „elitären Generalismus“, wonach die Planungs- und Koordinationskompetenz der Führungseliten ausreiche, um auch fachliche Problematiken angemessen beurteilen und bearbeiten zu können (Freidson 2001: 116 f.).

Sinne verwendet, nicht im Sinne von Gesundheitsschutz, Prävention oder auch den salutogenetischen Effekten von Arbeit.⁶¹ Damit wird aber ein transzendentaler Wert in die Selbstdarstellung eingeführt, der nach Freidson Teil einer professionellen (Gemeinwohl-) Ideologie ist. Diese Ideologie umfasst ein Dienstleistungsideal, das über bloße Kundenzufriedenheit hinausgeht: „Rather, it claims devotion to a transcendent value which infuses its specialization with a larger und putatively higher goal which may reach beyond that of those they are supposed to serve“ (Freidson 2001: 122). Die fachliche Expertise bildet zwar den Kern des ‚professionalisierten‘ Handelns, aber sie wird durch eine Ideologie gerahmt, die sich mehr auf Engagement für eine gute Sache als auf ökonomischen Gewinn, stärker auf Qualität als auf Wirtschaftlichkeit beruft. In der folgenden Sequenz wird dieses professionsorientierte Deutungsschema – der Dienst für die gute Sache, aus dem eine spezifische ‚Moral‘ hervorgeht, verbunden mit der Verortung im Kreise der Expertenkollegen, welche auch die Stärkung dieser Moral evoziert – am deutlichsten zum Ausdruck gebracht:

„Für die Ausbildung, die ich durchlaufen habe, kann ich das sogar explizit sagen, denn wir haben da wirklich einen Bereich, wo es um gesellschaftlich-politisches Grundverständnis geht. Und eine Grundhaltung, ich sage es mal an einem Beispiel, wo es um die Frage geht, wollen wir als Berater reine Gewinnmaximierungsprozesse, auf die Menschen keine Rücksicht nehmen, die dazu führen, dass Burnout-Prozesse passieren, wo die Leute gewissermaßen mittelfristig ihre Arbeitsfähigkeit verlieren. Wollen wir so was unterstützen und das als Berater mitbetreuen oder nicht. (...) Sich damit auseinanderzusetzen, das kenne ich jetzt von wenig Organisationen, aber das ist in der Ausbildung auch mit Thema gewesen.“ (OE16: 19)

Professionalismus als Positionierungsstrategie

Diese professionsorientierte Deutung der eigenen Rolle im Kontext der Organisation steht als Deutungsmuster nicht nur für ein Selbst-Verständnis, sondern findet auch als Mittel der Beziehungsgestaltung zu den Repräsentanten der Organisation Verwendung. Wie oben bereits beschrieben wurde, nehmen Berater keine Gestaltungsmacht für sich in Anspruch; sie nutzen vielmehr subversiv verdeckte Wege, mit denen sie sich Anerkennung im Organisationsgefüge verschaffen. Expertentum ist eine Strategie, die Bildung von Tandems mit externen Beratern eine weitere. Oder verallgemeinert ausgedrückt: Die Berater nutzen für ihre Selbstbeschreibungen die (wenn auch nur im virtuellen Raum existierende) professionelle Gemeinschaft der OE-Berater als Referenzrahmen. Die Begründungslogiken seien anhand einiger Textsequenzen kurz skizziert:

⁶¹ Diese Vorstellung transportiert auch die ‚klassische‘ Definition der Organisationsentwicklung im angloamerikanischen Raum, die suggeriert: „an effort (...) to increase organization *effectiveness and health*“. (OD Network: „What is Organization Development?“ [<http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php>]; Zugriff: 28.11.2008]

„Nur manchmal müssen Sie, und das erlebe ich auch selber so, um sich auch entsprechend zu positionieren, auch mit Fachexpertise glänzen. Also auch mal ein paar Schlauheiten von sich zu geben, um auch das Gegenüber als Gesprächspartner zu gewinnen, wenn der so tickt, dass der sagt, ich brauch jemanden gegenüber, der viel Wissen hat. Wenn Sie dann die Akzeptanz haben, dass der sagt, der hat eine Ahnung von dem, was er redet, dann können Sie wieder in das Prozessberatende, in das Reflektierende kommen.“ (OE16: 17)

Für Expertentum, im besten Fall beglaubigte Fachqualifikation, lässt sich in bürokratischen Organisationen relativ einfach Legitimation beanspruchen (wie Weber am Typus der rationalen Herrschaft aufzeigt; Weber 1980: 127 f.); für das reflektierende Moment der Prozessberatung, das stark ans ‚Therapeutische‘ gemahnt, hingegen muss die Anerkennung erst hergestellt werden.⁶² Dass die Expertise, die (in den Augen von Beratern) Manager von den Beratern erwarten, verniedlicht wird (ein ‚paar Schlauheiten‘), zeigt noch einmal, wie sehr es verdeckter Strategien bedarf, weil das eigentlich zur Verfügung gestellte Wissen nur hintergründig organisationale Relevanz entfaltet.

Zum Zweiten dient die Arbeit in Berater tandems als geeignetes Mittel, die jeweiligen Vor- und Nachteile der Beraterkonstellationen auszugleichen (vgl. dazu Kapitel 2.3). Die Problematik, die im Sprichwort vom Propheten, der im eigenen Land nichts gilt, bildhaft beschrieben ist, wird durch Kooperationen ausgeglichen; nicht nur bezogen auf Expertise, sondern hinsichtlich der Freiheit, die sich der Berater herausnehmen kann, um seine Differenzperspektive deutlich zu machen:

„Ich finde die Kombination intern–extern erhöht die Freiheit in der Beratung enorm. Weil der Externe das Zugehörigkeitsproblem nicht hat. Das heißt gar nicht, dass es im Ernstfall an ihm festgemacht werden muss, aber wenn der Interne sich mit einem Externen verbindet, ist das Beratersystem viel, viel freier. Während ein ausschließlich internes Beratersystem in kritischen Situationen auch die Zugehörigkeit zum System riskieren könnte.“ (OE08: 17)

Gleichzeitig ist zu bemerken, dass OE-Berater, die sich selbst als Teil einer professionellen Gemeinschaft verorten, auch über die entsprechenden Kontakte zu externen Beratern verfügen, während andere, die sich ausschließlich unternehmensbezogen verorten (vgl. Abschnitt 7.2.4), über diese Netzwerke nicht verfügen. Wie wichtig die Berufsgemeinschaft für den Typus ‚Irritator‘ ist, zeigt abschließend die folgende Sequenz: Als Referenzrahmen für die Beschreibung des beruflichen Handelns dient nicht das Manage-

⁶² Der Coaching-Boom kann einerseits als Indiz für eine steigende Bereitschaft im Management gesehen werden, sich reflektierend mit der Steuerungsfähigkeit in Organisationen auseinanderzusetzen. Damit wird auch Zugänglichkeit für ein therapeutisches Vokabular erhöht, ohne dass gleich pathologische Zurechnungen erfolgen. Dies könnte als gestiegene Chancen der Repräsentation einer reflexiven Rationalität in der Organisation gesehen werden. Zugleich dokumentiert der Boom aber auch, wie die Suche nach der ‚guter‘ Lebensführung dem Optimierungsgedanken unterworfen wird (vgl. dazu u. a. C. Schüle: „Das gecoachte Ich“, in: Die ZEIT 35/2008, S. 15 [<http://www.zeit.de/2008/35/DOS-Coaching>; 25.10.2008]).

ment aus den produktiven (direkten) Bereichen der Organisation, sondern vielmehr die Professionsgemeinschaft (verkörpert durch die externen Berater) und in dieser Abgrenzung wird die Besonderung vorgenommen:

„Das ist übrigens auch einer der interessanten Unterschiede zu externen Beratern. (...) Also wenn Sie sich mit Beratung beschäftigen wollen, empfehle ich Ihnen, sich damit auseinanderzusetzen. Das ist ein sehr spannender Unterschied.“ (OE16: 2)

Die Besonderheit des Rollen-Sets gegenüber ‚normalen‘ Beratern wird darin gesehen, dass der interne Berater einerseits Dienstleister für das Gesamtunternehmen ist, dessen ordnungspolitische Vorgaben und Stabilisierungsziele er zu vertreten hat, und andererseits er als Berater für einen bestimmten Auftraggeber mit spezifischen Interessen und Entwicklungszielen dessen Erwartungen erfüllen oder zumindest berücksichtigen muss. Die Interessen von Unternehmen und dem Auftraggeber müssen nicht notwendigerweise deckungsgleich sein, so dass der Berater mit divergierenden Erwartungskonstellationen konfrontiert sein kann. In der Bewältigung dieser Problemkonstellation klingt die Überlegenheit (ein ‚interessanter Unterschied‘) gegenüber externen Beratern an.

Resümee

1) Im Quervergleich zu den anderen Formen der Verortung in der Organisation fällt auf, dass die Besonderung als ‚Berater‘ bei jenen Akteuren zu finden ist, die nicht durch eine langjährige Mitgliedschaft voll in eine Organisation hinein sozialisiert sind (z. B. wie bei Hauskarrieren üblich), sondern die auf eine ‚professionelle‘ Karriere zurückblicken, d. h. in fachlich vergleichbarer Position bei unterschiedlichen Arbeitgebern tätig waren. Die berufsbiographische Erzählung erfolgt in Form einer Kompetenzerzählung, deren treibender Faktor eine Lust an der fachlichen Perfektion ist.

2) Die Wertschätzung von Expertentum gehört ebenso wie das Deutungsschema ‚Berufung‘ zum professionsorientierten Darstellungsrepertoire der Berater. Dieses wird ergänzt durch eine explizite Verortung innerhalb einer professionellen Gemeinschaft. Diese dient der Stabilisierung des beruflichen Referenzsystems einerseits und der Wahrung eines autonomen Status gegenüber den Repräsentanten der Organisation andererseits. Die Strategien, die sie nutzen, um diese Perspektive gegenüber den Repräsentanten aufrechtzuerhalten, sind eher subversiv, nicht offenkundig. (Wie der Quervergleich noch zeigen wird, verfügen sie zumindest über gewisse Ressourcen, die sie in diesem Sinne strategisch einsetzen können.) Dazu gehören sowohl die Verfügung über Expertenwissen als auch die Bereitschaft zur und die Kontakte für eine enge Zusammenarbeit mit externen Prozessberatern.

3) Der Typus zeichnet sich dadurch aus, dass er trotz des Status als Personal (also als Angestellter der Organisation) eine Differenzperspektive zur Organisation wahr und

genau hierin die spezifische Verortung und Funktion liegt. Wie es für die Beratungsbeziehung charakteristisch ist, werden keine Gestaltungsansprüche gegenüber der Klientenorganisation formuliert, sondern es wird die Autonomie des Ratsuchenden anerkannt. Durch die Differenzperspektive wird lediglich *Irritation* als Mittel zur Selbständerung evoziert. Hierin liegt die eigentliche Rationalität als ‚Reflexionsinstanz über Organisationsgestaltung‘.

4) Das zentrale Problem des irritierenden Beraters ergibt sich aus dieser Rationalität: Es besteht darin, Unzulänglichkeiten und Irrationalitäten in der Organisation zwar zu bemerken, ohne dass der Berater über den Versuch Selbständerungen hervorzurufen hinaus intervenieren könnte. ‚Frustrationen‘ sind somit das unvermeidbare Gegenstück dieser von professionellen Deutungsmustern orientierten Verortung; strategische Orientierungen sind dem Irritator fremd.

7.2.3 Subalterner ‚Helfer‘

Vom dem oben beschriebenen Typus der Verortung lässt sich ein weiterer unterscheiden, den ich als Typus des subalternen Helfers bezeichne. Dieser zeichnet sich durch eine besondere Betonung des Dienstleistungsideals aus, welches sich primär am Kundenwunsch orientiert; professionell orientierte Darstellungsformen sind hingegen unterrepräsentiert. In diesem *consumerism* (Freidson) unterscheidet sich das Dienstleistungsideal vom gemeinwohlorientierten *professionalism*.

Die Grenzen zwischen dem Berater im Sinne des Irritator-Typus, der dieses Selbstkonzept in eine gelungene Selbstinszenierung zu überführen vermag, und dem, der zwar auf den ersten Blick einen ähnlichen Anspruch formuliert, dessen weitere Ausführungen aber auf subalterne Deutungsschemata schließen lassen, sind allerdings nicht trennscharf. Vielmehr ist die Frage, wie der vorhandene Spielraum zwischen einer symmetrischen Beratungsbeziehung und einer asymmetrischen Dienstleistungsbeziehung ausgestaltet wird und wie viel Definitionsmacht dem Management (d. h. dem Auftraggeber) in diesem Spielraum zugestanden wird. Dabei spielen auch die ‚Erwartungserwartungen‘ (im Sinne von: Was glauben die Akteure, was ihr Gegenüber von ihnen denkt und erwartet?) eine Rolle als handlungsorientierender Referenzrahmen für die Selbstkonzeptionen der Organisationsentwickler. Erwartungen des Gegenübers werden antizipiert und eigenes Handeln wird entsprechend ausgerichtet. Einige Probleme, die aus einer zu starken Fokussierung auf die Servicefunktion (im Gegensatz zur Beratungsfunktion) resultieren, werden im Folgenden dargestellt.

Gratwanderungen in der Dienstleistungsbeziehung

Im vorangegangenen Abschnitt (7.2.2) wurde das ideale Verhältnis zwischen internen Organisationsentwicklern und dem Management als Repräsentanten der Organisation als Beratungsbeziehung formuliert: eine symmetrische Beziehung zwischen Experten, die temporäre, auf ein Ziel hin orientierte Zusammenarbeit. Manche Formulierungen (z. B. ‚persönlich angenehm‘) lassen erahnen, andere Erzählungen belegen, dass dieses Ideal der Beratungsbeziehung keineswegs der alltäglichen und verallgemeinerbaren Erfahrung entspricht, sondern die Abweichung eher überwiegt. Organisationsentwickler berichten, dass sie mit unterschiedlichsten Erwartungen konfrontiert werden: von persönlicher Unterstützung der Führungskräfte wie Feedback geben, spiegeln, coachen (alles in allem: personenzentriert beraten) über methodische Unterstützung wie Moderationstätigkeiten bis hin zu einfachsten Schreib- und Organisationsdiensten (Protokolle schreiben, Hotels buchen, Schulungen organisieren, ‚Schreiberling‘ oder ‚Sekretär‘ sein). Insgesamt lassen die Erzählungen der Organisationsentwickler darauf schließen, dass sie mit den an sie gerichteten Erwartungen und Zuschreibungen im Prinzip einverstanden sind und dass auch dem Management eine Grundkompetenz in Organisationsentwicklungsthemen zugestanden wird, in der Form, dass die potenziellen Auftraggeber auch ‚verstanden‘ haben, welche Dienstleistungen Organisationsentwickler erbringen (können).

Eine strittige Frage ist, inwiefern ‚niedrige‘ Dienstleistungen wie die beschriebenen Dokumentations- und organisatorische Zuarbeiten durch interne Organisationsentwickler erbracht werden sollten, die sich selbst als ‚Berater‘ verstehen. Es herrscht kein Zweifel, dass die Auftraggeber dieses erwarten, OE-Abteilungen sind schließlich Service-Einheiten. Der Umgang damit ist jedoch uneinheitlich und nicht selten eine Gratwanderung, die Urteilsvermögen und Kompromissbereitschaft seitens des Beraters und auch die Abkehr vom ‚Beratungsideal‘ erfordert. Die ‚Lösung‘ des Problems liegt in manchen Fällen darin, dass derartige Unterstützung durch die OE-Abteilungen gewährt und – entsprechend dem allgemeinen Trend zur Aufwertung von einfachen Dienstleistungen in ‚Beratungsleistungen‘ – beispielsweise als ‚Veranstaltungsmanagement-Beratung‘ deklariert wird. In anderen Abteilungen werden diese Aufgaben an Unterabteilungen (z. B. für das operative Veranstaltungsmanagement) delegiert und die Beraterfunktion auf diese Weise vor der Erbringung von Hilfsdiensten ‚geschützt‘. Die typische Verhaltensweise scheint aber zu sein, dass einfache Hilfsdienste von den Beratern zwar ‚eigentlich‘ nicht erbracht werden, aber im Einzelfall eben doch darüber verhandelt wird. In der Konsequenz bedeutet dies aber dennoch, dass die Grenzen zwischen der Funktion eines ‚Beraters für Organisationsentwicklung‘ und dem ‚Mädchen für alles‘ fließend sind.

Subalterne Deutungsmuster der organisationalen Positionierung

Diese Gratwanderungen zu bewältigen erfordert vor allem persönliches ‚Standing‘, da institutionalisierte Regeln über die Zusammenarbeit zwischen Beratern und Auftraggebern nicht auszumachen sind (vgl. die Ausführungen in Kapitel 8.2). Von den Schwierigkeiten, als Interner eine Beratungsbeziehung aufrechtzuerhalten, zeugen die folgenden Textpassagen:

„Also einmal ist natürlich wichtig Autonomie zu haben, in dem Beruf. Eine gewisse Selbstständigkeit, also gegenüber den Führungskräften, dass man nicht in Abhängigkeit gerät.“ (OE13: 2)

„(...) also man muss einfach mit den Führungskräften und Managern zu tun haben und irgendwann, sag ich mal, angstfrei denen als Person gegenüberstehen und dann möglichst auch Stellung beziehen können. Auch eine Entmystifizierung dieser Managementfunktion.“ (OE16: 7)

Die Relevanzsetzungen der Erzähler (die Betonung von ‚Autonomie‘ vs. ‚Abhängigkeit‘) lassen vermuten, dass die Beziehungsgestaltung zu den Führungskräften einen Problemkontext darstellt. Die positionale Verortung ist klar auf Führungskräfte hin ausgerichtet, aber das Ganze ist mit Unsicherheiten belegt. Diese Unsicherheit macht sich auch in der Angst bemerkbar, in Abhängigkeit zu *geraten*; Souveränität hingegen würde bedeuten, dass man Abhängigkeit gestalten kann. Auch die Verwendung des Wortes ‚Angst‘ (bzw. ‚angstfrei‘) in diesem Zusammenhang erstaunt. Denn ‚Angst‘, als starke Emotion auch ein mit ‚Irrationalität‘ assoziierter Begriff, steht eher im Widerspruch zur Rationalitätsbetontheit in Unternehmen. Wenn im Kontext von Unternehmen von Ängsten die Rede ist, sind damit meist die Ungewissheiten und Verunsicherungen der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen gemeint: Angst vor Einsparungen, Angst um den Arbeitsplatz, Angst vor der Finanzkrise. Organisationsentwickler sind in diesem Kontext diejenigen, die Kommunikation über Ängste ermöglichen (vgl. Berner 2001/2006) und damit ‚Rationalität‘ (wieder-)herstellen. Dass diejenigen, die über Bearbeitungsformen für den Umgang mit Irrationalitäten verfügen, nun selbst von diesen erfasst werden, zeugt von einer Problematik. Es stellt sich die Frage, warum Organisationsentwickler überhaupt Angst vor Managern haben sollten?

Die Antwort gibt der Sprecher gleich selbst: Das Management wird in Organisationen zur mythischen Figur überhöht.⁶³ Folgt man diesem Deutungsansatz, bahnt sich die Gefahr eines *circulus vitiosus* an: seitens des Managements, wenn die Führungskraft diese zugeschriebene Überhöhung in die Beratungsbeziehung hineinträgt und die ‚Unterwürfig-

⁶³ In der DFG-Studie zum Topmanagement wird dies deutlich: Die Erzählungen der Manager erinnern an ‚moderne Heldengeschichten‘. ‚Leistung‘ ist zwar zentral zur Begründung des Erfolgs, reicht aber alleine nicht aus, um die eigene Besonderung zu erklären: „(...) vielmehr legen die Akteure großen Wert darauf, sich über Merkmale und Eigenarten zu konstruieren, die den eigenen Erfolg über glückliche Fügungen, außergewöhnliche Gaben und Talente im Nachtrag begründen und beglaubigen.“ (Liebold 2008).

keit' vom Berater-Dienstleister einfordert; seitens des Berater-Dienstleisters, wenn dieser der Mystifizierungslogik folgt und sich dem Manager-Heroen in ‚vorausgehendem Gehorsam' unterwirft. Durch die ‚Entmystifizierung' dieser Figuren kann es gelingen, den Kreislauf zu durchbrechen, und diese ist notwendig im Sinne der Herstellung einer symmetrischen Beratungsbeziehung. In dieser Figur wird ein subalternes Deutungsmuster deutlich: Es besteht eine grundsätzliche Gefahr, zum Spielball in den mikropolitischen ‚Spielen' des Managements zu werden und sich dann nicht wehren zu können. Auffallend ist, dass bei Äußerungen wie den genannten zumeist das unpersönliche ‚man' verwendet wird. Darin kommt eine Distanz und Passivität zum Ausdruck, die im Widerspruch zur inhaltlichen Aussage steht; so wie in der kurzen Bemerkung, die ja auf den ersten Blick auf eine ‚Stärke' abzielt, nämlich einen ‚normalen' Umgang, gleichsam von Person zu Person, mit dem Führungspersonal der Organisation. Die verallgemeinernde Formulierung ‚man' lässt sich so lesen, dass eine Reihe (die Mehrheit?) von Organisationsentwicklern genau dieses ‚Durchschauen' und das persönliche Standing nicht erbringt, und dies unterscheidet den ‚gestandenen Berater' vom subalternen Helfer.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal liegt in der Wahrung der Differenzperspektive zur dominanten Logik der Organisation, welches im vorangegangenen Teilkapitel als zentrales Charakteristikum kritisch-reflexiver Beratung benannt wurde. Während der irritierende Berater genau darauf seine Funktionalität begründet, fallen dem subalternen Helfer Differenzen nicht auf:

„Ich denke, da gibt es keine Widersprüche, es gibt höchstens Diskussionen um die Priorisierung. Was welchen Stellenwert hat, wie viel Zeit und Geld man für Change Management-Maßnahmen investiert. Da könnte es Differenzen geben, aber keine grundsätzlichen Widersprüche.“ (OE13: 5)

„Ich denke, dass man da fast immer einen Kompromiss findet, weil im Unternehmen ja auch gesunder Menschenverstand regiert.“ (OE13: 10)

Als erfahrener Berater müsste der Erzähler sensibilisiert sein für die Irrationalitäten, die Einhaltung von Statushierarchien, Repräsentationsformen, die in Organisationen auftreten, und die dem OE-Ansatz nicht entsprechen. Derartige Abweichungen werden aber von ihm nicht kritisch angemerkt, sondern er präsentiert hier eine harmonistische Perspektive. Die Funktionalität des helfenden Organisationsentwicklers besteht darin, die Ziele der Auftraggeber so weit wie möglich zu unterstützen, nicht aber eine Alternative-Perspektive zu eröffnen, durch die Irritation ermöglicht würde.

Die Deutungs- und Gestaltungsmacht in der Organisation bleibt damit uneingeschränkt beim Management. Anders als beim Organisationsentwickler-Typus des Übersetzers sowie beim noch zu beschreibenden Typus des Semi-Managers, die jeweils eigene Vorstel-

lungen über Organisationsgestaltung in diese hinein zu transportieren versuchen, werden beim Typus des Helfer-Organisationsentwicklers keine eigenen Vorstellungen artikuliert. Sie werden entweder nicht thematisiert oder als nicht relevant zurückgewiesen. Beides lässt darauf schließen, dass es nicht zu den typischen Relevanzsetzungen gehört, eigenständig Gestaltungsvorschläge zu entwickeln und durchzusetzen. Die Gestaltungsmacht in der Organisation bleibt damit beim Management. Das Einflussmedium des Beraters ist das Vertrauen des Klienten und das bessere Argument, sein Sanktionsmittel der Abbruch des Gesprächs. Aber letzten Endes bleibt die Wirkung gering:

„Letztlich kann die Führungskraft das ja trotzdem machen, aber dann ohne uns und unsere Hilfe. Wir können natürlich nichts verbieten, wir können nur unsere Mitarbeit verweigern und klarstellen, warum wir das nicht machen.“ (OE13: 10)

Dieser resigniert anmutende berufliche Selbstentwurf des Organisationsentwicklers korrespondiert den Auffassungen von Führungskräften aus dem mittleren Management, die die Frage der Entscheidungsmacht auf den Punkt bringen:

„(...) und wenn mir das zu bunt wird, dann lass ich es sein, dann suche ich mir jemand selbst.“ (FK12: 8)

„Wenn da eine Diskrepanz zwischen uns gewesen wäre, dann ist es klar, dass die Organisationsentwicklung, in meinem Verständnis, natürlich nicht das letzte Wort haben kann, also dass die nicht sagen, das muss aber so und so laufen oder es gibt da [Firmen-]Spielregeln und die müssen wir einhalten, sondern da bin ich der Hauptauftraggeber und im Zweifelsfall erwarte ich, dass der Dienstleister sich danach richtet.“ (FK07: 6)

Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass beim subalternen Deutungsmuster die Rollenclaims der ‚Berater‘ und die Rollenzuschreibungen durch das Management weitgehend kongruent sind. Das Arbeitshandeln ist stark an den Zuschreibungen und Erwartungserwartungen der Organisationsrepräsentanten orientiert; hingegen wird dem beruflichen, OE-spezifischen Referenzrahmen nur untergeordnete Bedeutung zugeschrieben. Alles in allem werden beim Helfer-Organisationsentwickler vor allem Hilfsdienstleistungen für manageriale Organisationsgestaltung erbracht.

Subjektivistische Verortung statt professioneller Standards

Der Rekurs auf Referenzangebote der professionellen Gemeinschaft vollzieht sich beim subalternen Helfer in subjektivistischer, die Bedeutung einer Fachgemeinde für das berufliche Handeln negierender Manier. Professionelle Wissensbestände über Prinzipien, Methoden und Normen der Organisationsentwicklung sind zwar durchaus vorhanden und werden in den Erzählungen auch wiedergegeben. Ihre Bedeutung wird jedoch in der beruflichen Selbstdarstellung relativiert und durch subjektivistische Zugriffe ersetzt (‚ich denke‘, ‚ich persönlich würde‘):

„Das kommt auf die persönliche Situation an, wie stark man abhängig ist. Ich persönlich würde mich eher meinen Werten oder Idealen verpflichtet fühlen. Wenn ich sagen würde, so wie ich jetzt arbeiten soll grundsätzlich, das kann ich nicht vertreten, dann würde ich auch die Konsequenzen ziehen. (...) Aber ich kann mir so eine Situation fast nicht vorstellen, wo ich weiß, ich mach das und verbieg mich moralisch, oder ich muss gehen, so zugespitzt kann ich mir das fast gar nicht vorstellen.“ (OE13: 10)

Der vorangegangene Frageimpuls erfordert eine Entscheidungssituation („Wenn es hart auf hart käme, würden Sie sich eher dem Unternehmen verpflichtet fühlen oder Ihrem Beruf als Organisationsentwickler?“) und die gewählte Antwortform zeigt, dass *nicht* bestimmte Standards und berufliche Normen zur Legitimation von Entscheidungen herangezogen werden, sondern vielmehr die Verfolgung von ‚Werten‘ und ‚Idealen‘ zur persönlichen Angelegenheit wird. Auch auf der Ebene von fachlicher Expertise wird diese nicht zur Inszenierung von Professionalität genutzt. Die Frage nach den beruflichen Handlungsmaximen und arbeitsbezogenen Leitlinien evoziert diese Textsequenz, in der sich ein generalistisches Deutungsmuster verbirgt:

„Handlungsmaxime, das ist jetzt so ein Allgemeinplatz ... aber das ist ja letztendlich der, dass eine OE, eine Organisationsentwicklung in der Weise geschieht, dass sie am besten zum Unternehmen passt, dass sie effektiv und effizient umgesetzt werden kann und dass die Leute mitgenommen werden. Das ist mir jetzt fast schon wieder zu banal, aber das ist es.“ (OE01: 3)

Die Bezeichnung ‚Allgemeinplatz‘ verweist darauf, dass es aus Sicht der Befragten eigentlich gar keine spezifischen Prinzipien der Organisationsentwicklung gibt. Vielmehr wird auf die Belange des Einzelfalls verwiesen (es muss ‚passen‘) und mit den Begriffen ‚effektiv und effizient‘ auf die dominante, unternehmerische Handlungslogik rekurriert. Als spezifisches OE-Kriterium wird das Postulat der Beteiligung genannt („die Leute mitnehmen“). Es wird jedoch in seiner Bedeutung als etwas spezifisch OE-Bezogenes abgeschwächt, indem die Erzählperson es als beinahe ‚banal‘ bezeichnet. Diese Orientierung an einem ‚gesunden Menschenverstand‘ als handlungsleitendem Prinzip relativiert jedoch in jeder Hinsicht die spezifische Expertise des Organisationsentwicklertums:

„(...) es kann sich ja heute kein Unternehmen leisten so zu handeln, dass es gegen so Prinzipien, das sind ja keine ganz besonderen Prinzipien, die wir vertreten, das ist ja auch viel gesunder Menschenverstand.“ (OE13: 10)

Dies kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Erstens in der Weise, dass die Organisationsentwicklung keine spezifische, sich vom *common sense* unterscheidende Handlungsorientierung aufweist, damit aber auch nichts ‚Besonderes‘ ist. Dies würde aber jede Etablierungsbemühung der Organisationsentwicklung konterkarieren, da eine besondere Funktionalität oder wertrationale Basis nicht gegeben wäre. Eine alternative Lesart suggeriert, dass in der modernen Unternehmensführung Prinzipien wie ein partizipativer, mitarbeiterorientierter Führungsstil längst zur Selbstverständlichkeit geworden und so-

mit nicht mehr als spezifisches Anliegen einer humanistisch geprägten Organisationsentwicklung zu sehen sind (vgl. Kapitel 6.2). In beiden Lesarten geht damit aber die Expertise als Grundlage einer professionsorientierten Deutungslogik verloren. Sie weicht dem Generalismus, d. h. einer Ablehnung von Expertentum, die die sich darauf bezieht, dass Alltagswissen zur Problemlösung ausreicht, was nach Freidson (2001) ein Kennzeichen bürokratischer und marktförmiger Arbeitsorganisation ist, aber nicht des Professionalismus.

Resümee

- 1) Beim subalternen Deutungsmuster entsprechen sich die Rollen-claims der ‚Berater‘ und die Rollenzuschreibungen durch das Management weitgehend; Das Handeln ist stark an den Zuschreibungen und Erwartungserwartungen orientiert. Das unterscheidet den ‚subalternen‘ vom ‚irritierenden‘ Berater, wobei die Grenzen zwischen beiden fließend sind.
- 2) Für beide Formen der Beratungsbeziehung gilt, dass sie prinzipiell ohne Weisungsbefugnis auskommen. Der Klient ist grundsätzlich autonom in seinen Entscheidungen, er hat also die Freiheit einen Rat anzunehmen oder nicht. Die Entscheidungsmacht liegt beim Beratenden, und von Seiten des Beraters wird kein Gestaltungsanspruch erhoben. Die ‚Angst‘ subalternen interner Berater bezieht sich darauf, dass Abhängigkeiten von Führungskräften entstehen, welche die (professionell erforderliche) Autonomie des OE-Beraters beschränken, und dass nicht jeder in der Lage ist, diese Abhängigkeit zu gestalten. ‚Beratung‘ wird damit zur Dienstleistung, die Managern zur Verfügung gestellt wird, die über diese nach ihrem Gutdünken verfügen, die aber nicht nach Regeln und Prämissen des OE-Ansatzes gestaltet wird.
- 3) In Ansätzen vorhandene professionelle Wissens- und Normensysteme werden nicht offensiv zur Positionierung in der Organisation genutzt, vielmehr dominiert ein subjektivistisches Deutungsmuster, das die Verfolgung professioneller Standards und Normen zur persönlichen Angelegenheit macht. Das professionelle Referenzsystem wird zum *common sense* degradiert, der zur Problemlösung ausreicht. Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass der Hintergrund dieses subjektivistischen Deutungsmusters in der Unreguliertheit des Feldes liegt; im Fehlen einer Expertengemeinschaft, welches die Akteure mit verbindlichen Standards ausstatten würde und stattdessen individuelle (bzw. in Typen akkumulierte) Inszenierungsformen zulässt. Diese werden entweder wie beim Irritator-Typus professionsförmig überformt oder wie beim Helfer-Typus innerhalb der organisationalen Handlungs- und Begründungslogik verortet.

7.2.4 Organisationsorientierter ‚Semi-Manager‘

Neben den bisher vorgestellten defensiven Positionierungen der Berater und den eher politisch geleiteten Handlungsmotiven der Abteilungsleiter finden wir eine weitere Form der Positionierung, die deutlich offensiver ist, ohne dabei mehr Erfolg im Sinne der Wirkmächtigkeit OE-spezifischer Deutungsmuster zu versprechen. Es handelt sich dabei um einen beruflichen Selbstentwurf, der stark auf das ‚Machen‘, also auf das Managen, orientiert ist, ohne dass das reflektierende Moment der Beratung eine große Rolle spielen würde.

„Aufpassen, dass keiner sein eigenes Königreich baut“

Ordnungspolitische Ambitionen werden im Kontext einer Gruppendiskussion mit zwei Mitarbeitern der OE-Abteilung artikuliert.⁶⁴ Interessant an diesem Fall ist, dass sich die Abteilung nach Aussage der Gesprächspartner in einer Phase der strategischen Neuausrichtung befindet: Der bisherige Aufgabenschwerpunkt, aus dem sich auch die Existenz der Abteilung begründete, lag in der Prozess*begleitung*. Im Verständnis der Organisationsentwickler handelt es sich dabei um die Begleitung des Produktionsprozesses, der in teilautonomer Gruppenarbeit organisiert ist. Prozessbegleitung wird hier als Routinetätigkeit beschrieben, welche die Schulung und Unterstützung der Arbeitsgruppen in der Produktion, die Betreuung von Moderatoren bzw. Gruppensprechern und die Begleitung kontinuierlicher Verbesserungen auf der Werkstatt-Ebene umfasst. Davon wird die Prozess*beratung* bei Reorganisationen abgegrenzt und der Organisationsentwicklung zugeordnet. Hierfür Dienstleistungen zu offerieren und sich auf die Zielgruppe der Führungskräfte auszurichten, ist das selbst gesetzte Ziel der Abteilungsstrategie. An dieser intendierten Neuausrichtung fällt zunächst auf, dass auf der semantischen Ebene die Begriffe ‚Begleitung‘ und ‚Beratung‘ mit unterschiedlichen Konnotationen versehen werden (entgegen der häufig synonymen Verwendung von Prozessberatung/-begleitung) und nur die Beratung der Organisationsentwicklung zugerechnet wird. Zum anderen wird die Betreuung resp. Begleitung der teilautonomen Arbeitsgruppen als ‚bodenständig‘ bezeichnet und wie eine lästige Pflicht, derer man sich noch nicht entledigen konnte,

⁶⁴ Auffallendes Merkmal der Kommunikation ist, dass sich die beiden Diskussionsbeteiligten häufig gegenseitig unterbrechen, allerdings nicht kontrovers, sondern um sich zu ergänzen. Dieses deutet auf einen gemeinsamen Erfahrungs- und Wortschatz hin, die Erzähler sind möglicherweise schon mehrfach gemeinsam ‚aufgetreten‘. Es weist aber ebenfalls auf eine übereinstimmende Interpretation der beruflichen Rolle und des Rollenumfeldes hin und unterscheidet sich hierdurch sehr klar von der Konstellation Berater–Leiter, die durch große Gegensätze geprägt ist. Beide stellen sich dezidiert in den Dienst des Unternehmens und zeigen große Verbundenheit mit diesem.

beschrieben. Gegenüber der ‚eigentlichen‘ Organisationsentwicklung – also Beratung, die sich an Führungskräfte wendet – wird sie degradiert. Gleichzeitig erscheint die ‚Prozessbegleitung‘ als synonyme Begriff zur ‚Beratung‘ offenbar als zu ‚schwach‘, denn in der weiteren Diskussion präsentieren sich die Gesprächspartner als stark an einem *gestaltenden* Rollenmodell orientiert (welches für ‚Prozessberater‘ unüblich ist).

Die OE-Mitarbeiter umreißen ihren aktuellen Arbeitsschwerpunkt, die Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die Begleitung der Arbeitsgruppen bei dieser Veränderung stellt einen Teil der Tätigkeit dar, aber es wird auch deutlich, dass sich die Aufmerksamkeit vor allem auf die Führungskräfte richtet. *Diese* zu überzeugen ist im Selbstbild der Erzähler ihre Hauptaufgabe:

„Die Gruppen kriegen entsprechend mehr an Unterstützung im Moment, aber es sind nicht nur die Gruppen, es sind in dem Fall auch die (3) Führungskräfte, die auch diesen Prozess auch verinnerlichen müssen.“ (OE11: 5)

„Weil die [die Führungskräfte, S. Sch.] die Sinnhaftigkeit einfach von dem Prozess nicht verstehen, oder verstehen wollen, oder verstehen können oder wie auch immer.“ (OE10: 10)

Auffallend ist die offensive ordnungspolitische Positionierung, die zunächst einmal selbstbewusst anmutet. Dabei stellen sie sich ganz in den Dienst des Unternehmens und zeigen keine Scheu, auch Führungskräften zu zeigen ‚wo es lang geht‘:

„Also aufpassen, dass niemand sein eigenes Königreich zu stark umbaut (...).“ (OE10: 6)

„In jeden Fall da, wo etwas aus dem Rahmen läuft, ist es auch unsere Aufgabe, den Finger drauf zu legen und darauf hinzuweisen, dass hier etwas geschieht, das nicht im Interesse des Unternehmens ist, was den Zielen abträglich ist und eigentlich haben wir damit auch immer Erfolg, dass die Bereiche, die Ausreißer haben, dass man die an die Hand nimmt und auf Unternehmenslinie zurückführt.“ (OE11: 7)

Bei näherem Hinsehen wird aber deutlich, dass – abgesehen von sehr allgemeinen, floskelhaften Formulierungen wie „den Faktor Mensch dabei nicht vergessen“ (OE10: 5) – keine *eigenständigen* Vorstellungen von Organisationsgestaltung formuliert werden, die sich (beispielsweise) an einer Humanisierung der Arbeitswelt orientieren würden. Vielmehr inszenieren sich diese Organisationsentwickler als sozialtechnologische Scharnierstelle für die Umsetzung ordnungspolitischer Vorgaben des Topmanagements. Die Rede von der ‚Sandwichposition‘ bestätigt diese Lesart:

„Wir sind in einer Position, wir kriegen von oben und müssen nach unten, wir haben eine Sandwichposition im Prinzip. Wir müssen aber schauen, dass wir das, was die Geschäftsleitung will, dass wir das vielleicht so verpacken, sag ich mal, dass wir es mit den geringsten Widerständen nach unten weitergeben können.“ (OE11: 25)

„Aber es ist halt, es gibt halt Prozesse, da wird was entschieden, dann wird es umgesetzt (...) da kann man sich einfach nicht entziehen, ob man das jetzt wollte oder nicht. Und auch da kann

sich OE nicht entziehen, aber da kann sich auch komplett das Management nicht entziehen.“
(OE10: 11)

Das Ziel dabei ist, Widerstände zu vermeiden; denn nach der dahinterstehenden Logik sind Widerstände nicht etwa Ausdruck der reflexiven Bearbeitung von Folgen und Nebenfolgen einer unternehmerischen Entscheidung, sondern sie behindern Effizienz. Hier ist ganz deutlich (und wird auch explizit zum Ausdruck gebracht): Die Richtlinien für OE-Handeln ergeben sich aus den Zielen der Unternehmensleitung. Diese gilt es umzusetzen. Die Erzähler vergleichen sich in ihrer Funktion als Organisationsentwickler direkt mit dem Linienmanagement (auch OE kann sich nicht ‚entziehen‘). Sie generieren sich sogar als die ‚besseren‘ Manager: als solche, die strategisch und unternehmerisch denken und handeln. Denn im Gegensatz zu den Linienmanagern (zumindest dem einen oder anderen) ist ihnen die Sinnhaftigkeit unternehmensweiter Entscheidungen des Topmanagements klar, während jene in egoistischer Manier um den Erhalt ihrer Königreiche besorgt seien und darüber das Wohl der Allgemeinheit (des Unternehmens) außer Acht ließen. Es werden auch hier Konflikte hinsichtlich der Rolle in der Organisation geschildert, aber diese werden – anders als beim oben dargestellten ‚Leiden‘ des Irritator-Typus – nicht auf eine professionsrollenspezifische Sichtweise zurückgeführt. Konflikte ergeben sich vielmehr dort, wo sich Führungskräfte (aus der Linie) den aus Unternehmenszielen abgeleiteten Veränderungszielen widersetzen und Organisationsentwickler die Rolle eines Krisenmanagers übernehmen. Kommunikation und Überzeugungsarbeit sind dann die Mittel der Wahl, um einen ‚Ausreißer‘ ins Glied zurückzuholen.

Professionelle Instanzen werden bei der Entwicklung eines beruflichen Selbstkonzepts nicht genutzt; diese findet ausschließlich innerhalb der Organisation statt. Damit folgt die Entwicklung des Selbstkonzepts der faktischen Karriereentwicklung, die sich im Fall der Erzähler ausschließlich innerhalb der Arbeitgeberorganisation vollzogen hat. Im Einzelnen lassen sich die Professionalitätsdefizite anhand diverser Aspekte festmachen, die hier kurz benannt werden.

- Es wird keine Vorstellung von Beruflichkeit entwickelt, die für die Beschreibung des Bündels an Tätigkeiten, die im Kontext der Organisation erbracht werden, nutzbar gemacht werden könnte. Für die Erzähler ist die Tätigkeit als Organisationsentwickler ein (nicht uninteressanter) Job, aber dem liegt kein intrinsisches Motiv der Berufung zugrunde.
- Der Zusammenarbeit mit externen Beratern, einem für professionalisierte Berater üblichem bzw. zumindest als erstrebenswert erachtetem Instrument zur Rückversicherung auf berufliche Standards und zur Erhöhung der Legitimation, wird ein Misstrauen entgegengebracht, das sonst eher für Manager typisch ist: Externe wer-

den mit einer Deutung von ‚Parasitismus‘ belegt, deren vorrangiges Ziel es sei, auf Kosten der Organisationen einen Auftrag nach dem anderen zu generieren.

„Wir holen uns, wenn wir Beratung brauchen, sie tatsächlich eher aus solchen Forschungsnetzwerken heraus, weil wir dann mit Leuten zusammenarbeiten, die von uns=keinerlei Brot von uns bekommen (...).“ (OE10: 16)

- Die Vorstellung, dass die in der Organisation vorhandene Kompetenz ausreiche, um für auftretende Probleme adäquate Lösungen zu finden, entspricht einem elitären Generalismus, der Expertentum ablehnt (wiederum Freidson 2001): Die spezifische Kompetenz liegt in der Koordination, die die Fachexpertise dominiert. Dieser Generalismus ist charakteristisch für bürokratische, nicht professionelle Formen der Arbeitsorganisation und -kontrolle.

„Weil wir hatten vielleicht in der Vergangenheit diese Expertise weniger, die Fachexpertise, die haben wir uns natürlich draufgeschafft und ich sag mal, früher haben die uns gesagt, wie es geht, und heute sagen wir, wenn sie den Auftrag bekommen, sagen wir ganz genau, wie wir es haben wollen, was sie machen dürfen und was nicht.“ (OE10: 15)

- Damit ist auch kein kognitiv verfügbares Referenzsystem vorhanden, anhand dessen sich berufliche Handlungen legitimieren ließen. Begründungen müssen vielmehr ‚aus dem Bauch heraus‘ erfolgen und sind damit aber disponibel. OE-relevante Ausbildungen spielen maximal als persönliches Hintergrundwissen eine Rolle, aber nicht als Legitimationsinstanz.

„Ich denke, die Maxime, die wir hier im Werk haben, ist einfach, ich sag das jetzt aus dem Bauch heraus (...).“ (OE11: 6)

Aus der Außenperspektive lässt diese nicht professionsorientierte Positionierung allerdings jede reflexive Distanz zur Organisation vermissen und die Frage ist, inwieweit dieses Selbstverständnis von Beratung Wirksamkeit im kritisch-reflexiven Sinne entfalten kann. In Interviews mit Führungskräften wird deutlich, dass sich diese zum einen zwar Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Ideen wünschen („jemand der die Ärmel hochkrempelt und mithilft“, FK12: 4), zum anderen aber auch den intellektuellen Austausch im Sinne eines ‚Über-den-Tellerrand-hinaus-Schauens‘, also Beratung im Sinne der Reflexion über Organisationsprozesse und des Spiegeln von Managementverhalten im Organisationskontext. Die selbstbewusste, offensive Gestaltungsabsicht, die Organisationsentwickler vom Typus des Semi-Managers an den Tag legen, wird vom mittleren Management hingegen eher als lästig empfunden und trifft auf Widerstand:

„(...) Hier ist zwar ein gewisses Engagement da, aber hin und wieder auch am Kunden vorbei. Dass da Ideen geboren werden, getriggert von einigen wenigen Personen in dieser Abteilung und dann nach vorne geprescht wird, und dann von uns als Fabrikmanagement wieder eingefangen und auf den Boden der Tatsachen zurückgebracht wird. (...) Mir ist wichtig, dass mir bei meiner täglichen Arbeit geholfen wird, nicht dass ich zusätzliche Arbeit dazubekomme.“ (FK12: 4)

Dass Gestaltungsvorgaben seitens der Organisationsentwickler (ob sie darin nun dem Topmanagement folgen oder eigene Konzepte vertreten, ist hier nachrangig) im mittleren Management unbeliebt sind, lässt sich dadurch erklären, dass dabei Verantwortungsbereiche des jeweiligen Managers tangiert werden. Was aus Perspektive der Organisationsentwickler wie Konzepte zur Entwicklung der Organisation als Ganzes aussieht, stellt in der Deutungswelt des Managements einen Eingriff in seinen eigenen Gestaltungsbereich dar. Um diesen Widerstand von vornherein auszuschließen, verweist die ‚offizielle‘ Lehre daher auf die Wahrung der managerialen Verantwortlichkeit und das Postulat der Hilfe zur Selbsthilfe.

Resümee

- 1) Abschließend lässt sich festhalten, dass der berufliche Selbstentwurf des Typus ‚Semi-Manager‘ selbstbewusst anmutet: Er versteht sich als Scharnierstelle zur Durchsetzung personal- und ordnungspolitischer Konzepte. Damit bildet er einen Kontrast zu den Organisationsentwicklern (Beratern) mit einem systemischen Beratungsleitbild. Der Selbstentwurf des Semi-Managers ist auf das ‚Machen‘ orientiert, im Gegensatz zum ‚Reflektieren‘ des Beraters. Damit ist ein Gestaltungsanspruch verbunden, der eine höhere Wirkmächtigkeit OE-spezifischer Deutungsmuster suggeriert, der allerdings nur begrenzt in die Organisation hineintransportierbar ist, wenn er auf den Gestaltungsanspruch des Managements trifft.
- 2) Bei näherem Hinsehen handelt es sich bei den Vertretern dieses Typus um Arbeitsgruppen-Betreuer auf der Suche nach mehr Einfluss. Die Verortung erfolgt voll und ganz als Personal. Dieses spiegelt sowohl der objektive Karriereweg, der innerhalb der Organisation erfolgt, als auch die Karriereerzählung, die als Abfolge von Positionen erfolgt, wider.
- 3) Der Semi-Manager weist kein dediziertes Selbstkonzept als Berater auf, auch wenn dieses als rhetorische Figur verwendet wird. Organisationsentwicklung als Beruf spielt eine untergeordnete Rolle gegenüber Organisationsentwicklung als Aufgabe; es handelt sich um eine interne Funktionszuweisung ohne ausgeprägtes Berufsethos. Weder wird professionelle Expertise anerkannt noch die Professionsgemeinschaft als Referenzsystem gewürdigt.
- 4) Stellt man die Erwartungen des Managements gegenüber, ist auch festzustellen, dass das Einnehmen einer solchen ordnungspolitischen Rolle seitens der OE-Abteilung als nicht besonders hilfreich für die Durchsetzung der eigenen Belange, sondern vielmehr als lästig empfunden wird.

7.3 Zusammenfassung: Formen der Verortung zwischen Profession und Organisation

Der Blick der Mitarbeiter von OE-Abteilungen gibt Aufschluss über deren Berufs- und Selbstverständnis. Am empirischen Material konnte gezeigt werden, wie die Akteure das Verhältnis von Organisation und Berufs- bzw. Beraterrolle rekonstruieren. Als zentrales Ergebnis ist festzuhalten, dass für das Organisationsentwicklertum kein so eng definiertes Berufsbild existiert, das nicht Raum für unterschiedliche Deutungen dieses Verhältnisses bestünde. Es wurden vier Deutungsvarianten rekonstruiert, deren Abgrenzungsmerkmale in der folgenden Tabelle zusammengefasst werden.

Tabelle 5: Abgrenzungsmerkmale professions- bzw. organisationsorientierter Darstellungsformen

	Übersetzer	Irritator	Helfer	Semi-Manager
Positionierung in der Organisation	Distanziert, autonom, Gestaltungswille wird artikuliert	Distanziert, autonom, kein Gestaltungsanspruch	Autonomie gefährdet, eher kein Gestaltungsanspruch	Gestaltungsanspruch, keine Distanz
Karriereweg	extern	extern	intern/extern	intern
Karriereerzählung	k. A.	Kompetenzerzählung	k. A.	Positionserzählung
Motivation	eher intrinsisch, Berufung	intrinsisch, Berufung	k. A.	Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit
Bedeutung von Expertentum	Wertschätzung von Expertentum, organisationale Verwertbarkeit	Wertschätzung von Expertentum	Generalistentum	Generalistentum
Professionsbezug	vorhanden	vorhanden, wird inszenatorisch genutzt	subjektivistisch	kein Bezug, ablehnend

professionsorientierte
Deutung und Darstellung

organisationsorientierte
Deutung und Darstellung

Die Analyse bringt mit dem Typus des gestaltungswilligen, aber gleichwohl in Distanz zur Organisation stehenden Übersetzers und des autonomen Irritators zwei Deutungs- und Darstellungsformen hervor, die im Spannungsfeld ‚Profession vs. Organisation‘ am Pol der Professionsförmigkeit orientiert sind. Expertise, eine implizite oder explizite Verortung innerhalb einer professionellen Gemeinschaft (die aufgrund der fehlenden Standesorganisationen allerdings virtuell bleiben muss), und die Darstellung einer intrin-

sischen Motivation des Helfens sind die Charakteristika, die auch unter Bezug auf den Professionstheoretiker Freidson Inszenierungen von *professionalism* (resp. ‚Professionalität‘ als Pendant auf der Akteursebene) von organisationsbezogenen Deutungen abgrenzen. Gleichwohl unterscheiden sich der Übersetzer- und der Irritator-Typus in ihren Gestaltungsabsichten gegenüber der Organisation und in der Explizitheit der dargestellten Professionalität. Der Übersetzer repräsentiert ebenso wie das Management die Idee einer Gestaltbarkeit von Organisation, um auf diesem Wege OE-spezifisches Wissen und Prinzipien in diese Veränderungsprozesse zu transportieren. Der Irritator hingegen steht für die Idee der Reflexivität und nutzt seine Professionalität als ‚externe‘ Legitimierungsinstanz.

Von diesen beiden unterscheiden sich die Typen des subalternen Helfers und des Semi-Managers. Sie beziehen sich in ihren Deutungs- und Darstellungsweisen nicht auf professionell vermittelte Referenzangebote, sondern auf organisational definierte Funktionszuschreibungen und generalisierte Wissensbestände; es fehlt ihnen an Professionalität im Sinne einer „interaktiv hergestellten Beruflichkeit“ (Nittel 2000: 17). Sie bieten somit keine Differenzperspektive im Sinne kritisch-reflexiver Beratung an und sind, entsprechend dem hierarchisch definierten Referenzrahmen der Organisation, dem Management untergeordnet. Eine Abgrenzung zwischen den Typen ergibt sich aus ihrem unterschiedlichen Gestaltungsanspruch. Der Helfer-Typus orientiert sich ähnlich wie der Irritator-Typus am Leitbild der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, nimmt also eine defensive Position ein. Anders als diesem gelingt es ihm jedoch nicht, die professionelle Inszenierung und Differenzperspektive auf Dauer aufrechtzuerhalten. Der Semi-Manager formuliert hingegen einen (managerialen) Gestaltungsanspruch, ohne über die manageriale Kompetenzausstattung zu verfügen. Eine Deutung von Beruflichkeit existiert bei diesem nicht.

Der Quervergleich deutet auf einen Zusammenhang zwischen der Selbstverortung und der Berufsbiographie hin. Eine berufsorientierte Selbstdeutung und -darstellung geht in der Regel mit einer ‚externen Karriere‘, d. h. einer horizontal in unterschiedlichen Organisationen verlaufenden Berufsbiographie einher. Die Karriereerzählung verweist auf eine (im Idealfall lebenslange) Beschäftigung im Bereich personen- und organisationsbezogener Beratung,⁶⁵ weil sich nur so die hohen Investitionen in Aus- und Weiterbildung amortisieren. Organisationsbezogene Darstellungsformen folgen hingegen eher dem Muster einer Positionserzählung, d. h., Karriere, Aufstieg und weitere Ambitionen wer-

⁶⁵ Dieses weitläufigere Feld umfasst in einzelnen Karriereverläufen durchaus unterschiedliche Stationen wie Erwachsenenbildung, berufliche (Aus-)Bildung, Training, Coaching, therapeutische Tätigkeiten oder wissenschaftliche Forschung und Lehre.

den innerhalb der Organisation verortet und gehen faktisch eher mit dem Modell der ‚Hauskarriere‘ einher. Karriere ist hier nicht notwendigerweise mit vertikalen Bewegungen verbunden, sondern kann auch Funktionswechsel beinhalten, denen ein Motiv der ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ zugrunde liegt. Die Einbindung in professionelle Gemeinschaften fehlt.

Abschließend soll die positionale Verortung und Inszenierung der vier aus dem empirischen Material destillierten Typen interner Organisationsentwickler vor der Hintergrundfolie professioneller Rationalität und organisationaler Rationalität diskutiert werden. Interne Organisationsentwickler stehen als Personal der Organisation vor dem Problem, dass sie auch der bürokratischen Arbeitskontrolle unterworfen sind. In der konkreten Ausgestaltung verbergen sich hinter der Titulierung als Organisationsentwickler jedoch unterschiedliche Formen der Kombination professioneller und organisationaler Rationalitäten. Zwei Dimensionen erscheinen geeignet, diese Varianten nicht nur empirisch zu beschreiben, sondern auch theoretisch zu klassifizieren. In der Abbildung 5 werden die Dimensionen und Kombinationsmöglichkeiten in einem Vier-Felder-Schema dargestellt.



Abbildung 5: Klassifikation interner Organisationsentwickler

Zum einen unterscheiden sich Organisationsentwickler darin, dass ihr Selbstkonzept eine Differenzperspektive zur Organisation beinhaltet, die sich aus einer beruflichen Sozialisation heraus speist und die Akteure mit alternativen Rationalitäten ausstattet. Nur

wenn die Akteure über die Disposition verfügen, können sie der Organisation überhaupt ein Angebot für Fremdrationalitäten machen (in Abgrenzung zur Binnenrationalität der Organisation), das Reflexionsprozesse in Gang setzen würde. (Ob diese von der Organisation tatsächlich abgerufen werden, spielt an dieser Stelle keine Rolle.) Den Typen ‚Irritator‘ und ‚Übersetzer‘ gelingt es besser, ihre in Ausbildung und Berufspraxis antrainierten professionellen Handlungsmuster zumindest partiell aufrechtzuerhalten. Sie bieten diese Differenzperspektive an, während die Typen ‚Helfer‘ und ‚Semi-Manager‘ diese Disposition nicht aufweisen.

Zum Zweiten macht es einen Unterschied, ob Organisationsentwickler in ihrem Gestaltungsverständnis der Handlungsrationalität des ‚Managens‘ (Planung, Kontrolle, Schnelligkeit, Modellhaftigkeit, Wertschöpfung) oder des ‚Unterstützens‘ (Hilfe zur Selbsthilfe) folgen. Nur wenn die unterstützende, begleitende Haltung mit der professionellen Differenzperspektive zusammentrifft, kann der Organisationsentwickler als Berater im Sinne einer Reflexionsinstanz auftreten, und nur dann können sich typische Rationalitäten des Beratens wie Begleitung, Reflexivität, Selbsterkenntnis und -entfaltung, Experimentierfreude, Prozess- und Gruppenorientierung und Hilfe zur Selbsthilfe entfalten. Eine latente oder offensichtliche Orientierung an der Rationalität des Managements lässt OE-Beratung hingegen zur „Sozialtechnologie“ (Slesina/Krüger 1978) werden, ein verhaltenswissenschaftlich mehr oder weniger ausgefeiltes Instrumentarium zur effektiveren Umwandlung von Arbeitskraft in Humankapital. Fehlt der Organisationsentwicklung die professionelle Differenzperspektive, kann sie den beratenden Anspruch nicht realisieren und anstatt Reflexionsprozesse in Gang zu setzen, wird sie als ‚Mädchen für alles‘ zum Erfüllungsgehilfen managerialer Rationalität.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ausdifferenzierung von OE-Abteilungen und OE-Spezialisten nicht automatisch mit der Implementierung bestimmter Verfahren und Sichtweisen einhergeht. Seitens der Organisation werden Organisationsentwickler als Dienstleister verortet. Professionalität als Berater ist, soweit vorhanden, ‚Privatsache‘; seitens des Managements ist damit keine Zuerkennung von Gestaltungsautonomie verbunden. Somit ist auch das Selbstbild der Spezialisten divergent und oszilliert in seiner empirischen Konkretisierung zwischen den hier dargestellten Idealtypen. Ein erstes Indiz für die Etablierung einer kritisch-reflexiven Variante von *Organisationsentwicklung als Beratung* liegt im Konzept der Beruflichkeit im Sinne einer expliziten Referenz auf professionell vermittelte Deutungsangebote und die Nutzung desselben zur Sichtbarwerdung im Kontext Organisation.

Die These, dass professionelles Handeln als autonomes Handeln im Kontext bürokratischer Organisationen generell nicht möglich sei, kann jedoch nicht generell verworfen werden. In der Empirie treten Formen professionellen Handelns auf. Das ‚Hauptproblem‘ der Organisationsentwicklung besteht darin, dass ihr organisationaler Problembearbeitungsraum die Gestaltung von Organisation und ihren Prozessen ist und sich so mit dem des Managements überschneidet. Sieht man Organisation aber als Aushandlungsordnung (*negotiated order*), dann lässt sich Organisationswirklichkeit als eine Aushandlung von Deutungen sehen, die von Akteuren geprägt und gestaltet werden können. Bezogen auf das Verhältnis von Organisation und Profession bedeutet dies, dass nicht nur die Organisation die Akteure prägt bzw. einschränkt, sondern auch umgekehrt die Akteure der Organisation ihren Stempel aufdrücken können. Ebenso wie Professionelle ihre in Ausbildung und Berufspraxis antrainierten Handlungsmuster nicht vollkommen abstreifen, sondern zumindest partiell auch professionelle Handlungsorientierungen realisieren, ist anzunehmen, dass diese professionellen Rationalitäten sich nicht einfach auflösen, wenn andere bürokratische und ökonomische Rationalitäten ins Spiel kommen, sondern in der ein oder anderen Weise von organisationalen Handlungskontexten internalisiert werden. Diese Frage steht im Mittelpunkt des folgenden Kapitels.

8 Möglichkeiten der Etablierung OE-spezifischer Rationalitäten

Es wurde in den vorangegangenen Abschnitten deutlich, dass das empirische Handlungsfeld interner OE-Berater durch teils gegenläufige Bezugsrahmen geprägt ist. Der organisationale Referenzrahmen orientiert sich, sofern es sich um Wirtschaftsorganisationen handelt, am Prinzip der Gewinnerzielung als der dominanten Logik des kapitalistischen Wirtschaftssystems. Dies bedeutet keineswegs, dass jede einzelne Handlung eine gewinnerzielende ist, aber in letzter Konsequenz orientiert sich daran die Rechtfertigung. Die Entwicklung der Organisation dient demnach der Optimierung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Wie eingangs geschildert, stehen Organisationen aber auch immer komplexeren und dynamischen Umwelten gegenüber. Aufgrund ihrer reflexiven Rationalisierungslogik könnte Organisationsentwicklung hier eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung von Bearbeitungsstrategien übernehmen. Richter entwirft drei Etablierungsszenarien, von der Marginalisierung des OE-Ansatzes innerhalb des strategischen Personalmanagements, über die Konzentration auf traditionelle Tätigkeitsbereiche, bis hin zur Reformation mit einem eigenständigen theoretischen Paradigma der Organisationsgestaltung (Richter 1994: 241 ff., vgl. Kapitel 1). Die Frage, welche Bedeutung der Organisationsentwicklung tatsächlich zukommen wird, ist empirisch noch ungeklärt und soll im Folgenden vertieft betrachtet werden. Sie hängt m. E. auch davon ab, ob es den OE-Beratern gelingt, ihrem professionellen Bezugsrahmen so viel Geltung zu verleihen, dass die Handlungsprinzipien auch gegenüber dem organisationalen Bezugsrahmen Bestand haben und für Prozesse des Organisationswandels Relevanz entfalten. Im dritten Teil der Analyse soll untersucht werden, welche Faktoren einer Etablierung einer professionellen, OE-spezifischen Rationalität zuträglich sind bzw. sie beschränken.

Entsprechend den in Kapitel 4 theoretisch begründeten Fragestellungen kann die Etablierung der Organisationsentwicklung hinsichtlich verschiedener Facetten betrachtet werden, die sich gegenseitig verstärken. Ich betrachte zunächst Aspekte der Verberuflichung bzw. Professionalisierung der Organisationsentwicklung als Entwicklungen, die sich auf der Makroebene und mithin in der Organisationsumwelt vollziehen. Stefan Kühl diagnostiziert für die Organisationsentwicklung in Anlehnung an Luhmann und Schorr ein „Technologiedefizit“ (Luhmann/Schorr 1982, vgl. Kühl 2001c, 2001a): Die von Beratern erbrachten Dienstleistungen sind so komplex, dass sie sich nicht in standardisierbare, von außen einfach nachvollziehbare Einzelschritte untergliedern lassen. Für den

Klienten ist die Beratungssituation daher mit hohen Unsicherheiten belastet. Professionalisierung (hier im Sinne von: Professionsbildung) ist ein Mechanismus zur Regulierung dieser Unsicherheiten, bei dem die Verantwortung für die Erbringung einer Leistung „nach den Regeln der Kunst“ in die Verantwortung einer Berufsgruppe übergeben und diese mit der Kontrolle der Einhaltung dieser Regeln betraut wird. Anders als in den vorangegangenen Analysen geht es dabei nicht um die Herausbildung einer individuellen Professionalität („gekonnte Beruflichkeit“), sondern um eine kollektiv angelegte Professionsbildung (Kapitel 8.1). Im Anschluss daran wird der OE-Ansatz von der Zuordnung zu einer bestimmten Berufsgruppe gelöst und bleibt als Ideensystem für sich stehen. Im Rahmen der institutionentheoretischen Analyse wird gefragt, welche Mechanismen dazu beitragen würden die in der Organisationsumwelt angesiedelten berufsspezifischen Leitideen in die Rationalitätsstrukturen zu integrieren und in welcher Form diese von den Akteuren genutzt werden (Kapitel 8.2). Es zeigt sich dabei, dass Professionalisierung und Institutionalisierung sich nicht ausschließen, sondern dass sowohl im Fehlen von institutionellen Arrangements wie auch in den Professionalisierungsdefiziten Erklärungsfaktoren für die bei der Rekonstruktion der Handlungsorientierungen sichtbar gewordenen Probleme zu finden sind. Dennoch sind ‚Erfolge‘ in der Etablierung der Organisationsentwicklung zu verzeichnen: Im dritten Abschnitt (8.3) wird schließlich gezeigt, dass OE-Konzepte trotz der fehlenden institutionellen Schutzmechanismen in Organisationen hineingelangen und zumindest partiell vom Management aufgegriffen werden.

8.1 Zur Professionalisierung der Organisationsentwicklung

Mit der Klassifizierung interner Organisationsentwickler (Kapitel 7) wurde gezeigt, dass Teile der OE-Berater sich auf einen professionellen Referenzrahmen im Sinne einer gekonnten Beruflichkeit beziehen, sich mithin als Organisationsentwickler qua Beruf (und nicht nur qua Tätigkeit) begreifen. Neben diesen subjektiven Aspekten interessiert nun die makrosoziologische Betrachtungsweise der Herausbildung und Etablierung einer berufsständischen Verfasstheit. Bei der Betrachtung der Konsequenzen stellt sich die Frage, in welcher Weise der Rückgriff auf professionsspezifische Attribute bei der Etablierung organisationsberaterischer Handlungssysteme von Vorteil ist.

Im Folgenden sollen der Status quo der Organisationsentwicklung sowie sich abzeichnende Entwicklungen anhand von drei zentralen Dimensionen der Professionsbildung – *Expertise, soziale Schließung und Selbstkontrolle* und *Berufsethik* – begutachtet werden. Als professionstheoretisches Referenzmodell dient das des *professionalism* nach Elliot Freidson. Es basiert auf dem Ansatz des *power approach*, wonach Professionalisierungsabsichten

auch ohne funktionale Notwendigkeit als kollektives Aufwertungsprojekt verfolgt werden können (vgl. dazu Kapitel 4.2). Die Dimensionen werden unter dem Fokus betrachtet, inwieweit sie einem Professionalisierungsprojekt dienlich sind: Bei der Expertise geht es um den Aspekt der Vermarktung von spezifischem Wissen (Kapitel 8.1.1), bei der sozialen Schließung um die Regulierung von Marktzugängen (Kapitel 8.1.2) und bei der Berufsethik um die Rhetorik einer allgemeinen Nützlichkeit („Gemeinwohl-Ideologie“) (Kapitel 8.1.3). Anhand dieser drei Dimensionen kann gezeigt werden, dass die Professionalisierung der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung zwar begonnen, aber nicht vollendet wurde. Dabei greife ich auf die Beobachtungen von Kühl und Bohn zur Professionalisierung verschiedener Beratungsformen zurück und ergänze diese durch eigene Recherchen. Dieses gescheiterte Professionalisierungsprojekt ist nach meinem Dafürhalten ein Erklärungsfaktor dafür, dass die Deutungsmuster und Handlungsorientierungen interner Organisationsentwickler so disparat sind und in einem Teil der Fälle deutlich durch die organisationalen Rationalitäten mitbestimmt werden. Gleichwohl zeichnen sich einige Tendenzen ab, wonach eine weitere Bemühung um Professionalisierung nicht ausgeschlossen ist.

8.1.1 Produktion, Vermittlung und Anwendung von (exklusivem) Wissen

Die fachliche Expertise bildet den ‚Kern des professionellen Handelns‘ (und damit dieser besonderen Form der Arbeitskontrolle) und ein Abgrenzungskriterium gegenüber den beiden anderen Kontrollformen Markt und Bürokratie. Am empirischen Material konnte gezeigt werden, dass ein Teil der internen Organisationsentwickler – vor allem jene, die nach der Klassifikation dem Typus ‚professionsorientierter Irritator‘ zugeordnet werden und in weniger expliziter Form auch jene vom Typus ‚strategischer Übersetzer‘ – sich als Experten konzipiert und somit als eine subjektive Variante von Professionalität trotz des organisatorischen Kontextes existiert. Professionalisierung als kollektives Aufwertungsprojekt geht jedoch über die subjektive Dimension gekonnter Beruflichkeit hinaus und beinhaltet institutionelle Arrangements der Produktion, Vermittlung und Anwendung von Expertenwissen. Die universitäre Anbindung der Institutionen, die für die Ausbildung des professionellen Nachwuchses zuständig sind, spielt im Regulierungsmodus ‚Profession‘ eine große Rolle, zum einen aus Reputationsgründen, zum anderen, weil sie theoretisch-abstraktes Wissen beisteuern: „A critical index of those that are collectively mobile and on the road to professional or semi-professional status is the successful association of their training programs with a university and the development of a curriculum that emphasizes new or syncretic theory which intellectualizes their work.“ (Freid-

son 2001: 91). Schließlich spielen die Ausbildungsinstitutionen eine weitere zentrale Rolle, da sie das Eintrittstor zu einem geschützten Arbeitsmarkt bilden.

OE-Beratung erfordert einerseits Wissen über den Gegenstand (wie Struktur und Aufbau von Organisationen und Unternehmen, technische Abläufe, die für betriebliche Reorganisationen relevanten (arbeits-)rechtlichen Rahmenbedingungen), zum anderen stehen Wissens Elemente im Vordergrund, die sich auf ‚weiche‘ Faktoren (psycho-soziale Prozesse in Gruppen und Organisationen, Kommunikation, Kultur) beziehen. Als angewandte Sozialwissenschaft konzipiert, bezog sich die frühe Organisationsentwicklung auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Kurt Lewin und seinen Nachfolgern am NTL, dem MIT und dem Tavistock-Institute und wurde von Vertretern dieser Forschungsrichtungen in betrieblichen Großprojekten überprüft und weiterentwickelt (vgl. Kapitel 3). Aus der akademischen Perspektive findet man eine Reihe von Bezügen zu sozialwissenschaftlichen Forschungsbereichen: Lern-, verhaltens- und motivationspsychologische Erkenntnisse sind für den Komplex des erfahrungs- und beteiligungsorientierten Lernens instruktiv. Organisationssoziologische Konzepte wie Bürokratie- oder Systemtheorie geben Aufschluss über Wandel und Trägheit sozialer Systeme, der Organisationskulturansatz über die Generierung gemeinsamer sozialer Wirklichkeiten. Erkenntnisse aus dem Arbeitsbereich der industriellen Beziehungen beleuchten Fragen von Macht, Herrschaft und Interessenausgleich. Ein Problem der praktischen Organisationsentwicklung ist jedoch, dass die Handlungsprinzipien nicht aus einer in sich konsistenten, theoretisch fundierten Methodik abgeleitet sind, sondern von einer Vielzahl von Schulen aufgegriffen und synthetisiert werden. Ein hochgesteckter theoretischer Anspruch werde zwar durch den Rückgriff auf eine „Vielzahl einzelwissenschaftlicher Informationen“ und ihre Verknüpfung zum Zweck der Organisationsveränderung vertreten, aber gleichzeitig mangle es „an einer detaillierten Aufarbeitung der als wichtig und gesichert betrachteten einzeldisziplinären Hypothesen und ihrer theoretisch stringenten Zusammenführung, die über die gängige Praxis des Verweises auf einzelne Autoren und die additive Auflistung der möglichen Beiträge sozialwissenschaftlicher Disziplinen hinausgehen würde“ (Mittler 1984: 17).

Die systemische Beratung versucht diese Kritik zu überwinden (und kann insofern als eine Art Weiterentwicklung des OE-Ansatzes verstanden werden): Systemtheoretische Konstrukte leiten nicht nur den Blick auf den Gegenstand, indem die Organisation als selbstreferenzielles und beobachtendes System gesehen wird. Auch die Interventionsmöglichkeiten der Beratung werden anhand des Konzepts der Beobachtung zweiter Ordnung theoretisch untermauert. Systemische Beratung erhebt daher den Anspruch, „nicht allein auf Zitaten einzelner Theorieelemente zu beruhen“, sondern eine „Weiter-

entwicklung bisheriger Theorieangebote zu einer praxisrelevanten Wissenschaft“ darzustellen (Bohn/Kühl 2004: 66). Nicht zuletzt deswegen werden mit diesem Ansatz Hoffnungen auf eine Wiederauferstehung der Organisationsentwicklung mit paradigmatischer Neuausrichtung verbunden (vgl. dazu die Überlegungen von Richter 1994: 262 ff.). Bohn und Kühl merken aber auch kritisch an, dass es sich bei näherer Betrachtung nicht um ein geschlossenes Theoriekonstrukt, sondern um ein „Konglomerat“ handele, das Elemente des radikalen Konstruktivismus, der biologischen und der soziologischen Systemtheorie und der Kybernetik zweiter Ordnung sowie Interventionstechniken aus der systemischen Theorie beinhaltet. Ein Bemühen um eine systematische Verknüpfung und Weiterentwicklung der Ansätze sei jedoch nicht zu erkennen (Bohn/Kühl 2004: 66). Hinzu kommt ein großer Anteil an Erfahrungswissen, der in der alltäglichen Beratungspraxis Anwendung findet, ohne dass die zugrunde liegenden Alltagstheorien (*theories-in-use*) von den Beratern weiter expliziert werden.

Es zeigt sich also, dass das Verhältnis zwischen den sozialwissenschaftlichen Disziplinen und der angewandten Organisationsentwicklung nicht unproblematisch ist, was die Genese, Vermittlung und Adaption von Wissen angeht. Die Chancen einer (exklusiven) Vermarktung akademisch erzeugten Wissens im Professionalisierungsprozess sind folglich gering. Ein einheitliches Verständnis und eine standardisierte Definition der „Organisationsentwicklung“ und des „Systemischen“ fehlen, wie auch die Analysen in Kapitel 7 zeigten. Ebenso fehlt es an Institutionen, die eine solche Standardisierung bewirken können. Daraus resultiert eine immer wiederkehrende Erklärungsnotwendigkeit des theoretischen und des Interventionsverständnisses der Organisationsberatung, weil eine „ausreichende Dogmatisierung des Wissens“ noch nicht stattgefunden hat (Bohn/Kühl 2004: 67). Dieses Verhältnis soll im Folgenden noch einmal näher betrachtet werden.

Eine erste Problematik liegt in der Dimension der *Produktion* von professionellem Wissen. Sie besteht darin, dass die Organisationsentwicklung eine geringe wissenschaftliche Anbindung aufweist. Beratung als klientenorientierte Anwendung von organisationstheoretischem Wissen auf spezifische Problematiken erfordert jedoch (auch) eine theoretische Fundierung und nicht den praxeologischen Rekurs auf *best practice*-Moden. Der Großteil der Veröffentlichungen in den einschlägigen Zeitschriften (z. B. *Organisationsentwicklung, Personal, Wirtschaftspsychologie aktuell*) versteht sich als Berichte ‚aus der Praxis für die Praxis‘, während der Einbezug der genannten Disziplinen (Organisationspsychologie, Organisationssoziologie, betriebswirtschaftliche Organisationslehre) und die Entwicklung eigener theoretischer Ansätze nur in geringem Maße verfolgt werden (Richter 1994; Bohn/Kühl 2004: 62 f.).

Eine universitäre Verankerung in Form von Lehrstühlen für Organisationsentwicklung gibt es im deutschsprachigen Raum nur in Wuppertal (Prof. Sievers) und in Paderborn (Prof. Pullig); diese wurden Mitte der 1970er Jahre eingerichtet. An einer Reihe von wirtschafts- und humanwissenschaftlichen Instituten existieren zudem formale Arbeitseinheiten, die sich mit Organisationsentwicklung befassen, ohne dass dies Teil der Denomination des Lehrstuhls wäre, z. B. am Lehrstuhl für Führung und Organisation von Familienunternehmen (Prof. Wimmer, Prof. Simon) an der Universität Witten/Herdecke oder das Labor für Organisationsentwicklung (Prof. Stark) an der Universität Duisburg-Essen. Der Wechsel von der Wissenschaft in die Beratungspraxis und zurück ist im deutschen Universitätssystem jedoch eher die Ausnahme als die Regel. Die Vorbehalte gegen Praxisforschung sind in Deutschland groß (vgl. u. a. die Diskussion bei Minssen 1998, 2006; Blättel-Mink 2004; vgl. Kapitel 2.1), anders als in den USA, wo viele Vordenker der Organisationsentwicklung sowohl Berater als auch Lehrstuhlinhaber waren.⁶⁶

Aus diesem Sachverhalt ergibt sich eine zweite Problematik in der Dimension der *Vermittlung* von professionellem Wissen: die Organisation der Ausbildung des Beraternachwuchses. Ein zentrales Kennzeichen professionalisierter Berufe sind standardisierte Curricula, da diese eine methodisch fundierte und an den Leitbildern des Berufes orientierte Sozialisation des Nachwuchses gewährleisten. In den Anfängen der deutschen Organisationsentwicklung wurde von Seiten des Berufsverbandes „Gesellschaft für Organisationsentwicklung“ (GOE) der Versuch unternommen, eine Qualifizierungsrichtlinie zu formulieren, die als Grundlage für alle zertifizierten Ausbildungen in Organisationsentwicklung dienen sollte. Dieser „Orientierungsrahmen für die Qualifizierung in Organisationsentwicklung“ (Doppler et al. 1982) wurde in der ersten Ausgabe der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* vorgestellt und diskutiert. Die Etablierung eines standardisierten Ausbildungsganges konnte jedoch nicht durchgesetzt werden und mündete lediglich in „Leitlinien zur Fortbildungspolitik“, die jedoch die Verantwortung in die Hände des einzelnen GOE-Mitgliedes legten. Die Ausbildungssituation ist dementsprechend unübersichtlich und vielfältig: Hochstandardisierte Qualifizierungsprogramme renommierter Weiterbildungsinstitute existieren ebenso wie „mittelalterlich“ anmutende Meister-Lehrlings-Beziehungen (Kühl 2001c). Solchen Beziehungen wohnt zwar eine gewisse

⁶⁶ Die Entkoppelung von Managementlehre und Managementberatung begründet Nicolai systemtheoretisch: „Unabhängig davon, daß dieselbe Person gleichzeitig in der Wissenschaft und in der Beratungspraxis engagiert ist, entstehen aus der sozialen Eigendynamik des jeweiligen Kontextes ganz unterschiedliche Kommunikationsanforderungen. [...] Während in der Wissenschaft die Leitunterscheidung wahr/unwahr Anschlußfähigkeit sicherstellt, dominiert in den für den Berater wie Managementpraktiker relevanten Praxiskontexten die Unterscheidung nützlich/nicht-nützlich.“ (Nicolai 2002: 78).

„Esoterik“ inne, die für die Darstellung professionalisierter Berufe charakteristisch ist (Hughes 1963; man denke nur an die ‚Halbgötter in Weiß‘); eine weiterreichende Professionalisierung erfordert aber eine Systematisierung des Wissens und der Wissensvermittlung (Hartmann 1972), die über die Orientierung an charismatischen „Gurus“ hinausgeht.⁶⁷ Zudem findet die Aus- und Weiterbildung in Organisationsentwicklung und systemischer Beratung überwiegend an privaten Instituten statt; diese sind privatwirtschaftlich und profitorientiert organisiert. Damit schlagen sich Beratungsmoden auch im Ausbildungsbereich nieder, sofern entsprechende Gewinnpotenziale zu erwarten sind. Eine systematische wissenschaftliche Rückbindung, die solche ‚Moden‘ auch kritisch hinterfragen könnte, existiert nur in Einzelfällen.⁶⁸ Der so genannte Bologna-Prozess setzt hier neue Chancen frei: Waren zu Beginn der Dekade nur sehr wenige Ausbildungsprogramme für Organisationsentwicklung an Universitäten angesiedelt, ist das Angebot an akkreditierten Studiengängen an Universitäten und Fachhochschulen heute deutlich umfassender.⁶⁹

Eine dritte Anmerkung ergibt sich aus der Wissenstypik und dem *Transfer* in die Praxis der Organisationsberatung. Dabei ist durchaus zu bedenken, dass die Definition von professionellem Wissen als wissenschaftlichem Wissen dazu geführt hat, dass Professionalisierung häufig mit der Verwissenschaftlichung von Studiengängen gleichgesetzt wurde (Dewe et al. 1995: 17). Als Alternative dazu kann das Postulat der Alltagsorientierung verstanden werden, das einer *allein* auf Expertenwissen beruhenden Professionalität

⁶⁷ Die folgende Aussage eines Lehrtrainers über seinen ‚Lehrer‘ kann als symptomatisch gelten: „Auch der S sagt, dass er nicht erklären könne, was das Systemische ist, er könne das zwar machen und zeigen, aber das Systemische sei zu komplex.“

⁶⁸ Beispielsweise basiert die Dissertation von Susanne Mingers (1996) auf einer Kooperation mit dem Wiener Ausbildungsinstitut Conecta. Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und gleichzeitig Berater des Unternehmens Metaplan; er gilt als einer der produktivsten Reflektoren der OE-/Beraterszene.

⁶⁹ Eine Analyse von 39 Qualifizierungsprogrammen im deutschsprachigen Raum, die im August 2004 von der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* gelistet wurden, ergab, dass nur 5 an Universitäten angebunden waren, davon 4 in Österreich und der Schweiz (vgl. http://www.zoe.ch/sites/Index_prof1.html; Zugriff: 08.11.2004). Annette Schilli konnte in ihrer Untersuchung zur Professionalisierung der (nah verwandten) Personalentwicklung gerade einmal drei universitäre Studiengänge inhaltsanalytisch untersuchen (Schilli 2005). Für das Jahr 2009 brachte eine Abfrage über die Informationsseite der Hochschulrektorenkonferenz zum Stichwort „Organisationsentwicklung“ folgendes Ergebnis: 5 grundständige Studiengänge (B. A.) in den Bereichen Pädagogik oder Betriebswirtschaft qualifizieren für das Berufsfeld Organisationsentwicklung, davon 3 an Universitäten und 2 an Fachhochschulen. Im Bereich weiterführender Studiengänge in Organisationsentwicklung/-beratung werden 4 an Universitäten und 5 an Fachhochschulen genannt (vgl. <http://www.hochschulkompass.de>; Zugriff: 05.04.2009). Weitere eigene Recherchen zeigen, dass das Angebot an universitären Qualifizierungsmöglichkeiten deutlich umfassender ist, allerdings nirgends systematisch erfasst wird.

eine Absage erteilt: Während sich der Experte allein auf wissenschaftliches Wissen bezieht, das er auf den Einzelfall anwendet, leistet der alltagsorientierte Professionelle Vermittlungsarbeit zwischen dem allgemeinen Regelwissen und dem einzelfallbezogenen Wissen und unterstützt dabei den Klienten in der Problemlösung (ebd.). Dieses wird in der Literatur auch als „qualifizierte Ermessensarbeit“ (Freidson 2001: 60) bezeichnet. Wie aus dem empirischen Material in den vorangegangenen Analyseschritten bereits sichtbar wurde, erwartet das Management von Organisationsentwicklern in erster Linie Unterstützung bei der Gestaltung ihrer Organisationsveränderungen. Dabei ist nicht wissenschaftliches Expertenwissen gefragt, sondern funktionsfähige, erprobte Tools und Konzepte:

„Also, die erwarten schlichtweg, dass wir ihnen sagen, das müssen sie machen und das müssen sie machen und das, und das sind die Tools und Konzepte, die man dafür benutzen kann, um das zu tun. (...) Inklusiv auch der Tatsache, dass das wirklich Sachen sind, die erprobt und [firmen]interne Vorgehensweisen und Tools sind. Sie erwarten, ich glaube, dass es für sie schrecklich wäre, wenn wir mit irgendwelchem theoretischen Krempel von irgendwelchen anderen Unternehmen kommen würden. Sondern wirklich eben die Sachen, die bei uns auch funktionieren (...).“ (OE06: 9)

Das in der konkreten Beratungsinteraktion verwendete Wissen ist nicht von vornherein vorgeben und anwendbar, sondern wird erst im Arbeitsprozess erzeugt. Die Ablehnung von Modellwissen und Projektstandards und der hohe Stellenwert, der der eigenen Intuition in der Gesprächssituation zugemessen wird, kommen in dieser kurzen Interviewpassage zum Ausdruck:

„Also ich mache die Erfahrung, dass die erfahrenen Organisationsentwickler, die tendieren immer mehr dazu zu sagen, mir hat das früher [gemeint sind Standards, S. Sch.], mir hat das früher genützt zu analysieren, weil ich dadurch verstanden und Sicherheit in einem fremden Feld gekriegt habe. Heute mache ich das gar nicht. Heute sage ich, Guten Tag, ich bin da, und fange an.“ (OE08: 8)

Der professionelle Berater verwendet also kein Rezeptwissen, sondern schöpft aus einem größeren Repertoire an Diagnose- und Interventionsmethoden. Insgesamt wird dadurch *mehr* Wissen erforderlich, das mit Begriffen wie ‚Beratungswissen‘ umschrieben wird und gleichzeitig auf die professionelle Verwendung von Expertenwissen im Kontext qualifizierter Ermessensarbeit verweist.

Abschließend bleibt allerdings die Frage (und dies leitet bereits zum folgenden Kapitel der sozialen Schließung über), inwieweit es gelingen wird, das professionelle Beratungswissen von dem Rezeptwissen, das den Führungskräften für ihre Aufgabe als Organisationsgestalter zur Verfügung steht, abzugrenzen und dieses „exklusiv“ zu vermarkten. Beyer und Metz merken dazu unter Verweis auf Abbot (1988) an, dass gegenüber der

Kollegenschaft eher der Nachweis akademischer Expertise die Basis von Anerkennung darstelle, für die ‚Laienöffentlichkeit‘ hingegen die praktische Kompetenz im Vordergrund stehe. Aus der Perspektive der Laien spielt es eine untergeordnete Rolle, ob das in der Ausbildung vermittelte theoretische Wissen für die Berufsausübung tatsächlich erforderlich ist; relevant ist vor allem, dass die Laien die Bedeutsamkeit dieses Wissens unterstellen. Dies gelingt umso leichter, je weniger zugänglich und verständlich das professionelle Wissen den Außenstehenden ist. Die *Abschottung des Wissensbereiches* kann daher als Schlüssel zum besonderen Status professionalisierter Berufe gelten (Larson 1990: 31; Beyer/Metz 1995: 189).

8.1.2 Soziale Schließung

Die *soziale Schließung* gilt als eines der Hauptmerkmale professionalisierter Berufe und wird als Strategie auch von anderen Berufsgruppen verfolgt, die sich bestimmte Marktsegmente erschließen oder sichern wollen. Eine eindeutige und geschützte Berufsbezeichnung weist Anbieter einer Dienstleistung als Angehörige einer bestimmten Berufsgruppe aus. Ein Beispiel gelungener Professionalisierung stellt die Qualifizierung zum Psychologischen Psychotherapeuten dar, die es Absolventen der Studiengangs Diplom-Psychologie ermöglicht, nach einer dreijährigen Vollzeit- oder einer fünfjährigen berufsbegleitenden Ausbildung (über 4.000 theoretische und praktische Ausbildungsstunden) die Bezeichnung „Psychologischer Psychotherapeut“ zu führen.⁷⁰ Sie können wie der Facharzt für psychotherapeutische Medizin approbiert werden und sind damit prinzipiell berechtigt, im Rahmen der Psychotherapierichtlinien mit den gesetzlichen Krankenversicherungen, der Beihilfe und den meisten privaten Krankenversicherungen abzurechnen. Mit der staatlichen Approbation wird das für Professionen charakteristische Kriterium von ‚Lizenz und Mandat‘ erfüllt.

Für das Segment der Beratungsdienstleistungen ist diese Abgrenzung jedoch noch rudimentär. Für die Managementberatung hat Claudia Groß untersucht, inwieweit diese Branche über Prozesse sozialer Schließung eine Professionalisierung vollzogen hat (Groß 2003). Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Maßnahmen wie Verbandsbildung (der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) ist mit 16.000 Mitgliedsunternehmen die

⁷⁰ „Wer die heilkundliche Psychotherapie unter der Berufsbezeichnung ‚Psychologische Psychotherapeutin‘ oder ‚Psychologischer Psychotherapeut‘ (...) ausüben will, bedarf der Approbation als Psychologischer Psychotherapeut (...). Die Berufsbezeichnungen nach Satz 1 darf nur führen, wer nach Satz 1 oder 2 zur Ausübung der Berufe befugt ist. Die Bezeichnung ‚Psychotherapeut‘ oder ‚Psychotherapeutin‘ darf von anderen Personen als Ärzten, Psychologischen Psychotherapeuten (...) nicht geführt werden.“ (PsychThG § 1 Abs.)

größte Berufsorganisation der Branche), die Formulierung von Beratungsleitlinien und die Etablierung von Studiengängen in ‚Business Consulting‘ oder ‚Management Consulting‘ nicht zu dem angestrebten Erfolg führten. Ein Vorschlag für ein Gesetz zum Schutz der Bezeichnung „Unternehmensberater“ mit der Einrichtung eines entsprechenden Registers im Jahr 1997 konnte nicht durchgesetzt werden, wobei auch dieses Gesetz Bezeichnungen wie „Managementberater“ oder „Organisationsberater“ nicht mit eingeschlossen hätte (a. a. O.: 106). Auch Rudolph und Okech stellen in ihrer Untersuchung der Personalpolitik großer Unternehmensberatungen fest, dass die Zugangswege in die Beratungstätigkeit nicht durch das Absolvieren spezifischer Ausbildungen reguliert sind, sondern dass insbesondere die internationalen Beratungshäuser die besten Hochschulabsolventen unabhängig von der Fachrichtung rekrutieren und dann in eigenen Trainingsprogrammen in der jeweiligen Firmenphilosophie schulen. Qualität wird dem Kunden gegenüber auf der Basis überdurchschnittlicher Studienleistungen, weniger aufgrund von verbindlichen Qualifikationsprofilen suggeriert (Rudolph/Okech 2004: 88 ff.).

Für das Segment der Organisationsentwickler und Prozessberater ergibt sich in Bezug auf die soziale Schließung ein ähnlich diffuses Bild. Eine weitere Betrachtung der Aspekte *zertifizierte Berufsbezeichnung, Organisationsgrad in Berufsverbänden, Zugangswege zur Beratungstätigkeit* und *Karrierewege innerhalb des Arbeitsmarktsegments* zeigt den Status quo als eine gescheiterte Professionalisierung. Viele Organisationsentwickler und Prozessberater haben einschlägige Ausbildungen absolviert, sich auch in angrenzenden Themenbereichen wie Gruppendynamik, Coaching oder therapeutischen Verfahren qualifiziert und weisen insgesamt eine hohe Weiterbildungsaktivität auf. Wie das empirische Material zeigt, definieren sie ihre individuelle Professionalität, die sich auch in der Differenzperspektive ausdrückt, in hohem Maße über die Weiterbildung (vgl. dazu Kapitel 7.2). Es ist jedoch zur Ausübung einer Beratertätigkeit keine spezifische Ausbildung bzw. kein Qualifikationsprofil vorgeschrieben. Der Versuch der GOE als Fachverband, verbindliche Kriterien für eine Qualifizierung zum Organisationsberater zu etablieren, ist bereits in der Frühphase der Organisationsentwicklung in Deutschland fehlgeschlagen; aus Sicht von Beteiligten deshalb, weil nicht einmal alle Mitglieder dieser Kommission bei einer Probezertifizierung die Kriterien erfüllt hätten:

„Diese Zertifizierung ist einmal durchgeführt worden, um sich gegenseitig zu begutachten. Organisationsentwickler hätten sich Organisationsentwickler (GOE) nennen können. ... Da waren sechs drin. Drei sind durchgekommen und drei sind nicht durchgekommen. Und damit war es zu Ende. Danach gab es in der Gesellschaft nur noch ein Thema – bloß nicht diese Zertifizierung.“ (Anonymer Gesprächspartner, zit. nach Kühl 2001c: 219)

Hinsichtlich des Organisationsgrades ist die Professionalisierung der Organisationsberatung in der Schweiz deutlich weiter fortgeschritten. Im Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) sind mehr als 1.300 haupt- und nebenberufliche Berater organisiert. Das Führen der Zusatzbezeichnung „BSO“ ist markenrechtlich geschützt; die Aufnahme als aktives Mitglied setzt das Absolvieren von mind. 600 Ausbildungsstunden voraus. Der BSO versteht sich in der Schweiz auch als berufsständische Interessenvertretung nach außen und überwacht die Einhaltung ethischer Richtlinien nach innen.⁷¹ In Österreich gibt es mit der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) eine Fachgesellschaft, die über eine enge universitäre Anbindung verfügt (Universität Klagenfurt). Die Zertifizierung als ordentliches Mitglied setzt ebenfalls definierte Ausbildungsstandards (ca. 600 Ausbildungsstunden) in Gruppendynamik voraus; die ÖGGO hat allerdings nur ca. 160 Mitglieder, davon 70 ordentliche Mitglieder.⁷² Es handelt sich also um eine deutlich exklusivere Gruppierung, die in ihrer Ausbildungsordnung gleichzeitig darauf hinweist, dass eine Trainer- oder Beraterausbildung im Rahmen der ÖGGO zu absolvieren nicht heiße, „sich eine formale Berufsberechtigung zu erwerben, sondern sich als kompetentes Mitglied in dem weitverzweigten Lernnetzwerk der Gesellschaft zu erweisen“.⁷³ Den Anspruch einer professionellen Standesvertretung erhebt die Gesellschaft also nicht.

In Deutschland verschärft sich dieses Problem durch das Fehlen eines bundesweiten Berufsverbandes für Organisationsentwicklung. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung, die 1980 mit dem „Ziel der Zusammenführung der auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung aktiven Kräfte, der Verbreitung des theoretischen Gedankengutes, der Förderung der praktischen Anwendung und der Hebung des Qualifikationsniveaus“ (GOE 1980, zit. bei Kühl 2001c: 217) gegründet wurde, hat sich Mitte der 1990er Jahre wieder aufgelöst. Daneben existiert eine Reihe von Verbänden und Zusammenschlüssen im Feld der personen- und organisationszentrierten Beratung, von denen aber keinem die Etablierung als berufsständische Interessenvertretung gelungen ist. Viele Organisationsberater – auch im Sample – sind heute in regionalen Gruppen und informellen Netzwerken organisiert, die sich um Ausbildungsinstitute herum gebildet haben und denen nur Absolventen des jeweiligen Instituts angehören. Dieses kommt durchaus der individuellen Professionalität im Sinne einer berufsethischen Rückversicherungsinstanz

⁷¹ Vgl. BSO Leitbild, Berufsethik, Anerkennungs- und Aufnahmereglement (<http://www.bso.ch>; letzter Zugriff: 28.11.2008).

⁷² Stand Januar 2008 (http://www.oeggo.at/ngcms/htdocs/index.php?cat_id=1000035; letzter Zugriff: 28.11.2008).

⁷³ ÖGGO Ausbildungsordnung (http://www.oeggo.at/ngcms/htdocs/resources/downloads/AO_2007inklusiveErlaeuterungen.pdf; letzter Zugriff: 28.11.2008).

zugute. Eine Regulierung des Zugangs zu einem professionalisierten Arbeitsmarkt erfolgt daraus aber nicht. Vielmehr wird eine formale Lizenzierung auch von etablierten Beratern skeptisch bewertet:

„Zertifizierungen sind ziemlich problematisch, mir wäre es lieber, wenn die einzelnen Institute oder große Institute oder eine psychologische Fachrichtung so etwas wie ein Zertifikat über eine Weiterbildung erstellen. Aber nicht so etwas Marktamtliches, das, fürchte ich, artet dann eher in Bürokratie und in Pfründen aus.“ (OE17: 12)

Insgesamt spiegelt sich in dieser Aussage eine Marktgläubigkeit wider, die auch Ausdruck der marktformigen Organisation des Arbeitsfeldes ist: Qualitative Güte wird durch Markterfolg belohnt. Das Problem, das sich aus der Ablehnung formaler Zertifizierungen ergibt, ist, dass es auch keine formale Sanktionsstruktur bei Verstößen gegen berufsständische Regeln gibt. Durch informelle Netzwerke werden allerdings typische Unsicherheiten des „freien“ Marktes wie hohe Transaktionskosten umgangen, indem Aufträge und Empfehlungen in großem Maße über diese Netzwerke vergeben werden. Glückler und Armbrüster nennen diesen Mechanismus „networked reputation“ (Glückler/Armbrüster 2003: 280; auch als „third party reputation“ (Clark 1995: 79 ff.) oder „weak ties“ (Granovetter 1973) bezeichnet). Er bedeutet, dass bei der Identifizierung bisher unbekannter vertrauenswürdiger Kooperationspartner bestehende Vertrauensverhältnisse zu Geschäftspartnern, Freunden etc. (die auf tatsächlichen Erfahrungen beruhen; „first party reputation“ bzw. „strong ties“), herangezogen werden, wenn die bestehenden, erfahrungsbasierten Beziehungen nicht mehr zur Lösung eines bestimmten Problems oder Deckung eines bestimmten Bedarfs ausreichen. Ein gewisses Maß an Qualitätssicherung findet somit auf der Basis von gemeinsamen Erfahrungen statt. Der zugrunde liegende Mechanismus sozialer Schließung ist jedoch nicht der einer staatlich abgesicherten Lizenz wie bei der Professionalisierung, sondern Reputation und persönliche Empfehlung (Groß 2003: 112).

Das Fehlen der für professionalisierte Berufe typischen Zugangsbarrieren führt zu einem hohen Anteil an Quereinsteigern aus dem technischen oder kaufmännischen Bereich, die sukzessive in die Trainings- und Beratungstätigkeit einsteigen und sich parallel dazu in privaten Instituten qualifizieren. (Die Existenz sehr unterschiedlicher Karrierewege belegen auch die Interviews.) Die diffuse Berufsbezeichnung hat zur Folge, dass man auf dem Markt für prozessbezogene Beratungsdienstleistungen Organisationsentwickler mit und ohne systemische Ausrichtung, Managementberater, -trainer und -coaches sowie Team- und Personalentwickler findet, ohne dass ein Klient Anhaltspunkte dafür hat, wie diese sich inhaltlich voneinander unterscheiden. Dabei besteht das Problem nicht im Ausbildungsumfang des einzelnen Beraters, sondern in der Ausdifferenzierung von ver-

schiedenen ‚Schulen‘ und Moden. Viele Organisationsberater absolvieren eine Vielzahl von Qualifizierungen in unterschiedlichen Richtungen und entwickeln im Laufe dieses Prozesses einen individuellen Stil. Das Problem liegt darin, dass ein Klient mit den Abgrenzungen zwischen Transaktionsanalyse, Gruppendynamik, Systemischer Therapie/Beratung, Themenzentrierter Intervention, Neurolinguistischem Programmieren, Organisationsaufstellung (die Liste wäre beliebig verlängerbar) tendenziell überfordert ist – trotz einer zunehmenden „Klientenprofessionalisierung“ (Mohe 2003), d. h. einer verbesserten Kenntnis von Beratungsformen und -methoden auf der Seite derjenigen, die Beratung in Anspruch nehmen.⁷⁴ Eine Standardisierung und Zertifizierung der Beraterausbildung durch berufsständische Vereinigungen könnte diesem Problem entgegenwirken.

8.1.3 Berufsethik und Gemeinwohl-Ideologie

Die umstrittenste Dimension von Professionalisierung als Herausbildung einer besonderen Arbeitsform ist die Entwicklung einer spezifischen Ethik, die für das Handeln der Berufsangehörigen orientierend wirkt. Nach Hartmann beinhaltet die gesellschaftliche Dimension von Verberuflichung bzw. Professionalisierung, „daß sich die Mitglieder des Berufes nicht nur an individueller Bedürfnisbefriedigung orientieren, sondern sich ihrer Rolle in größeren Wirtschaftszusammenhängen (Branche, Wirtschaftszweig, Volkswirtschaft) bewußt werden“ (Hartmann 1972: 41).⁷⁵ Nicht von der Hand zu weisen ist, dass Angehörige professionalisierter Berufe ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber einem Klienten aufweisen, was vor allem in sensiblen oder gar existenziellen Fragen eine höhere Legitimität verschafft. Dies gilt insbesondere für die medizinischen und juristischen Arbeitsbereiche. Die Reklamation besonderer Verantwortung für eine Aufgabe, die nicht nur der eigenen Gewinnmaximierung dient, sondern von allgemeiner Nützlichkeit ist, gilt als häufig eingesetztes Instrument bei der Aushandlung beruflicher Privilegien. Nach dem Ansatz des *power approach* legen sich Berufsgruppen im Rahmen eines Professionalisierungsprojekts eine rationalitätsstiftende gemeinwohlorientierte „Ideolo-

⁷⁴ Die Ausdifferenzierung von OE-Abteilungen kann als strukturelles Merkmal dieser Klientenprofessionalisierung verstanden werden. Interne Organisationsentwickler verfügen über das entsprechende Wissen, um den externen ‚Markt der Moden‘ zu durchschauen und ihren Klienten passende Angebote zu präsentieren.

⁷⁵ Im funktionalistischen Paradigma ist die Zentralwertorientierung das grundlegende Unterscheidungsmerkmal zwischen Professionen und anderen Berufen. Professionen wenden ihr systematisch entwickeltes Wissen auf Probleme an, die von erheblicher Bedeutung für das Wertesystem der Gesellschaft sind. So sind beispielsweise Ärzte für den Zentralwert ‚Gesundheit‘ zuständig, Juristen für den Wert ‚Gerechtigkeit‘ (Rüschmeyer 1972). Die Orientierung an einem solchen Zentralwert ist jedoch umstritten. Kritikern erscheint die wertbezogene Kategorie als nicht als ausreichend trennscharfes Unterscheidungskriterium (Kairat 1969: 28).

gie“ zu, um sich von bürokratischen und marktförmigen Varianten der Arbeitskontrolle abzugrenzen (Freidson 2001: 105 ff.).

Die Organisationsentwicklung nimmt mit der Orientierung an dem Ziel ‚Effizienzsteigerung und Humanisierung des Arbeitslebens‘ eine Zuständigkeit für ‚Werte‘ wie ‚Zufriedenheit im Arbeitsprozess‘ oder ‚ethisches und menschengerechtes Arbeiten‘ in Anspruch und beruft sich dabei auf verschiedene Schulen der Humanistischen Psychologie (vgl. Kapitel 3). Dieser Anspruch ist keineswegs auf das Wirtschaftssystem beschränkt, sondern gilt auch für andere gesellschaftliche Teilsysteme und ihre Organisationen (Schulen, Gemeinden, Behörden, Kirchen etc.). Wie schwierig es ist, aus diesen allgemeinen Grundsätzen verbindliche Handlungsorientierungen abzuleiten und diese einzuhalten (insbesondere im Kontext wirtschaftlicher Organisationen), wurde durch die Interviews mit Praktikern deutlich (vgl. Kapitel 6). Als wichtige Handlungsprinzipien, die der berufsethischen Dimension zugeordnet werden können, werden in den Interviews die folgenden Aspekte genannt: „Sensibilität“ für die Bedürfnisse des Klienten als wichtige Grundlage für eine „vertrauensvolle Arbeit“ im OE-Prozess; „Wertschätzung“ dem Individuum und dem Team gegenüber; „Vertraulichkeit“, dass beispielsweise Eindrücke aus einem Training oder einem Workshop nicht als Bewertungsgrundlage für Karriereentscheidungen herangezogen werden; „Ehrlichkeit“ in dem Sinne, dass Auftraggeber und Betroffene auch mit eventuellen negativen Konsequenzen konfrontiert werden sollten; die Ablehnung von manipulativen Handlungen.

Der Unterschied zwischen einer individuellen Handlungsethik und einer durch institutionelle Arrangements gestützten Berufsethik liegt in der Sichtbarkeit für den Handelnden, aber auch seine Interaktionspartner. Als Modell für eine berufsständisch formulierte ‚Ethik‘ kann das *Statement of Values and Ethics* und die *Principles of OD Practice* der US-amerikanischen Vereinigung *Organization Development Network* (ODN)⁷⁶ dienen. Anfang der 1980er Jahre wurde eine Ethik-Diskussion unter Beteiligung von mehr als 600 OE-

⁷⁶ Das ODN vertritt einerseits einen professionspolitischen Anspruch, der sich sowohl nach innen richtet: „Supporting practitioners through enhanced learning and professional development opportunities. Providing a values-based home for OD practitioners, researchers and educators“, als auch nach außen kommuniziert wird: „Helping to define and communicate the values, purposes and benefits of organization development. Promoting the effective and ethical use of organization development principles, tools and best practices“ (vgl. <http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php>; letzter Zugriff: 28.11.2008)

Andererseits ist die Mitgliedschaft nicht an formale (Ausbildungs-)Kriterien gebunden, sondern prinzipiell ist jeder mitgliedschaftsberechtigt, der im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung, Training, Führung etc. tätig ist. Die Mechanismen sozialer Schließung sind insofern schwach; die Professionalisierung im engeren Sinne ist auch hier gescheitert (vgl. auch Weidner 2004).

Praktikern und -Wissenschaftlern geführt, deren Ergebnisse Gellermann und Frankel zusammengetragen haben (Gellerman et al. 1990). Diese bilden den Grundstock für ein (immer wieder modifiziertes) ‚Glaubensbekenntnis‘, das auf der Website des ODN aufgeführt ist und auf das viele Berater bzw. Beratungsinstitute in ihren Selbstdarstellungen verweisen. Hier ist die Rede von sozialer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit, Würde und Integrität, Harmonie und Frieden. Diese Werte und Verhaltensprinzipien sollen zum einen nach innen orientierend wirken: als Grundlage für die Ausbildung zukünftiger Organisationsentwickler, den Praktikern bei der Selbstüberprüfung ihres beruflichen Handelns sowie der Wissenschaft als Ausgangsbasis für weitere Forschung. Zum anderen sollen sie den Klienten als Evaluierungskriterien für interne und externe Beratung dienen. Auch Verbände wie der schweizerische BSO oder regionale Netzwerke in Deutschland geben sich Leitlinien, in denen die Sorge um das Klientenwohl zum Ausdruck kommt: Transparenz über die eigene Arbeitsweise; Berücksichtigung des Spannungsfeldes zwischen kritischer Distanz und Solidarität; Wahrung der Würde des Menschen und der Eigenständigkeit des Klienten; Diskretion gegenüber der beratenen Person; Authentizität und Reflexion in der Beraterrolle; Vorrang des Kundeninteresses vor dem eigenen (vgl. www.bso.ch; Zugriff: 28.11.2008).

Bei der vergleichenden Betrachtung der Leitlinien wird deutlich, dass in dieser deklaratorischen Dimension der Professionalisierungsgrad der US-amerikanischen OE-Szene weiter fortgeschritten ist als der in Europa. Die ODN-Leitlinien beziehen sich, anders als in der Schweizer Version, nicht nur auf das Verhältnis des Beraters zum Klienten, sondern umfassen auch die Dimension des Gemeinwohls (womit der erforderlichen „Rhetorik“ Genüge getan wird). Hinzu kommt das explizite Bekenntnis, Teil einer professionellen Gemeinschaft zu sein, die Profession als Ganzes zu fördern und im Rahmen dessen eine Selbstverpflichtung auf ‚professionelle Entwicklung und Kompetenz‘. Allerdings sind hier wie dort Instanzen, die Fehlverhalten sanktionieren könnten, nicht erkennbar. Ein Blick auf die Diskussionen, die in der amerikanischen OE-Landschaft geführt werden, offenbart, dass auch dort die Fragmentierung des Feldes, theoretischer Eklektizismus und die Erosion der Wertebasis an der zukünftigen Relevanz der Profession zweifeln lassen (vgl. Worley/Feyerherm 2003; Piotrowski/Armstrong 2004; Weidner 2004).

Die Professionalisierung der OE-Szene in Deutschland ist hingegen schon an einem früheren Punkt stecken geblieben: Eine von Trebesch und anderen Gründungsmitgliedern der GOE angestoßene Ethik-Diskussion (vgl. Trebesch 1982) ist nach der Einschätzung von Kühl schnell wieder ‚versandet‘ (Kühl 2001c: 220). Und so ist auch 20

Jahre später Wahrnehmung eines Experten, dass sich ein Verhaltenskodex für Organisationsentwickler noch nicht ausgebildet hat:

„Eine wirkliche gestandene Humanität, die auch wetterfest ist, wo man sich klar positioniert, kann ich in dem Feld noch nicht beobachten. Ich würde sagen, das sind eher einzelne. Einzelne Firmen, einzelne Nester, vielleicht eine Abteilung, ein Chef mit seinen Leuten, die er sich herangezogen hat, da gibt's schon sehr gute Sachen, aber so etwas wie eine durchgängige anerkannte Ethik oder Professionalitätsverständnis im HR-Bereich, das gibt's noch nicht.“ (OE17: 11)

8.1.4 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, in welcher Form Bemühungen zur Professionalisierung der Organisationsentwicklung unternommen wurden. Professionssoziologisch trägt dies dazu bei, Probleme des Technologiedefizits und der Qualitätssicherung bei der Erbringung einer komplexen, nicht standardisierbaren Dienstleistung in den Griff zu bekommen. Professionsbildungsprozesse umfassen sowohl Aspekte der Systematisierung des Wissens, der Verbandsbildung als auch der Formulierung einer Berufsethik.

Die Organisationsentwicklungs- und Prozessberatung positioniert sich mit ihrer deklarierten Wertebasis im Kontext verschiedener Optionen für die Gestaltung der organisationalen Rationalisierung gegenüber der ‚harten‘ Strategie- und Managementberatung als moralisch höherwertig. Verweise auf die Ganzheitlichkeit im Prozess, die gleichzeitige Berücksichtigung von Humanitäts- und Effizienzaspekten und die Achtung der Menschenrechte markieren einen Unterschied zu einer rein auf Effizienz ausgerichteten, anethischen Rationalisierung. In der Logik von Professionalisierungsprojekten bietet eine solche Gemeinwohrrhetorik zwar Potenzial, für die Organisationsentwicklung ist diese Strategie allerdings gescheitert. Denn abgesehen von der weitgehenden Allgemeingültigkeit der ausformulierten Kodices, die eine negative Sanktionierung bei konkreten Verstößen erschwert, liegt ein weiteres professionspolitisches Problem darin, dass die Mitgliedschaft in einem Verband keine Voraussetzung zur Berufsausübung ist. Es fehlt mithin die organisatorische Basis, die dem Staat gegenüber die Anerkennung und Legitimierung einer spezifischen Ethik einklagen könnte. Dasselbe gilt für die Dimension der Expertise, welche, wie Beyer und Metz anmerken, dann professionspolitisch relevant wird, wenn es gelingt, diese als exklusiven Wissensbestand zu vermarkten. Insbesondere dem systemischen Ansatz schreiben Bohn und Köhl, unter Bezug auf Stichweh (1996) und Wimmer (1992), ein Professionalisierungspotenzial zu: „Unter professionssoziologischen Gesichtspunkten fallen zwei Dinge auf: Einerseits ist die theoretische Fundierung der systemischen Beratung ausreichend komplex und gleichzeitig allgemein

genug, um als Expertenwissen monopolisiert werden zu können. Der systemische Ansatz erschließt sich nicht sofort jedem, weil ein systemtheoretisches Vorwissen nötig ist, um die Beratung auszuführen.“ (Bohn/Kühl 2004: 67) Das Fehlen von einheitlichen Definitionen – beispielsweise des ‚Systemischen‘ – führt aber dazu, dass jeder Berater immer wieder neu definieren muss, welche spezifischen Interventionen und Erklärungsansätze für die jeweilige Problemlösungspraxis zur Anwendung kommen, wie die Autoren weiter anmerken: „Andererseits fehlen die Strukturen, die eine Sicherung und Standardisierung des Wissens gewährleisten, weshalb es jedem systemischen Berater überlassen ist, mit welchem Ausschnitt der systemischen Theorie er sich identifiziert“ (ebd.).

Mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen im Rahmen der bildungspolitischen Strukturreformen bietet sich die Gelegenheit, durch eine wissenschaftliche Grundlegung eine verstärkte Professionalisierung in der Wissensdimension zu erzielen. Der enge Bezug zu wissenschaftlich erzeugtem und praktisch anwendbarem Wissen ist für Professionen unabdingbare Voraussetzung.⁷⁷ Organisationslehrstühle, die zugleich Beratungsdienstleistungen anbieten, Ausbildung des Nachwuchses betreiben und durch fundierte Forschung die Methoden und Theorien weiterentwickeln, könnten ein Professionalisierungsmotor sein. Kühl entwickelt dazu das Szenario der Ausdifferenzierung disziplinär gebundener Beratungsrichtungen: betriebswirtschaftliche OE-Beratung mit einem Schwerpunkt Kostenrechnung und Aufbau- und Ablauforganisation, psychologische OE mit Fokus auf Arbeitsbedingungen und Humankapital, soziologische OE mit einem Schwerpunkt auf strukturalen Veränderungen, pädagogische OE als Begleitung organisationalen Lernens (Kühl 2001a). Notwendig erscheint aber in jedem Fall eine größere Klarheit und Eindeutigkeit dessen, was Organisationsentwicklung bei der Gestaltung von organisationalen Veränderungen exklusiv zu leisten vermag. Insbesondere hinsichtlich der Frage, ob die Entwicklung von Organisationen und das Gestalten von Veränderungsprozessen als ‚Change Management‘ nicht vielmehr Führungsaufgaben seien, ist auf der Basis der Ausführungen zu professionellen Schließungsprozessen darauf hinzuweisen, dass diese Uneindeutigkeiten zumindest im Sinne eines Professionalisierungsprojekts kontraproduktiv sind.

⁷⁷ Die idealtypische Einheit der Erzeugung, Vermittlung und Anwendung von professionsrelevantem Wissen wird in der Institution der Universitätsklinik repräsentiert (Pfadenhauer 2003: 58).

8.2 Zur Institutionalisierung OE-spezifischer Rationalitätskriterien

Im ersten Teil der empirischen Analyse (insbesondere Kapitel 6.1 und 6.2) wurden Deutungsmuster von Praktikern der Organisationsentwicklung rekonstruiert und die Orientierungskraft des Leitbildes für die konkrete Handlungspraxis analysiert. In einem institutionentheoretischen Zusammenhang dreht es sich dabei um die Frage, ob es in angebbaren Kontexten rational sein kann, neben primär ökonomischen auch nicht ökonomische Handlungsziele zu verfolgen. Die Leitidee der Organisationsentwicklung – die, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, auch den Kern für eine berufliche Ethik bilden könnte – liegt in der Verbindung von zwei Rationalitäten: Die Steigerung der Effizienz durch organisatorische Veränderungsprozesse folgt dem Kriterium ökonomischer Rationalität, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die in Organisationen tätigen Menschen folgt der Logik der Humanistischen Psychologie. Organisationsentwicklung ist somit von der Grundkonstellation als eine ‚hybride‘ Institution angelegt, was in der alltäglichen Handlungspraxis einen fortwährenden Kampf der Rationalitäten nach sich zieht.⁷⁸

Im Rückblick auf Kapitel 6 ist zunächst ein Aspekt besonders hervorzuheben: Im Kampf der Rationalitäten werden Humanisierungsziele entweder zu Distinktionszwecken instrumentalisiert oder der betrieblichen Effizienzsteigerung untergeordnet. Hier scheint ein Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu bestehen; entweder kann man es sich ‚leisten‘, für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einzutreten – oder eben nicht. Institutionentheoretisch bedeutet dies, dass die Idee der Verbindung von effizienter und menschengerechter Arbeitsgestaltung in einer prekären Lage bleibt. Sie wird zwar nicht offen abgelehnt – das ‚Versprechen‘ der Integration von ökonomischen und den an den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen orientierten Rationalisierung hat nichts an Attraktivität eingebüßt. Es gelingt aber nicht, diese in alltägliche Handlungsmuster zu transformieren, d. h.: für spezifische Situationen die Rationalität des Befolgens nicht ökonomischer Handlungsweisen herzustellen.

Anhand des institutionentheoretischen Analyserahmens (vgl. dazu Kapitel 4.3) soll diese Beobachtung im Folgenden beschrieben und erklärt werden. Der Abschnitt 8.2.1 geht der Frage nach, inwieweit es gelingt, die Leitidee der Organisationsentwicklung in praktisch anwendbaren Verhaltensorientierungen zu konkretisieren, was die Basis aller Institutionalisierungsprozesse bildet. Ebenfalls müssen sich abgrenzbare Geltungsräume ausdifferenzieren, in denen die Leitidee – und zwar nur diese – Wirkung entfaltet (Kapitel

⁷⁸ Die folgenden Überlegungen wurden bereits im Rahmen einer Festschrift für Hansjörg Weitbrecht veröffentlicht (Schanne 2008).

8.2.2). Um eine Handlungsmaxime durchzusetzen, sind zudem Sanktionsstrukturen notwendig, um den Geltungsanspruch einer Idee zu verteidigen (Kapitel 8.2.3), sowie Mechanismen zur Externalisierung von Folgeproblemen (Kontingenzen), die durch die Bearbeitung des Sachverhaltes gemäß der Leitidee auftreten (Kapitel 8.2.4). Die Annahme ist, dass die Orientierung des Verhaltens an der betreffenden Leitidee umso ausgeprägter ist, je stärker diese Sanktionsmacht ist und je besser Folgeprobleme auf andere Bearbeitungsformen ausgelagert werden können. Im Anschluss daran wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Idee der Organisationsentwicklung durch organisationsförmige Gebilde repräsentiert wird, welches ebenfalls ein Mechanismus zur Strukturierung der Konfliktpotenziale mit konkurrierenden Leitideen ist (Kapitel 8.2.5).

8.2.1 Die Leitidee und ihre Transformation in rationales Handeln

Bei der Übersetzung der Leitidee der Organisationsentwicklung in konkrete Verhaltensprinzipien kristallisieren sich drei Orientierungspunkte heraus. Erstens, die internen Organisationsentwickler orientieren sich klar an den Zielen der Organisation und der Auftraggeber. Zweitens, die Orientierung am normativ-humanistischen Ansatz ist schwach ausgeprägt. Drittens, es gibt einen starken Bezug auf das Leitbild der Prozessgestaltung, die somit als ein Ausweg aus dem Dilemma zwischen ökonomischer und humanistischer Orientierung verstanden werden kann.

Handeln in der betrieblichen OE-Praxis verfolgt in der Regel den Zweck, bestimmte von einer höheren Hierarchieebene, wie der Geschäftsleitung, formulierte Strategien umzusetzen oder ihre Implementierung zu kontrollieren. Nur dann haben OE-Einheiten eine Existenzberechtigung in der Organisation. In den meisten Fällen bestehen die Interviewpartner darauf, dass sie erst nach der Beauftragung durch das Management oder einen Manager aktiv werden. Diese Sichtweise deckt sich mit der der Auftraggeberseite, d. h. des Managements, wie ebenfalls deutlich wurde (vgl. Kapitel 6.3). Organisationsentwickler nehmen – mehr oder weniger dezidiert – eine Berater-Rolle ein, die mit einer gewissen ‚inneren Distanz‘ zum Management verbunden ist, also trotz der grundsätzlichen Orientierung an Unternehmenszielen eine kritische und reflektierende Funktion einnehmen kann. Dennoch ist bei allen OE-Praktikern die Vorstellung, dass Organisationsentwicklung einen Beitrag zur finanziellen Entwicklung des Unternehmens leisten sollte, handlungsstrukturierend. OE-Beratung findet niemals als Selbstzweck statt. Die Ziele des Auftraggebers sind ein wesentliches Orientierungsmoment für die Aktivitäten – ausschlaggebend für ‚erfolgreiches‘ OE-Handeln ist der Erfolg des Auftraggebers, der sich, entsprechend der dominierenden Handlungslogik, an ökonomischen Maßstäben bemessen lässt:

„Aber letztendlich ist zu einundfünfzig Prozent der entscheidende Punkt, dass am Ende irgend etwas steht. Und deswegen ist es schon wichtig, dass wir in unseren Beratungskonzepten die Messbarkeit integrieren, also, was muss am Ende des Beratungsprozesses als Erfolg stehen. Das ist im Wesentlichen der Erfolg desjenigen, der den Auftrag vergibt.“ (OE14: 3)

In der Notwendigkeit, sich mit messbaren Kriterien auszustatten, äußert sich die Bezugnahme auf die dominanten wirtschaftlichen und bürokratischen Orientierungsmuster der Arbeitgeberorganisation. Eine innere Distanz könnte darin bestehen, dass man sich eben nicht zu hundert Prozent (sondern nur zu ‚einundfünfzig‘) dieser Bewertung aussetzt. Die kritische Auseinandersetzung, zumindest im Sinne einer individuellen Reflexionsleistung des OE-Praktikers, findet aber in unterschiedlichem Maße statt. Denn grundsätzlich gilt die Orientierung an den Zwecken und Mitteln der Wirtschaftsorganisation.

Anlehnungen an pädagogisch-humanistische Orientierungsmuster tauchen in den Selbstbeschreibungen der OE-Praktiker ebenfalls häufig auf. Diese sind aber (ganz abgesehen davon, dass sie den oben beschriebenen instrumentellen Charakter bestätigen) deutlich schwächer ausgeprägt, d. h., sie werden weniger vehement vertreten als die unternehmensbezogenen Ziele. Die folgende Textpassage veranschaulicht dies:

„(...) wir sind natürlich die Advokaten, vielleicht mit einer Portion Idealismus, für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, wo die Leute eigenverantwortlich arbeiten. (...) man muss natürlich gewisse Glaubenssätze dabei haben. Es gibt ja den Glaubenssatz, dass Menschen faul sind, und zur Arbeit getrieben werden müssen, und wenn man es nicht macht, dann arbeiten sie nicht, also schwarz-weiß, und es gibt den Glaubenssatz, dass Leute von sich aus motiviert sind und arbeiten wollen, man muss sie nur richtig einsetzen. (...) Und wir würden natürlich das Zweite unterschreiben und würden dabei helfen das herauszufinden.“ (OE13: 3)

Der Erzähler bekräftigt seine Haltung gegenüber der Leitidee unter Bezugnahme auf das Theory-Y-Organisationskonzept von McGregor⁷⁹. Seine Ausdrucksweise (‚natürlich‘) suggeriert, dass es sich dabei eigentlich um eine Selbstverständlichkeit handeln müsse. Gleichzeitig wird jedoch auch zum Ausdruck gebracht, dass es sich um einen ‚Glaubenssatz‘ handle und es ‚Idealismus‘ erfordere, diese Auffassung beizubehalten. Hier wird ein Widerspruch zwischen Glauben und Rationalität zum Ausdruck gebracht, der unterstreicht, dass im Kontext von gewinnorientierten Arbeitsorganisationen das für die Organisationsentwicklung fundamentale Menschenbild des *self actualizing man* keineswegs eine allgemein gültige Selbstverständlichkeit darstellt, sondern immer wieder aufs Neue erkämpft und legitimiert werden muss.

⁷⁹ Das Menschenbild (i. S. aller deskriptiven und normativen Annahmen über den Menschen in Organisationen) der Theorie Y besagt, dass sich das Streben der Menschen nicht auf die Befriedigung materieller, sondern sozialer und ideeller Bedürfnisse richtet. Es ist als Idealtyp den Annahmen der traditionellen Managementansätze (als Theorie X bezeichnet) gegenübergestellt (vgl. Staehle/Sydow 1992; McGregor 1960).

Einen Ausweg aus diesem Dilemma scheint daher der Bezug auf die Prinzipien der Prozessgestaltung zu bieten. Zu diesem Punkt werden in den Interviews sehr viel spezifischere Handlungsorientierungen genannt, die in Kapitel 6.1 ausführlich beschrieben wurden: Betroffene beteiligen, durch Kommunikation Transparenz herstellen, auf eine ganzheitliche Sichtweise hinwirken, in dem Sinne, dass die Tradition und die Gesamtheit der Organisation in einer Veränderung mit bedacht werden, Mitarbeiter für neue Aufgaben angemessen qualifizieren, Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Es handelt sich allerdings auch um sehr weiche Kriterien, die sich einer Überprüfung weitgehend entziehen – wie könnte beispielsweise das Prinzip der ‚Ganzheitlichkeit‘ operationalisiert werden? Weiterhin werden diverse Problemlagen von den Interviewten angesprochen, die das konsequente Einhalten dieser Kriterien erschweren: die Erwartungshaltung des Managements, dass OE-Projekte schnell eine Wirkung zu verzeichnen hätten (obwohl eine gesicherte Erkenntnis der Organisationsforschung darin besteht, dass evolutionäre Prozesse einer anderen zeitlichen Logik folgen); die Problematik der umfassenden Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter (die sich in der Regel konträr zum Wirtschaftlichkeitsgebot entfaltet); die Abwägung zwischen transparenter und frühzeitiger Kommunikation alternativer Handlungsmöglichkeiten und der bewussten Ausgrenzung eines auf Mitbestimmung insistierenden Betriebsrates.

Das Tätigkeitsfeld der Organisationsentwickler entfaltet also eine Komplexität, die vor allem durch die Suche nach *Kompromissen* gekennzeichnet ist. Hierin liegt eine zentrale Aufgabe für die Organisationsentwicklung im Kontext der beschriebenen Herausforderungen bei der Verhandlung über Organisationsgestaltung. Allerdings scheint es sich dabei oft genug um Kompromisse zwischen Auftraggebern und Beratern zu handeln. Eine defensive, zurückhaltende Vorgehensweise und eine konsequente Orientierung an den Zielvorgaben der Auftraggeber scheint daher ein konstitutives Orientierungsmuster der praktizierenden OE-Akteure zu sein.

In dem Lavieren drückt sich eine Schwäche aus, die mit Blick auf die Institutionentheorie auf zwei Aspekte zurückzuführen ist. Der eine ist inhaltlicher Natur und liegt in der hybriden – und damit diffusen – Zielsetzung des OE-Ansatzes selbst begründet. Der andere besteht in der daraus resultierenden Schwierigkeit, eindeutige Rationalitätskriterien für den Geltungskontext der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu formulieren. Wege der Kompromissfindung zu institutionalisieren ist nicht prinzipiell unmöglich, wie das Beispiel der Institution der Betriebsverfassung veranschaulicht (vgl. Oechsler 1978). Es bedarf dazu allerdings weiterer institutioneller Mechanismen, die die Gestaltungsmethode der Organisationsentwicklung bzw. ihre Protagonisten auch verfahrensmäßig mit Regeln der Zuständigkeit und Sanktionsmöglichkeiten ausstatten. Im Folgen-

den geht es nun darum, diese institutionelle Schwäche des OE-Ansatzes weiter zu beleuchten. Die Ursachen liegen m. E. im Fehlen eines abgegrenzten, in der alleinigen Verantwortung der Organisationsentwickler liegenden Zuständigkeitsbereichs, in diffusen Sanktionsstrukturen und in der unzureichenden Repräsentation durch professionelle Organisationsformen, welche die Grundidee des OE-Ansatzes mit Nachdruck gegenüber den Interessen des Managements verteidigen würden.

8.2.2 Geltungskontexte und die Reklamation von Zuständigkeit

Der folgende Abschnitt widmet sich der Frage, inwieweit es der praktizierenden Organisationsentwicklung gelungen ist, spezifische Geltungskontexte für sich zu reklamieren. Gemäß dem institutionentheoretischen Analyserahmen müssen sich abgrenzbare Geltungsräume für die spezifischen Rationalitätskriterien ausdifferenzieren. Der Institutionalisierungsgrad einer Leitidee bemisst sich nach dem Grad der Ausbildung von typischen, vorhersagbaren, an den Leitideen orientierten Verhaltensweisen. Das Problem dabei ist, dass in einer diffusen, nicht abgegrenzten Handlungssituation die Orientierungskraft einer Leitidee durch andere Leitideen, die im selben Kontext Geltung beanspruchen, geschwächt wird. Herrscht innerhalb eines Handlungskontextes ein Synkretismus von verschiedenen Leitideen, ist nicht davon auszugehen, dass sich ein ‚typisches‘ Verhalten herausbildet. In welchem Maße existieren also Kompetenzbereiche, für welche die Zuständigkeit und die Gültigkeit OE-spezifischer Verfahrens- und Verhaltensweisen von allen Beteiligten zugestanden und respektiert wird? In welchem Maße werden sie von der einen Seite (den internen Experten für Organisationsentwicklung) aktiv reklamiert und von der anderen Seite (den Managern bzw. Auftraggebern) zuerkannt?

Wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits dargestellt wurde, erstrecken sich die Aufgaben der OE-Experten auf die Begleitung von zeitlich begrenzten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen von Organisationen, die Gestaltung von Lernprozessen auf individueller und kollektiver Ebene und in diesem Sinne auf die Organisation von ‚Reflexionsräumen über Organisationsgestaltung‘. Mit Blick auf das immer beliebtere Label „Change Management“ für eine originäre Managementaufgabe ist aber der Einwand zu verfolgen, ob es sich überhaupt um einen abgegrenzten Handlungsraum handeln kann und wie eine ‚Arbeitsteilung‘ mit dem Management empirisch ausgestaltet ist (vgl. dazu vor allem Kapitel 6.3).⁸⁰

⁸⁰ Eine Auswahl an Literatur zu Change Management, die in erster Linie an die Gruppe der Führungskräfte adressiert ist: *Change Management aktiv gestalten. Personalmanager als Architekten des Wandels* (Claßen 2008), *Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen*

Hier zeichnet sich ein weitgehender Konsens über eine enge Zusammenarbeit zwischen OE-Beratern und Managern bzw. Auftraggebern in Veränderungsprojekten ab. Eine typische Arbeitsteilung sieht vor, dass die OE-Berater für prozessbezogene Fragen, das Vorschlagen von Vorgehensweisen, die Moderation von Veranstaltungen und Arbeitsitzungen zum Veränderungsprozess und den gesamten Bereich des Projektmanagements zuständig sind. Hingegen verbleibt es im Zuständigkeitsbereich des Managers/Auftraggebers, inhaltliche Entscheidungen zu treffen, wie diese Aussage eines Abteilungsleiters veranschaulicht:

„Organisationsentwicklung heißt ja, wie entwickle ich meine Organisation weiter, wie strukturiere ich meine Organisation (...) wie würde sich das letztlich auch im Zusammenhang mit größeren Komplexen – und das ist eine Aufgabe der Führungskräfte. Die sind für ihre Organisation und für die Entwicklung der Organisation, für ihren Verantwortungsbereich zuständig und verantwortlich.“ (FK15: 1)

Die Manager legten in den Interviews ebenfalls großen Wert darauf, dass die Führungsaufgaben, wie die Einbindung und Motivation ihrer Mitarbeiter und das Führen von Mitarbeitergesprächen, von ihnen selbst wahrgenommen werden. Beide Gruppen, Manager und Organisationsentwickler, legen große Aufmerksamkeit darauf, dass die Berater nicht in den Entscheidungsbereich des Managements ‚hineinzuregieren‘.

Dennoch kann es in dieser Beziehung zu Rollenkonflikten kommen, wie diverse Äußerungen der OE-Praktiker andeuten: Es könne durchaus vorkommen, dass vor allem unerfahrene Führungskräfte versuchten, eher unliebsame Tätigkeiten, wie beispielsweise das Führen unangenehmer Gespräche mit Mitarbeitern, auf die ‚Fachleute für Personalfragen‘ abzuschieben. Dass die Thematik ‚Rollenklärung‘ in vielen Qualifizierungsprogrammen einen Ausbildungsbaustein darstellt, kann als weiterer, diese Wahrnehmung bestätigender Indikator gesehen werden. Diese Form der Führungsdelegation wird von den OE-Praktikern grundsätzlich abgelehnt.

„(...) generell, wenn wir feststellen, dass Body-leasing gemacht wird, also dass einfach ein Bereich nur Ressourcen einkauft, da wir ja (...) Euro pro Beratertag nehmen sind wir ja günstiger als meinetwegen ein Projektmanager, die man sich holt. Einige Bereiche sagen, wir wollen eine OE-Maßnahme machen, wir brauchen einen Change-Begleiter, aber in Wirklichkeit brauchen sie einen Projektmanager. Wenn wir das feststellen, gehen wir aus dem Projekt wieder raus.“ (OE09: 13)

Wie hier deutlich wird, sehen sich OE-Berater nicht in der Rolle von ‚Ersatzmanagern‘, die stellvertretend für ihre Beratungsklienten in Aktion treten und ihren Rat gleich in die Tat umsetzen. Die Interaktionsform der Beratung, bei der das ‚Heft in der Hand‘ des Ratholenden bleibt (vgl. Pohlmann 2006: 35), wird also gewahrt.

(Kraus et al. 2004), aber auch das inzwischen in 12. Auflage erschienene *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten* (Doppler/Lauterburg 2008).

Betrachtet man diese Konstellationen nun unter einer institutionenanalytischen Perspektive, werden die Schwierigkeiten deutlich. Von einer isolierten Bearbeitung des Themas Organisationsentwicklung durch OE-Praktiker nach deren spezifischen Handlungsprinzipien kann aufgrund der interdependenten Akteurskonstellation in der Beratungsinteraktion keine Rede sein. Vielmehr gehen manageriale und dienstleistende Organisationsentwicklung häufig Hand in Hand. Der Geltungsraum für OE-spezifische Handlungskriterien lässt sich somit nicht über einfache Tätigkeitsbeschreibungen oder eine Organisationsstruktur in Form von OE-Abteilungen abgrenzen. Vielmehr müssen die Bedingungen der Geltung jeweils innerhalb des Verantwortungsbereichs des den Auftrag erteilenden Managers verhandelt werden.

Ein weiterer Aspekt in der Beziehungskonstellation soll daher in den Blick genommen werden: Wie ist das Verhältnis zwischen der Berater- und Managerrolle? Dass die Empirie ganz verschiedene Varianten der Positionierung interner Organisationsentwickler gegenüber ihrer Organisation (bzw. den Auftraggebern aus dem Management) hervorbringt, wurde in Kapitel 7 bereits ausführlich dargestellt. Diese Vielfalt lässt sich verstehen als ein Resultat der nur vage umrissenen – und damit wenig institutionalisierten – Zuständigkeitsbereiche der internen Organisationsentwickler. In der Betrachtung des Verhältnisses zwischen Manager und internem OE-Berater unter institutionentheoretischen Gesichtspunkten müssen die Vorzeichen gegenüber dem Großteil der Beratungsliteratur umgekehrt werden: Von ‚professionalisierter‘ Beratung ist die Rede, wenn der Klient nicht in der Rolle des unmündigen Laien, sondern als Experte gegenübersteht, der nicht über *kein* Wissen, sondern über *anderes* Wissen verfügt, wenn also die Autonomie des Klienten gewahrt bleibt.

Dieses ist, wie oben schon deutlich wurde, nicht das Problem. Für interne OE-Praktiker stellt sich vielmehr das Problem, inwieweit die Autonomie des Beraters gewahrt bleibt. Von OE-Abteilungen werden nämlich neben der Entwicklungsberatung häufig auch weitere, einfache Dienstleistungen erwartet: Da „Beratung“ kein geschützter Begriff ist, kann auch schnell einmal zum Thema Hotel- oder Veranstaltungsmanagement ‚beraten‘ werden. Im günstigsten Falle existiert innerhalb einer OE/PE-Abteilung eine ausdifferenzierte Funktion für das operative Veranstaltungsmanagement, um die OE-Berater von diesen Serviceleistungen auch sichtbar/funktionell zu entlasten. Anderenfalls droht dem Prozessberater, der sich selbst zwar als Experte mit *anderem* Wissen über einen komplexen Sachverhalt versteht, die Zuschreibung einer Mädchen-für-alles-Funktion, die nicht auf Augenhöhe, sondern dem Auftraggeber untergeordnet ist.

Unter der Maxime ‚Kundenorientierung‘ hat diese Handlungsorientierung gewiss ihre Berechtigung und kann als rational verstanden werden. Zu bedenken ist dabei aber, ob

es dazu beiträgt, innerhalb des Handlungskontextes ‚Veränderungsprozess‘ einen Expertenstatus der OE-Praktiker zu legitimieren und damit ihre Rationalitätskriterien gegenüber einem ‚normalen‘ Managementhandeln durchzusetzen – also: Reflexion, Neutralität, Transparenz walten zu lassen. Gelingt dies den OE-Praktikern nicht, geraten sie in Gefahr, entweder zum ‚Dienstleiter für dieses und jenes‘ degradiert zu werden oder als ‚verlängerter Arm der Führungskraft‘ Hilfsmanagementaufgaben auszuüben. Beides beeinträchtigt die Wahrnehmung – und damit die Institutionalisierung – der Organisationsentwicklung als neutrale und distanzierte Instanz, die Reflexion über Organisation organisiert und durchsetzt.

8.2.3 Sanktionsstrukturen: formale Prozesse und Exit-Optionen

Eine weitere Determinante zur Bestimmung des Geltungsgrads einer Leitidee sind die Sanktionsmöglichkeiten, über die sie verfügt. Die Orientierung des Verhaltens an der Leitidee ist umso größer, je stärker die Sanktionsmacht ist. An dieser Stelle interessiert also die Frage, inwieweit der OE-Ansatz durch a) formale Regeln und Prozesse in der Organisation verankert ist und b) OE-Praktiker über Sanktionsmittel im Sinne von ‚Exit-Optionen‘ verfügen, auf die sie zurückgreifen können, wenn sie zu Handlungen angehalten werden, die gegen explizite Handlungsprämissen der Organisationsentwicklung (im Sinne einer Berufsethik) verstoßen.

a) Nicht erstaunlich ist die Feststellung, dass formale Prozesse zur Inanspruchnahme der Leistungen der OE-Abteilungen kaum vorhanden sind. Sofern es überhaupt Regelungen gibt, beziehen sie sich darauf, in welcher Reihenfolge und über welche Instanz interne und externe Berater rekrutiert werden (z. B., dass die Vermittlung externer Berater ausschließlich über die OE-Abteilung erfolgt). Prozesse, die den Bereich der Personalentwicklung betreffen, beispielsweise in Form von Führungsnachwuchsprogrammen, sind dagegen deutlich stärker institutionalisiert. Allerdings erachten die befragten internen Organisationsentwickler selbst eine stärkere Formalisierung der Prozesse nicht für sinnvoll oder förderlich. Die folgende kurze Diskussion zwischen einem internen Organisationsberater und seinem Abteilungsleiter veranschaulicht diese Haltung:

E1: Also es gibt eine Richtlinie des Vorstandes (E2: Ja klar), die haben wir auch verschickt vor einem Jahr, denn die war in Vergessenheit geraten, und da steht eben genau drin, was man zu machen hat, wenn man eine Beratungsleistung braucht (...) da gibt es genaue Regelungen. Nicht?

E2: Ich sag mal so, natürlich gibt es Richtlinien, aber wie bedeutsam eine Richtlinie ist, das sagt ja auch was darüber aus, wie die Situation gerade ist. Ich denke, Richtlinien und das Einhalten von Richtlinien werden dann plötzlich bedeutsam, wenn es irgendwelche Probleme gibt, wenn alle plötzlich anfangen, zu machen, was sie wollen. (...) Aber ich würde mal für uns sagen, unser Ziel

ist es, wenn es uns gut geht in dem Sinne, wir haben den Kopf klar, in der Regel ja nicht, Richtlinien herauszugeben und das Einhalten von Richtlinien zu überwachen. (OE08/09: 15)

Der Abteilungsleiter versteht sich als ‚für das Bürokratische‘ zuständig, und dazu gehört es, abgesichert durch höhere Hierarchieebenen, Richtlinien zu formulieren und ihre Einhaltung durch andere Organisationseinheiten einzufordern. Hingegen ist es nicht Teil des beraterischen Handlungs- und Begründungsrepertoires. Vielmehr wird das Prinzip der Freiwilligkeit hervorgehoben, da nur diese die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber sein könne. In einigen Unternehmen existieren Leitlinien, die Führungskräften als Orientierung dienen können, ob in einer bestimmten Situation eine Beratung durch interne OE-Praktiker für sie von Nutzen sein könnte. Diese haben jedoch üblicherweise Informations-, bestenfalls Selbstüberprüfungs-, nicht aber Verpflichtungscharakter.

Damit wird Bezug genommen auf das Kommunikationsmedium ‚Vertrauen‘ als ein Mechanismus zur Reduktion von Unsicherheit in (Tausch-)Beziehungen, in denen Gewissheit nicht durch vertragliche Regelungen hergestellt werden kann (Luhmann 1968/2000: 27 ff.). Vertrauen ist, ebenso wie ‚Einfluss‘ durch das Ansehen und die Überzeugungskraft einer Person, für *professionalisierte Beziehungen* konstitutiv (vgl. Pohlmann 1988). Im Zuge einer Professionalisierungsstrategie wäre es erfolgversprechend, auf dieses Kriterium abzustellen. Unter institutionentheoretischen Gesichtspunkten hingegen wäre eine stärkere Formalisierung der Beziehungen zwischen OE-Abteilung und den Fachabteilungen im Sinne von definierten Prozessen hilfreich zur Stärkung der Position des OE-Ansatzes. Das Fehlen von Regeln, Richtlinien, Memoranden etc. kann als Institutionalisierungshemmnis gedeutet werden.⁸¹ Denn die Gefahr liegt auf der Hand: Organisationsentwicklung muss sich am Kriterium der Wirtschaftlichkeit messen lassen, und wenn dies nicht gelingt, wird ihre Existenz in der Organisation in Frage gestellt.

b) Als Etablierungsstrategien ergänzen sich Institutionalisierung und Professionalisierung gegenseitig. Sanktionsstrukturen im Sinne der Institutionenbildung betreffen die Grenzen der verhandelbaren Möglichkeiten, ein Problem nach einer bestimmten Leitidee zu bearbeiten. Professionelle Dienstleistungen konstituieren sich ebenfalls über die Definition von beidseitig anerkannten Grenzen, also anhand der Frage, ab welchem Moment

⁸¹ Göhler weist darauf hin, dass die handlungsstrukturierende Leistung von formalisierten, d. h. mit einer rechtlich festgelegten Satzung ausgestatteten, Institutionen deutlich höher ist (Göhler 1994). Dies sieht man auch am Beispiel der Institution Tarifautonomie, durch welche der Verhandlungsmacht des Arbeitgebers die Kartellmacht der Arbeitnehmer entgegengestellt wird. Obwohl sie das dominante Rationalitätskriterium in der Wirtschaftssphäre, die Gewinnerzielung, beschränkt, ist sie dennoch durch die Verankerung im Grundgesetz und im Tarifvertragsgesetz so weit geschützt, dass sie nicht umgangen werden kann.

es die berufsethischen Standards dem Professionellen verbieten, einen Handlungsauftrag des Klienten oder Auftraggebers auszuführen. Die spannende Frage hier lautet also, ob es möglich sei, mit einer berufsethischen Begründung einen Auftrag eines Managers abzulehnen oder aus einem laufenden Beratungsprozess auszusteigen.⁸² Dieser Schritt könnte, wenn der Auftraggeber ohne die Unterstützung eines OE-Beraters nicht zur Realisierung der anvisierten Ziele in der Lage wäre, ein Sanktionsmittel zur Stärkung der OE-Kriterien darstellen.

Anhand des empirischen Materials lässt sich bestätigen, dass in der Regel Exit-Optionen vorhanden sind, d. h., es ist grundsätzlich möglich Aufträge abzulehnen. Das Prinzip der Freiwilligkeit in einer Beratungsbeziehung ist reziprok. Hinsichtlich der für vertretbar gehaltenen Gründe ergibt sich ein differenzierteres Bild: Gänzlich legitim ist es, aus Kompetenz- oder Auslastungsgründen einen Auftrag nicht anzunehmen. Ebenfalls als unproblematisch gilt die Zurückweisung, wenn die Unklarheit über das zu erreichende Ziel oder die Rahmenbedingungen auch nach einer ausführlichen Auftragsklärung nicht beseitigt werden kann; ebenso wenn zwischen Berater und Auftraggeber unüberwindbare persönliche Differenzen bestehen, die eine Beendigung der Arbeitsbeziehung zur Folge haben. In diesem Fall ist der Berater oft bei der Suche nach einer Alternative behilflich. Selten (und nur bei den professionsorientierten Berater-Typen ‚Übersetzer‘ und ‚Irritator‘, vgl. Kapitel 7.2) finden sich dezidiert ‚berufsethische‘ Grenzlinien, wie bei der Vortäuschung von Mitarbeiterbindung, der heimlichen Berichterstattung über vertrauliche Gespräche oder wenn vorgefasste Beschlüsse zu Lasten eines Einzelnen mit Hilfe des Beraters durchgesetzt werden sollen, was das Kriterium der Neutralität verletzen würde:

„Wenn wir einen Teamentwicklungsworkshop machen sollen, und eigentlich schon beschlossen ist, dass der Teamleiter gehen muss. Wenn wir das im Vorfeld mitkriegen (...), dann sagen wir nein.“ (OE14: 5)

Aufschlussreich über das Feld, in dem interne OE-Berater sich bewegen, und die geringen Sanktionsmittel, die ihnen dabei zur Verfügung stehen, ist die folgende Textpassage:

„Ich kann einen Auftrag dann ablehnen, wenn ich berechtigte Gründe dafür hab, schon. Wenn ich zum Beispiel sage, das macht so keinen Sinn, das kann ich schon machen. Passiert aber nicht so häufig, weil man in der Regel geschickt genug ist, einen Auftrag so in die Grauzone wandern zu lassen, wenn man ihn nicht will, als offen zu sagen, Blödsinn, das mach ich nicht. Weil, das ist manchmal einfach politisch nicht angesagt.“ (OE16: 15)

Berechtigte Gründe gäbe es aus der Perspektive der Organisationsentwicklung also durchaus; nicht alles, was in Organisationen passiert und durch OE-Methoden legiti-

⁸² Es kann sich dabei nur um eine subjektiv-berufsethische Referenz handeln, da eine ausformulierte, verbindlich anerkannte Berufsethik für die Organisationsentwicklung nicht existiert (vgl. Kapitel 8.1.3).

miert werden soll, ist auch im Sinne des OE-Ansatzes. OE-Abteilungen haben aber nicht die Mittel diese zu ändern, zumindest nicht mithilfe von formaler Autorität. Vielmehr bewegt man sich als Berater, der dem Unternehmen auch als Personal verbunden ist, unweigerlich in politischen Prozessen. Dass diese offen thematisiert werden, ist eher eine Ausnahme. Meist wird das Thema der Grenzsituationen umgangen und in den Bereich des Hypothetischen verschoben:

„Das kann es theoretisch geben, vielleicht in einer Extremsituation, das kann ich mir jetzt aber nicht vorstellen, dass das so zugespitzt ist.“ (OE13: 11)

Hier wird der gesunde Menschenverstand ins Feld geführt, der es ja auch aus Unternehmenssicht unvernünftig erscheinen ließe, gegen „gewisse Prinzipien“ (z. B. eine generelle Mitarbeiterorientierung) zu handeln. Die Konsequenzen werden lapidar geschildert: Man erhalte dann eben keinen Auftrag mehr aus dieser oder jener Abteilung, aber letztlich sei es ohnehin jedem Manager selbst überlassen, ob er mit einem internen OE-Berater zusammenarbeiten wolle oder nicht.

Zusammenfassend bleibt der folgende Eindruck: Interne OE-Abteilungen verfügen über keine ausgeprägte Sanktionsstruktur, mithilfe derer sie ihre formale Position innerhalb des organisationsstrukturellen Gefüges festigen könnten. Dies wirkt sich entsprechend auf die Geltung der Leitidee aus: Handeln im Sinne wirtschaftlicher Nützlichkeit wird anerkannt (und damit positiv sanktioniert); Mechanismen zum Schutz der pädagogisch-humanistischen Handlungskriterien sind hingegen schwach ausgeprägt und müssen erst in ökonomische Argumentationen übersetzt werden.

8.2.4 Externalisierung von Folgeproblemen: Zum Verhältnis von Experten- und Prozessberatern

Mit der Externalisierung von Folgeproblemen ist im Kontext der Institutionenanalyse gemeint, inwieweit sich Konsequenzen, die sich aus der Bearbeitung eines Problems nach den Maßstäben einer institutionalisierten Leitidee ergeben, auf einen anderen Bearbeitungsmodus abwälzen lassen. Diese Dimension beschreibt zum einen die Beziehungen zwischen Institutionen, sie kann zum anderen aber auch als Ausgangspunkt der Institutionenbildung gesehen werden, nämlich dann, wenn sich diese neuen Bearbeitungsformen wiederum verfestigen (Wendt 2003). Die Externalisierung von Kontingenzen ist insofern ein förderlicher Faktor in Institutionalisierungsprozessen, als dadurch die Wahrnehmung und Bearbeitung eines Problems fokussiert wird. Die Diffusität des Handlungskontextes, die der Institutionalisierung einer Leitidee entgegenwirken würde, wird dadurch vermindert.

Im Feld der Organisationsberatung kann die Entstehung der Prozessberatung unter dieser Perspektive als Residuum der Beratungsform ‚Fach-/Expertenberatung‘ betrachtet werden. Lange Zeit bot die Dienstleistung ‚Expertenberatung‘ etablierte Formen der Veränderung von Organisationen an; empirische Untersuchungen zur Nachfrage von Beratungsdienstleistungen bestätigen, dass Expertenberatung gegenüber der OE-Beratung einen viel größeren Raum einnimmt (Walger/Scheller 2000; vgl. Kapitel 2). Der Faktor der sozialen Systeme wurde von der Expertenberatung jedoch zugunsten struktureller und technischer Aspekte vernachlässigt. In diese Lücke trat die Organisationsentwicklung mit dem Ansatzpunkt, dass der Mensch durch sein Verhalten die Entwicklung der Organisation bestimme (vgl. Kapitel 3). In der betrieblichen Praxis wird diese Arbeitsteilung in ‚harte‘ Restrukturierung durch Expertenberater und die Umsetzungsbegleitung durch ‚sanfte‘ OE-Maßnahmen als bewährt und sinnvoll wahrgenommen. Häufig werden externe Dienstleister als neutrale und distanzierte Restrukturierungsberater beauftragt:

„Ich glaube, dass es manchmal, wenn man total, also einen völligen Reengineering-Prozess startet, besser ist, man ist völlig unbelastet von den ganzen Themen und kann von null anfangen. Ich habe mich aber selbst ertappt, dass ich zwischendrin gedacht hab, Menschenskind, also so langsam müssten sie es ja wissen, wie die Prozesse laufen und wo der Hase hin geht. (...) Aber ich glaube, dass es ganz sinnvoll war, dass man da jemanden von außen genommen hat. Einfach um mehr Abstand zu haben. Man hat das dann aber gekoppelt mit einem internen Prozess, das war wichtig, dass also nicht nur die von außen die Prozesse und Strukturen gesetzt haben, sondern ein so genanntes Orga-Team ist gebildet worden und die haben wiederum die Fachkompetenz eingebracht. Ich glaub, bei einem absolut durchgehenden Reengineering-Prozess ist es schon besser, man holt jemand von außen.“ (FK02: 11)

Auch von OE-Praktikern wird diese Arbeitsteilung geschätzt, obwohl gelegentlich die Kritik geäußert wird, dass man als interner Prozessbegleiter oft viel zu spät in Projekte miteinbezogen würde. Dennoch schafft die Arbeitsteilung Klarheit darüber, wer wofür zuständig ist und in welcher ‚Rolle‘ agiert, also ganz spezifische Normen und Verhaltensweisen an den Tag legen darf, wie dieser OE-Abteilungsleiter beschreibt:

„Es ist auch sehr interessant, es sind Überlegungen im Gange, Beratungen im Unternehmen zusammenzulegen. Es gibt ja Qualitätsberatung, OE-Beratung, und was weiß ich alles was für Beratung, betriebswirtschaftliche Beratung, KVP-Beratung und was weiß ich. Und da versuchen wir ganz bewusst uns rauszuhalten. Ich verfechte, ich kämpf darum, dass ich sage, dass es vielleicht ganz gut ist, diese good-guy-, bad-guy-Rollen zu lassen, wie beim Polizeiverhör. Wir erleben das bei KVP zum Beispiel, ich befürchte, wenn KVP gelaufen sind, dann kommen wir sowieso dran, um die Trümmer wegzuräumen, die da entstanden sind, und die Wunden heilen und pflegen. Und das Unternehmen braucht eigentlich, so wie es die drei Legislative, Judikative und Exekutive gibt, so braucht es auch immer diese Rolle da, die würde ich ungern aufgeben.“ (OE09: 9)

Nach den Dimensionen der Institutionenanalyse bleibt durch diese Trennung der Aufgabenbereiche die Unterscheidung zwischen zwei Ideensystemen gewahrt. OE-Beratung folgt kurativen, das Mitarbeiterwohl in den Mittelpunkt stellenden Rationalitätskriterien (pflegen – heilen – aufbauen – entwickeln), während die unweigerlichen negativen Konsequenzen von Veränderungsprozessen (einsparen – entlassen – umsetzen) der Bearbeitungsform ‚Expertenberatung‘ angelastet werden.

Institutionalisierungstheoretisch problematisch ist hingegen die zurzeit zu beobachtende Annäherung von Fach- und Prozessberatung, die in der Beraterszene als neues Erfolgsrezept diskutiert wird. Vor dem Hintergrund des wahrgenommenen Misserfolges vieler Veränderungsprojekte sehen auch traditionelle Fachberatungen psychologische Faktoren als ‚erfolgskritisch‘ an und integrierten beispielsweise Einzel- und Gruppen-Coaching als flankierende Maßnahmen (vgl. u. a. Harbert 2006; Houben et al. 2007). Zum anderen werben Prozessberater unter dem Label „Komplementärberatung“ (Königswieser et al. 2006) für die Integration von Fach- und Prozessberatungsansätzen. Durch mehr betriebswirtschaftliches Know-how und eine stärkere Ergebnisorientierung im ökonomischen Sinne verspricht man sich, das Image des „inhaltsfreien“ und „positionslosen Softies“ (Pichler 2005) abzustreifen und dadurch auch als Gesprächspartner im Topmanagement wahrgenommen zu werden. Kritiker sehen die Möglichkeiten der Vereinbarkeit aufgrund der sehr unterschiedlichen Beraterkulturen allerdings als gering an (Wimmer 2008).⁸³

Unter marktstrategischen Gesichtspunkten könnten diese Diskussion und das Angebot einer inhaltlich fundierten Prozessbegleitung die Chancen auf mehr Sichtbarkeit und einen besseren Zugang zu ‚mächtigen‘ Akteuren in der Organisation erhöhen (auch Interviewpartner weisen darauf hin, dass man gegenüber dem Auftraggeber auch gelegentlich mit Expertise in Organisationsfragen ‚glänzen‘ müsse, um ihr Vertrauen zu gewinnen, bevor man die systemische Perspektive einnehmen könne, vgl. OE16: 17). Im Licht der institutionentheoretischen Analyse birgt diese Annäherung aber auch Risiken: Durch die ‚Verbetriebswirtschaftlichung‘ der OE-Beratung steigt die ohnehin bestehende Gefahr, dass die Diffusität der Geltungskontexte zunimmt und die sozialen Faktoren weiter hinter den ökonomischen verschwinden.

⁸³ Die Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* hat das Thema aufgegriffen und eine kontroverse Debatte veröffentlicht. Übereinstimmung formulieren die Diskutanten darin, dass die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Fach- und Prozessberatung nicht mehr den Kundenbedürfnissen entspreche. Wimmer sieht das Label Komplementärberatung als marketingwirksame „Beruhigungsspiel“ für die Kundenunternehmen an; darin sei sie jedoch ein Übergangsphänomen. Er fordert die Entwicklung eines gänzlich neuen Beratungsparadigmas, ohne dass er dieses über den Begriff eines „Sparring-Partner[s] in allen relevanten Problemsituationen“ auf Basis einer „flüssigen“ Berater-Identität schon konkretisieren könnte (*OrganisationsEntwicklung* 2009: 51).

8.2.5 Professionelle Organisationsformen zur Stärkung der Repräsentationschancen

Ein weiterer Mechanismus im Prozess der Institutionenbildung ist die Repräsentation der inhaltlichen Leitidee des OE-Ansatzes durch organisationsförmige Gebilde. Sie tragen dazu bei, die Konfliktpotenziale zwischen institutionalisierten Leitideen zu kanalisieren. Gemäß dem Analyserahmen können die Konflikte sowohl in als auch zwischen Organisationen vermittelt werden (Lepsius 1995). Zwei Aspekte sollen daher in diesem Abschnitt beleuchtet werden: a) die strukturelle Positionierung der OE-Praktiker innerhalb der Gesamtorganisation unter dem Kriterium einer möglichst umfangreichen Autonomie (vgl. die Beschreibung ‚professioneller Abteilungen‘ (Scott 1965) in Kapitel 4.2.2) und b) als Reflexion auf das schon behandelte Thema der Professionsbildung (Kapitel 8.1) die Existenz von externen, berufsständischen Instanzen, an denen sich die Akteure orientieren und anhand derer sie berufliches Handeln legitimieren.

a) Mehrere Varianten der internen Positionierung sind denkbar, die mit einem unterschiedlichen Maß an Autonomie und Wirkmächtigkeit ausgestattet sind (vgl. Kapitel 2.3). Mit Klanke lassen sich drei idealtypische Formen der organisatorischen Einbindung interner Beratungen unterscheiden: *Stabsstellen* erbringen Beratungsleistungen in erster Linie für einen spezifischen Bereich oder eine Instanz, der sie direkt zugeordnet sind. Auf deren Weisung können sie auch andere Klienten beraten, meist handelt es sich dabei um die oberste Führungsebene. *Dienstleistungsstellen* sind keiner Instanz direkt zugeordnet, sondern stellen ihre Beratungsleistung grundsätzlich allen Funktionsbereichen zur Verfügung. Ist eine interne Beratungseinheit als *eigenständiger Geschäftsbereich* organisiert, kann sie ihre Dienstleistung auch externen Klienten anbieten (Klanke 1992: 105 ff.; vgl. auch Mohe 2002).

Die höchste Wirkmächtigkeit wohnt dem Modell einer direkt der Unternehmensleitung unterstellten Stabsabteilung inne. Der hohen hierarchischen Einbindung wird eine höhere Akzeptanz bei den nachgelagerten Hierarchieebenen unterstellt (vgl. Kapitel 2.3). In einigen Unternehmen des Untersuchungssamples existieren entsprechend hoch angesiedelte interne Consulting-Einheiten, die die Geschäftsleitung strategisch beraten; diese sind aber inhaltlich und organisatorisch von den OE-Abteilungen völlig getrennt. – Die geringste Wirkmächtigkeit und Autonomie bietet das Modell einer ‚dezentralen‘ Stabsstelle, einer in einem einzelnen Funktionsbereich integrierten OE-Position. Diese wäre direkt der hierarchischen Kontroll- und Disziplinierungslogik des jeweiligen Bereichs ausgesetzt. Unabhängigkeit gegenüber den Vorgesetzten und die Wahrung einer neutralen Position gegenüber den Mitarbeitern des Funktionsbereiches wären kaum zu realisie-

ren. Auch dieses Modell kommt im Untersuchungssample nicht vor, auch wenn zumindest ein Interviewpartner aus dem mittleren Management dieses als wünschenswert geäußert hat (damit immer ein Organisationsentwickler da ist, wenn man ihn braucht).

Beide Möglichkeiten werden in den Interviews zwar zur Sprache gebracht und diskutiert; es gehört also durchaus zum Diskussionsrepertoire interner Organisationsentwickler. Die Nachteile überwiegen in den Augen der Interviewten aber deutlich. Die zugeschriebene Neutralität ist ein wesentliches Gut der OE-Berater und eine ‚geliehene Autorität‘ durch die Geschäftsleitung würde sich darauf negativ auswirken:

„(...) wenn ich direkt bei der Geschäftsleitung wäre, würde ich zum Büttel der Geschäftsleitung, zum Ekel-Assistent verkommen. Ich fühle mich sehr wohl hier im Personalbereich, zumal wir schon eine Narrenfreiheit haben. Und uns auch entsprechend die nötige Neutralität zugeschrieben wird.“ (OE04: 13)

Die Zufriedenheit mit dem überwiegend praktizierten Modell der im Personalwesen verorteten Serviceeinheit ist relativ hoch. Die Vorteile liegen aus Perspektive der internen OE-Praktiker darin, dass sie gegenüber den Klienten aus den Funktionsbereichen eine externe Position einnehmen und damit dem Anspruch der Außenperspektive gerecht werden. Gleichzeitig sind sie einer eigenen Hierarchie innerhalb des Personalwesens unterstellt, also zumindest formal aus der Beurteilungslogik der Funktionsbereiche ausgegliedert.⁸⁴ Inwieweit allerdings im Personalwesen andere, dem berufsspezifischen Selbstverständnis der OE-Berater eher genügende Beurteilungskriterien herrschen, ist eine andere Frage. Wie die Klassifizierung der Beratertypen (Kapitel 7) zeigt, ist das Kriterium der Kundenzufriedenheit teilweise so zentral, dass andere, ‚professionelle‘ Maßstäbe nicht nur gegenüber einem Kunden, sondern auch gegenüber den eigenen Vorgesetzten in der politischen Grauzone verschwinden. Insbesondere wenn, wie es in kleineren Unternehmen häufig der Fall ist, die Personalabteilung nicht weiter ausdifferenziert ist und alle Aufgaben von der Lohnabrechnung bis zur Veränderungsberatung von denselben Personen durchgeführt werden, kann sich ein berufsständisches, an der OE-Leitidee orientiertes Selbstverständnis nicht entwickeln.

Die dritte Variante einer quasi eigenständigen Geschäftseinheit, die ihre Dienstleistungen auch auf einem offenen Markt anbietet, kommt im Untersuchungssample nicht vor.⁸⁵ Einige interne Organisationsentwickler sind zusätzlich freiberuflich beratend tätig, in der

⁸⁴ Teilweise wird Kritik daran geübt, dass der Personalbereich insgesamt als ‚schwacher‘ Bereich wahrgenommen wird und OE als Servicestelle in einem ‚wichtigeren‘ Bereich wie Finanzen oder Zentralvorstand eine höhere Geltungskraft entfalten könnte.

⁸⁵ Zum Teil existieren diese als Parallel-Struktur; die internen OE-Abteilungen kaufen deren Dienstleistungen, z. B. als Seminaranbieter, ein.

Regel aber in relativ geringem Umfang. Es herrscht die Auffassung vor, dass dies ‚nicht so gern gesehen‘ würde. Ein Berater erzählt von einem ‚Weiterbildungsmodell‘, bei dem jeder OE-Mitarbeiter mehrere supervidierte Beratungstage außerhalb des Konzerns leistete. Dies wurde aufgrund der hohen Arbeitsbelastung und dem Problem, internen Klienten Priorität einzuräumen, jedoch wieder eingestellt:

„Wir haben eines leider unterschätzt, dass dort, wo gute Arbeit geleistet wird, die Nachfrage stark wird. Das heißt, es ist Folgendes passiert, wir haben das drei Jahre durchgekriegt und waren plötzlich viele Anfragen auf dem Tisch, von externen Unternehmen, die von uns beraten und trainiert werden wollten. (...) Das haben wir drei Jahre durchgezogen, mit, wie ich finde, großem Erfolg. Aber dann war's so, das kriegen wir nicht in den Griff. Weil natürlich auch unsere internen Kunden plötzlich drauf geguckt haben und gefragt haben, was macht ihr da, habt ihr freie Kapazität, dann kann man da ja auch streichen.“ (OE14: 21).

Unter der Perspektive von beruflicher Weiterentwicklung einerseits und struktureller Autonomie andererseits wäre dieses Modell einer eigenständigen, quasi-professionellen Organisation also sehr interessant; jedoch taucht in der Sequenz der Konflikt zwischen Professionalität und Organisationszugehörigkeit wieder auf.

b) Die Frage nach der Entwicklung von berufsständischen Organisationsformen im Feld der Organisationsentwicklung wurde im vorangegangenen Kapitel 8.1 bereits ausführlich diskutiert und auf das Scheitern der Professionalisierung hingewiesen. An dieser Stelle sei nur noch ein Brückenschlag zum Prozess der Institutionalisierung angefügt. Externe, berufsständische Instanzen haben nach den Erkenntnissen der Berufsforschung ebenfalls einen orientierenden Einfluss auf das berufliche Selbstverständnis von Arbeitnehmern. Auch die Institutionentheorie sieht es als förderlich im Sinne der Handlungsorientierung an, wenn eine Institution durch eine formale Organisation abgebildet wird; Organisationen als kollektive Akteure sind eher als individuelle Personen in der Lage, ein Ideensystem gegenüber konkurrierenden zu repräsentieren (vgl. Kapitel 4.3). Eine organisierte Professionsgemeinschaft könnte im Konflikt organisationaler und professioneller Handlungsrationaltäten eine strukturierende Rolle einnehmen: Stabile professionelle Gemeinschaften dienen den Akteuren als Orientierungsanker für berufliches Handeln, umso wirksamer, je stärker Akteure durch Qualifizierung und formale Vernetzung in eine professionelle Gemeinschaft integriert sind. Im Fehlen dieser Instanzen liegen m. E. Anhaltspunkte, die den starken Bezug der OE-Praktiker auf die dominante Unternehmensrationalität erklären.

Für die Situation interner OE-Praktiker, die ohnehin den Spagat zwischen Arbeitgeber und der professionellen Identität bewältigen müssen, verschärft sich damit die Frage der handlungsleitenden Orientierungen. Zwar treffen sich viele OE-Praktiker in informellen

Netzwerken zum Austausch über berufliche Fragen und besuchen zum Teil regelmäßig Weiterbildungskurse. Dies erleben sie persönlich als hilfreich und wichtig für ihre Arbeit, zumal die Vernetzung mit Kollegen auch die Funktion einer Rückversicherung auf berufsspezifische Standards der Problembearbeitung erfüllt. Einen in institutionalisierungstheoretischer Hinsicht wichtigen Aspekt können informelle Netzwerke jedoch nicht leisten: Sie bilden im Kampf der Rationalitäten keine Gegenmacht gegenüber der gewinnorientierten Organisation des Wirtschaftssystems. Selbst bei starken, professionspolitisch voll institutionalisierten Berufsgruppen wie den Medizinerinnen verringert sich die Handlungsautonomie, wenn sie den Strukturen einer nicht professionellen Organisation unterworfen sind (vgl. dazu Pohlmann 1988). Fehlen die professionspolitischen Instanzen ganz, ist eine Durchsetzung von berufsspezifischen Handlungsleitlinien nahezu ausgeschlossen.

8.3 Zur Aneignung von OE-Konzepten im (Top-)Management

Im vorangegangenen Abschnitt stand die Frage nach der Etablierung von OE-Konzepten im Sinne der Institutionentheorie im Vordergrund. Es wurde festgestellt, dass die ‚Idee‘ der beteiligungsorientierten, reflexiven Organisationsgestaltung zwar in Organisationen vorhanden und durch Abteilungen für Organisationsentwicklung in der Organisationsstruktur abgebildet ist, dass aber Mechanismen, die ihr größere Geltungskraft verleihen würden, nur schwach ausgeprägt sind. In Anbetracht dessen verweisen Organisationsentwickler regelmäßig darauf, dass die Unterstützung des Topmanagements ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen von OE-Projekten sei. Im nun folgenden Kapitel wird dieser Perspektivenwechsel nachvollzogen: Inwieweit kommt diese spezifische ‚Idee‘ bei den Akteuren an, die Organisationsgestaltung letztlich verantworten? Und inwieweit könnten diese Akteure an der Spitze der Organisation als ‚Trägerschichten‘ die Institutionalisierung des OE-Ansatzes vorantreiben?

Analysen aus dem DFG-Projekt „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“⁸⁶ zeigen, dass sozialwissenschaftliche Konzepte der Organisationsgestaltung und OE-spezifische Deutungsmuster infolge des Generationenwandels auch im Topmanagement vorfindbar sind. Dabei repräsentiert die ältere von uns untersuchte Kohorte (Geburts-

⁸⁶ Die folgenden Ausführungen sind auch im Abschlussbericht an die DFG enthalten, den die Autorin mitverfasst hat: Pohlmann, M./Schmidt, G./Bär, S./Liebold, R./Schanne, S. (2009): *Ökonomische Eliten in Deutschland – Ein Beitrag zur Soziologie des Managements. Abschlussbericht zum DFG-Projekt „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“* (im Folgenden: Pohlmann et al. 2009); vgl. weiterhin Pohlmann 2007a, 2007b).

jahrgänge 1930–1940) Management- und Organisationskonzepte des ‚rheinischen Kapitalismus‘: eine technologie- und produktionsorientierte Vernunft, die wesentlich zur Entwicklung des Hightech-Standorts Deutschland beigetragen hat, enge Unternehmensverflechtungen in der ‚Deutschland AG‘ sowie das selbstverständliche Festhalten an stabilen Sozialbeziehungen. Diese Managerkohorte konnte in den 1970er und 1980er Jahren die Konstituierung und Expansion von OE-Konzepten in der Unternehmensgestaltung (vgl. Richter 1994: 211 f.) beobachten. Die derzeit amtierenden Topmanager stellen die jüngere Vergleichskohorte dar (im Sample die Geburtsjahrgänge 1949–1965). Sie stehen für moderne Managementpraktiken und die Ökonomisierung des Organisierens, bei einer gleichzeitigen Professionalisierung des Managements. Unter den Bedingungen der Kapitalmarktökonomie verdichten sich globale Interaktionsketten und die klassischen organisationsförmigen Produktionszusammenhänge werden durch netzwerkförmige abgelöst (Pohlmann 2007a: 14; Pohlmann et al. 2009).

In diesem Zusammenhang interessiert nun, in welcher Weise normorientierte und reflexive Gestaltungsansätze der Organisationsentwicklung, die nicht rein ökonomischen Rationalitäten folgen, in den ökonomischen Handlungsweisen des Managements integriert oder absorbiert werden. Topmanager wurden danach befragt, ob Organisationsentwicklung als Managementkonzept für sie eine Rolle gespielt habe. Die Antworten geben zum einen Aufschluss darüber, inwiefern Organisationsentwicklung überhaupt als Konzept im Wissensrepertoire von Topmanagern vorhanden ist (kognitive Dimension). Zum anderen lässt sich auf die Bedeutung schließen, die sie einem solchen Konzept zuschreiben (evaluative Dimension). Dabei zeigen sich im Kohortenvergleich Unterschiede in der Art des Organisationswissens, über das Manager verfügen, dass sich also die Annahme einer (teilweisen) Professionalisierung des Managements bestätigt (Kapitel 8.3.1). Darüber hinaus lassen sich in inhaltlicher Hinsicht Veränderungen im Organisations- und Führungsverständnis beschreiben, die darauf verweisen, dass sozialwissenschaftlich begründetes Wissen zumindest teilweise in den obersten Führungsetagen vorfindbar ist (Kapitel 8.3.2). Dennoch bleibt Organisationsentwicklung als beratungsgebundener Gestaltungsansatz ein weitgehend unbeachtetes Konzept. Trotz einer größeren Aufgeschlossenheit der aktuellen Topmanager gegenüber Beratern bleibt die ‚Organisation des Wandels‘ in den Händen des Managements und geht nicht in die Verantwortung von Beratern oder OE-Experten über (Kapitel 8.3.3).

8.3.1 Organisationswissen und Kompetenzdarstellung

Im Topmanagement wird die Idee der Gestaltung von Organisation repräsentiert; die Organisation weist mit dem Management zumindest symbolisch den Willen und das Vermögen ihrer Gestaltung, Führung und Veränderung aus (Pohlmann 2007b: 18 f.). Symbolisch bleibt das Management insofern, als die Veränderung von Organisation auf die Mitwirkung von und Anerkennung durch andere Akteure – Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte – angewiesen ist. Manager können zwar durch hierarchische Weisung (Anordnung) Formalstrukturen relativ einfach verändern, aber über den Erfolg der Maßnahmen entscheiden häufig latente Strukturen und Kulturen. Die Darstellung organisationaler Kompetenz ist daher Teil der Absicherung der Position, auch wenn tatsächlich nicht viel beeinflusst werden kann (a. a. O.: 20).

Im Kohortenvergleich zeigen sich Unterschiede in der Kompetenzdarstellung, im Sinne einer *pragmatisch-erfahrungsbasierten* vs. einer *akademisch angeleiteten* Aneignung von Management- und Organisationswissen, sei es durch das wirtschaftswissenschaftliche Studium, sei es in Managementweiterbildungen (Pohlmann et al. 2009). In der Vergleichsperspektive überwiegt bei den aktuellen Vorständen und Managern die zweite Darstellungsform. Ältere Topmanager haben sich ihr Managementwissen überwiegend implizit, in der Berufspraxis angeeignet („learning by doing“). Es werden in den Interviews nur wenige Managementprinzipien überhaupt angesprochen, vielmehr wird auf ein pragmatisches, erfahrungsbasiertes Managementverständnis verwiesen. Wissenschaftlich angereichertem Organisationswissen stehen diese Personen skeptisch gegenüber und sie bevorzugen Darstellungsformen des handfesten, zupackenden Managements:⁸⁷

„(...) im Regal standen so Managementbücher rum. Natürlich liest man die, guckt da rein. Aber die Methodiken, also dass ich da ein Schema, ein Prinzip habe und so weiter, muss ich ablehnen. Hab ich nicht.“ (TM15).

„Also furchtbar viel Konzepte gibt es da nicht. Ich finde, für uns (...) ist wichtig, dass wenn man was in seinem Bereich machen will oder überhaupt, dass man dahintersteht, und dass man mit anpackt (...) jetzt krempeln wir mal die Ärmel hoch und jetzt machen wir’s.“ (TM30)

Die jüngeren Topmanager, die heute in den Vorstandsetagen sitzen, rekurrieren in größerem Maße auf Wissensbestände einer akademischen Organisations- und Betriebswirt-

⁸⁷ Diese Darstellungsform findet sich auch bei den amtierenden Vorsitzenden von Familienunternehmen. Der Mythos vom Patriarchen und von der Firma als gewachsener, von gegenseitiger Fürsorge und Wohlwollen geprägter Familie, in die Quereinsteiger nur schwer zu sozialisieren sind, geht auch in der zweiten Generation weiter. Die besonderen Gründe für die „Beratungsresistenz“ familiengeführter Unternehmen untersucht Eva Maria Bäcker näher (Bäcker 2004).

schaftslehre und nehmen diese Kompetenz als Teil ihres Manager-Seins in Anspruch. Sie praktizieren einen „szientifischen Managementstil“ (Pohlmann et al. 2009).

Dabei deuten sich aber auch studienfachbedingte Effekte an. Manager mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund sind qua Ausbildung mit einer Grundkompetenz in Organisationsthemen ausgestattet. Sie sind in der Lage, auf die Fragen der Forscher nach Management- und Gestaltungskonzepten souverän zu reagieren und in ihren Einlassungen eine Reihe von Managementmoden differenziert zu bewerten. Quantifizierende Studien zeigen nahezu übereinstimmend, dass die Bedeutung der Wirtschaftswissenschaften für die Ausbildung der Topmanager zugenommen hat.⁸⁸ Hieraus werden unterschiedliche Schlüsse in Bezug auf die Handlungsrationitäten im Topmanagement gezogen: Überwiegen nun die finanzwissenschaftlichen, am kurzfristigen *Shareholder Value* ausgerichteten Orientierungsmuster gegenüber den technik- und qualitätsbezogenen Zielen der ‚Deutschland AG‘, wie diese Studien vermuten lassen? Bezogen auf die Frage nach der *Art* des Managementwissens zeigen Längsschnittstudien, dass die Lehre als praktische Ausbildungsform ausgedient hat (Hartmann 2007: 57) und die Ausbildung des Managements eine wissenschaftliche ist (auch abzulesen am Anteil Promovierter unter den Topmanagern). Heutige Manager können in der Frage von Organisationsgestaltung, Führung und Kommunikation auf universitäre Ausbildungsstandards zurückgreifen; das Wissen über Organisation ist sehr viel stärker eingebettet in den zeitgenössischen Diskurs über Organisationsgestaltung. Zugleich haben innerhalb des Studienfachs Betriebswirtschaftslehre die Themenfelder Organisation und Personal an Bedeutung gewonnen (Tabelle 7).

⁸⁸ Dies gilt vor allem im Vergleich zu den Rechtswissenschaften als der ‚traditionellen‘ Kaderschmiede für das Führungspersonal der Wirtschaft (Hartmann 1990, 1996, 2002). Das Verhältnis zwischen den wirtschaftswissenschaftlichen und den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studienabschlüssen variiert in den verschiedenen Studien leicht: Für die Topmanager westdeutscher, mittelgroßer Unternehmen ermitteln Schmidt, Pohlmann und Gergs (2002, N=383) ein Verhältnis von 43 % wirtschaftswissenschaftlichen zu 37 % naturwissenschaftlich-technischen Abschlüssen (N=383), für die Großunternehmen beziffern Scheuch und Scheuch (1995; N=143) das Verhältnis auf 50 % zu 15 %. Eine Erhebung von Buß (2007) unter den Vorständen der DAX-Unternehmen kommt auf eine ausgewogene Verteilung von 28 % Wirtschaftswissenschaftlern und 31 % Natur- und Ingenieurwissenschaftlern (N=61), ähnlich wie bei Hartmanns Studien (Hartmann 2007: 56).

Tabelle 7: Organisation und Personal als Wahlpflichtfächer in betriebswirtschaftlichen Studiengängen

	1989	1993	1998	2002
Organisationswirtschaft/ Unternehmensführung	32 (59,3 %)	52 (74,3 %)	61 (79,2 %)	63 (79,4 %)
Personalwesen/Personalwirtschaft	24 (44,4 %)	47 (67,1 %)	51 (66,2 %)	51 (64,6 %)
Controlling	8 (14,8 %)	29 (41,4 %)	37 (48,1 %)	38 (48,1 %)
Wirtschaftspädagogik	k. A.	16 (22,9 %)	16 (22,8 %)	16 (20,6 %)
Wirtschaftspsychologie	k. A.	29 (41,6 %)	32 (41,6 %)	31 (39,2 %)
Gesamtsumme	54	70	77	79

Quelle: eigene Berechnungen; nach Staufensiehl-Institut für Studien- und Berufsplanung (Hrsg.): Wirtschaft studieren bzw. Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, diverse Jahrgänge.

Zwischen 1989 und 2002 stieg der Anteil der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge, in denen das Wahlpflichtfach „Organisationswirtschaft/Unternehmensführung“ belegt werden kann, von 59,3 % auf 79,4 %; für das Wahlpflichtfach „Personalwesen/Personalwirtschaft“ von 44 % auf 64,6 %. Zudem wird seit den 1990er Jahren auch die Möglichkeit zur Wahl zu sozialwissenschaftlich geprägter Nebenfächern wie Wirtschaftspsychologie/-pädagogik in den Studienführern ausgewiesen. Diskussionen über Organisationsentwicklung als einem mitarbeiter- und beteiligungsorientierten Gestaltungsansatz sind in diesen Fächern beheimatet. Mit dieser zunehmenden Professionalisierung des Managements könnte in dieser Akteursgruppe der Boden bereitet sein für eine höhere Anschlussfähigkeit an Diskurse über Organisationsentwicklung als einem Gestaltungsansatz für Organisationen, der den Anforderungen an Komplexität, Reflexivität und Selbstentwicklung mehr entspricht als tayloristische ‚Maschinenmodelle‘. Der Vergleich zeigt allerdings für das Fach „Controlling“ als Lehre von der systematischen Verwendung von Steuerungsinstrumenten einen noch stärkeren Bedeutungszuwachs im Rahmen des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, von 14,8 % auf 48,1 %. „Controlling“ impliziert neben der Verwissenschaftlichung immer auch eine Technisierung der Unternehmensführung. Dieses Verständnis weiter zu explorieren ist Ziel der weiteren Überlegungen.

8.3.2 Organisation, Führung und Wandel im ‚Weltbild‘ des Topmanagements

Im Folgenden sollen einige inhaltliche Facetten des Organisationsbegriffs herausgearbeitet werden. Anhand der Dimensionen ‚Führung‘, ‚Organisationsverständnis‘ und ‚Organisation des Wandels‘ lässt sich die Diffusion von sozialwissenschaftlichen Organisationskonzepten, die hier vor allem interessieren, besonders gut nachvollziehen. Hierbei sind ebenfalls Kohortenunterschiede zu verzeichnen. Dennoch ist eine scharfe Trennlinie nicht zu ziehen, denn Elemente des *traditionellen*, der älteren Kohorte zugerechneten, Organisationsverständnisses werden auch von heute amtierenden Topmanagern vertreten. Es soll daher von einem *moderneren* Organisationsverständnis die Rede sein (und nicht dem einer spezifischen Kohorte), welches Elemente der neueren, sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie beinhaltet. Das traditionelle Organisationsverständnis rekurriert auf einen instrumentellen Organisationsbegriff als einem Regelsystem, das ein Unternehmen hat und das zur Realisierung des Unternehmenszwecks zielorientiert eingesetzt wird (im Gegensatz zu einem sozialen Organisationsverständnis, das politischen Prozessen Rechnung trägt). In der Organisationswissenschaft wird dieses Verständnis mit der Metapher der ‚Maschine‘ umschrieben. Auch die Bedienung einer ‚Organismus‘-Metapher trägt nicht der Komplexität sozialer Systeme Rechnung. Vielmehr erscheint das Unternehmen als (organische) Anordnung verfügbarer und austauschbarer Teile, deren einfache Disponierbarkeit zum Erfahrungsbestand der Manager gehört. Kauf und Verkauf von Unternehmensteilen ist ein wichtiger Bestandteil ihrer Entscheidungsarbeit (Pohlmann et al. 2009). Das Verhältnis zwischen Managementhandeln und Organisation wird dabei nicht zum Gegenstand der Reflexion gemacht, es bleibt entweder unbestimmt oder wird nicht weiter problematisiert. Von der Handhabbarkeit der Organisation wird stillschweigend ausgegangen. Daraus resultieren zwei Varianten des traditionellen Verhältnisses zwischen Organisation und ihrem Management: 1) ein *technokratischer Pragmatismus* und 2) ein *semi-aufgeklärter Patriarchalismus*. Sie unterscheiden sich in der Thematisierung des Mitarbeiters entweder als Aufgaben-Erfüller im Kontext der geplanten Abläufe oder als Mensch mit individuellen Bedürfnissen, Motiven und Nöten; gemeinsam ist ihnen jedoch die Negierung von Eigenlogiken organisationaler Subsysteme.

Technokratisch-pragmatisches Organisations- und Führungsverständnis

Beispielhaft für die Deutungsstruktur des *technokratischen Pragmatismus* ist der Fall des Herrn S (TM08). Das Technokratische, das stark mit der Form bürokratischer Herrschaft korrespondiert, findet sich sowohl in den Einlassungen über das Management des ‚Selbst‘ (Prinzipien der Selbstorganisation) als auch in der Beschreibung der personalen

Seite (das Führungsverständnis) und der strukturellen Seite der Organisationsgestaltung (das Management der Organisation).⁸⁹ Methoden und technische Mittel bestimmen über Planungen und Abläufe, nicht die Wünsche und Bedürfnisse der Betroffenen, auch nicht die des managerialen Selbst. Es fällt auf, dass die Frage nach der Organisation in der unmittelbaren Relevanzproduktion des technokratisch orientierten Topmanagers nicht mit der Einflussnahme auf ein soziales System konnotiert ist, sondern vielmehr mit Selbstorganisation, genauer: mit Formen des Organisiert-Seins im Sinne einer spezifischen Methodik. Eine „gewisse Ordnung“ (TM08) ist demnach das A und O eines effizienten Selbstmanagements, und diese zeichnet sich durch Kontinuität und Systematik aus. Worum es geht, ist, die Dinge richtig zu machen und insbesondere Konflikte und Grauzonen („Chaos“) zu verhindern. In den Formulierungen kommt auch zum Ausdruck, dass es sich dabei nicht um individuell geltende Vorlieben handelt, sondern diese zum verallgemeinerbaren Anspruch erhoben werden: *So* organisiert man ein Unternehmen gut. Entsprechend der bürokratischen Herrschaftslogik lässt sich daraus auch ableiten, dass mit einem gut organisierten Mann an der Spitze auch unten nichts schief gehen kann. Am Führungsanspruch lässt der Manager keinen Zweifel aufkommen:

„Und dann habe ich eben immer sehr darauf geachtet, dass ich organisatorisch klare Verhältnisse hatte. Dass ganz klar ist, wer an wen berichtet. Dass es keine solchen Grauzonen gibt. Denn Grauzonen führen zu Konflikten und da muss man dann schlichten und es kostet Zeit und es ist unwirtschaftlich. (Da) macht man lieber gleich richtig.“ (TM08)

„Und dann bin ich kein Freund von Teams. (3) Oder wenn es ein Team ist, muss ein klarer Teamleader da sein; also diese Demokratisierung in der Wirtschaft, die – von der halte ich nichts. Vor allem sind da auch immer viel zu viel Leute, die am Tisch herumsitzen. Alle ihre Zeit verplempern. Also weniger ist da mehr.“ (TM08)

Sein Führungsverständnis ist dabei völlig frei von persönlichen Beziehungen, es beruht auf einem reinen Anspruch qua Amt. Teamstrukturen jeglicher Art sind dem Bürokraten eine Zumutung und gelten ihm als ineffizient. Die Vorstellung von einer klaren Führungsstruktur, die zwar nicht durch individuelle Willkürherrschaft, wohl aber durch eine institutionalisierte Entscheidungsmacht an der Organisationsspitze geprägt ist, entspricht dem bürokratischen Organisationsmodell mit seinen formalen und rationalen Herrschaftsformen. Der absolute Führungsanspruch des Topmanagements wird nicht in Frage gestellt und die Möglichkeit, dass sich in den Schichten darunter Eigenlogiken entfalten könnten, nicht in Betracht gezogen. Die Vorstellung von sozialen Dynamiken wird ob ihrer Unkontrollierbarkeit vielmehr als Zumutung empfunden; Aspekte der Nachhal-

⁸⁹ Die Weber'schen Merkmale der bürokratischen Herrschaft lassen sich wie eine Matrix über den Interviewtext legen: „Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten“ (Weber 1980: 561 f.).

tigkeit von Entscheidungen, die auf Beteiligungsverfahren gründen, werden komplett ausgeblendet.

Hinsichtlich der strukturellen Komponente der Organisationsgestaltung, die in Form von Managementkonzepten oder -philosophien an Unternehmen heran- und in sie hineingetragen werden (häufig von Beratern), kommt eine gewisse Beliebigkeit zum Ausdruck:

„Es gab hier immer wieder mal Bewegungen, dass man irgendeine Methode eingeführt hat.“ (TM08)

Sie stützt sich im Wesentlichen auf Allgemeinplätze: dass durch Wechsel auch neue Impulse entstünden, jede Organisation Vor- und Nachteile habe und spätestens alle zehn Jahre grundlegend geändert werden müsse. Konkretisiert werden Managementkonzepte wie das tayloristische *Methods-Time-Measurement* (MTM) oder Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), die den Anspruch einer optimal planbaren Organisationsstruktur – und damit der Ausschaltung alles Unberechenbaren und somit Ineffizienten – erheben. Die Modelle dafür sind mehr oder weniger beliebig, austauschbar und nur aufgrund ihrer Funktion, das Unternehmen wachzurütteln und bestimmte Nachteile durch andere zu ersetzen, interessant.⁹⁰ Das Visionäre und Missionarische, das Berater häufig mit diesen Modellen verknüpfen, verpufft. Was inhaltlich davon zu halten ist, wird in dieser Sequenz zur Sprache gebracht:

„In den 80er Jahren gab's erst ne andere Entwicklung, die sich als eine der sicherlich eklatantesten Sackgassen herausgestellt hat, das war das Thema Humanisierung der Arbeit. (2) Wir sind ja damals massiv in die Diskussion gekommen, Arbeitswelten umzustrukturieren. Jeder pilgerte nach Kalmar, um sich dort anzuschauen, wie die Schweden ihre Autos bauen, indem die Mitarbeiter aufm Sofa sitzen und kucken, dass dann irgendwann mal wieder die Arbeit vorbeikommt, um sich dann zu überlegen, ob sie sie machen wollen oder nicht.“ (TM07)

Gegenüber Programmen, die auf ‚weiche‘ Aspekte abzielen (beispielsweise zur ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘ in den 1980er Jahren, zu ‚Leitbildern‘ und ‚Lernenden Organisationen‘ in den 1990ern oder zum ‚Wertemanagement‘ in den 2000ern), wird eine große Distanziertheit zum Ausdruck gebracht. Die Aufrechterhaltung der traditionellen Rationalitätsfiktionen, die durch ein systematisches Ausblenden von Unsicherheiten zustande kommen, ist eine zentrale Handlungsorientierung des traditionellen Topmanagements.

⁹⁰ Ein anderer Vorstand bringt seine Geringschätzung des Sinns von Organisationsveränderungen – obwohl in der Sache richtig: die Organisation von Kommunikations- und Reflexionsräumen – zum Ausdruck: „Das hat weiter keinen Grund als einen Weck-Mechanismus. Die Leute wachen dann auf, und die gleichen Vögelchen finden sich auf unterschiedlichen Ästen wieder, müssen dann miteinander nett kommunizieren und durch die Kommunikation tritt ein Schub im Sinne der Innovation, im Sinne von einer evolutionären Veränderung ein.“ (TM38)

Organisationsentwicklung als Gestaltungsansatz, der genau diese Unsicherheiten in den Mittelpunkt stellt, ist an diese Handlungsorientierungen kaum anschlussfähig.

Patriarchalisch-feudale Herrschaftsformen

Zum Zweiten finden sich im Topmanagement traditionellerweise charismatisch-feudale Herrschaftsformen, die dem Organisationsverständnis des Managertypus des *semi-aufgeklärten Patriarchen* korrespondieren. Gemeinsam ist diesen Managern eine Rhetorik, die Dezentralisierung, Gruppenarbeit oder Eigenverantwortung als Elemente einer ‚modernen‘ Unternehmensführung würdigt. Der Mit-Arbeiter soll also als Mit-Unternehmer durchaus in die Pflicht genommen werden. Begleitet ist diese Haltung immer von der Einschränkung des Prinzipiellen: so viel Dezentralisierung wie möglich, so viel zentrale Steuerung wie nötig. Die Entscheidung über das situative Ausmaß der Verantwortungsdelegation bleibt dem Manager überlassen, der damit nur vordergründig von seinem Herrschaftsanspruch abweicht.

Bemerkenswert ist die Differenz zwischen Bekundungen und der tatsächlichen Handlungsorientierung, die in konkreten Episoden über Managementhandeln evident wird. Der Manager A schildert die Übernahme von treuhandverwalteten Unternehmen aus den Restbeständen der DDR folgendermaßen:

„(...) da habe ich das also auch sehr zurückhaltend gesagt: Ich sage nun nicht, dass wir alles gleich von vorneherein besser wissen. Erst mal anhören, was die Leute da drüben haben. Das führte zu einer großen Verunsicherung. Ich denke gerade nur an ein Beispiel, wo man also regelrecht merkte, dass sie nicht so richtig wussten, was sie machen sollten. Und denn ham se gesagt: Wir machen hier einen Hackentrick. Wir sagen: Passt mal auf Kinder (...) wenn wir das Problem, was ihr gerade auf dem Tisch habt, in H hätten, dann würden wir das so und so machen. Groooße Erleichterung! Das war kein Befehl. Aber sie wussten genau, was erwartet wurde, nicht?“ (TM11)

Die Bekundungen verweisen vordergründig auf eine Maxime von der größtmöglichen Dezentralisierung. Sie steht aber im Widerspruch zur eigentlichen Überlegenheitshaltung des Managements, die in der Erzählsequenz zutage tritt: Mitarbeiter wollten oder könnten nicht selbst Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen; dies verunsichere sie; sie wollten Anweisungen bekommen. Nur dieser Erwartungen wird das Management durch Anordnungen gerecht. Dass sich das Management dabei auch der Manipulation bedient, wird subtil als Aspekt von Cleverness herausgestellt. Diese geschehe aber im ureigenen Interesse der Mitarbeiter.

Im Fall des Unternehmers L nimmt dieser Managertypus seine deutlichste Gestalt an (vgl. Pohlmann et al. 2009). Zum einen zeichnet er sich als ‚Herrscher‘ durch bestimmte, seiner Person zurechenbare Eigenschaften aus, die schon in der Selbsttitulierung als Un-

ternehmensführer (und gerade nicht als Manager) angedeutet sind: „Das Wort Management mag ich gar nicht, aber, aber ich bin, so kann man es ausdrücken, in die Unternehmensführung sehr schnell“ (TM12). In der Organisationsform ‚eigentümergeführtes Familienunternehmen‘ lassen sich die feudalen Herrschaftsansprüche realisieren, zum Wohle der Mitarbeiterschaft. Die folgende Sequenz expliziert dieses Selbstverständnis.

I: Gibt es denn, also was für eine Art von Unternehmenskultur. Wie würden sie das hier beschreiben?

E: Also es gibt Leute, die fragen etwas, Leute Ihrer Generation, die sagen: Haben Sie einen patriarchalischen Führungsstil. Ich finde da nichts Negatives dabei. Ich hab gesagt dann noch dazu. Also die sagen, sind Sie ein Patriarch. Dann sage ich, ich bin ein, ja, ich bin ein aufgeklärter Patriarch, ich fühle mich verantwortlich im Sinne eines Patriarchen. (TM12)

Die Frage nach der Unternehmenskultur wird von dem Topmanager zunächst einmal als Frage nach dem Führungsstil gedeutet. In der Interpretation heißt dies zum einen: Organisation ohne die Person des Führers ist nicht denkbar. Zum anderen vermutet er dahinter eine ‚eigentliche‘ Frage, nach seinem patriarchalen Führungsstil, vom dem er glaubt, dass man ihm diesen unterstellt, und zu dem er selbstbewusst steht. Seine Selbstdefinition „ich bin ein aufgeklärter Patriarch“ ist als Figur insofern interessant, als sie eine anachronistische Attitüde enthält, zugleich aber auch den veränderten Zeitgeist als ‚modernes Moment‘ berücksichtigt. Er fühlt wie ein Patriarch, stellt sich also der inhärenten Verantwortung, weiß aber um die veränderten Konstellationen und Bedürfnisse. In dieser Lesart ist das attribuierte ‚Aufgeklärte‘ am Patriarchen ein rhetorisches Zugeständnis. Mit dem Label ‚aufgeklärter Patriarch‘ werden weitere zwei Aspekte in den Blick genommen: Zum einen impliziert der Patriarch einen Herrschaftsanspruch, der qua Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprung begründet wird, zum anderen deutet das Attribut ‚aufgeklärt‘ an, dass der rigide ‚Herr-im-Hause-Standpunkt‘ nicht mehr so oder ohne Weiteres möglich ist.

Die personelle Gebundenheit der Organisation drückt sich auch im Verhältnis zur Mitarbeitervertretung aus, denn dieses wird ausschließlich anhand der Person des Betriebsrats („eine schwierige Vita“) geschildert. Dem Erzähler gelingt damit die Inszenierung eines Lehrstücks im Kapitalismus, das mit der Pointe endet, dass man mit ‚Güte‘ vieles erreichen kann, dass Mildtätigkeit ein exzellentes Mittel ist, um Untertanen gefügig zu machen. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass der Betriebsratsvorsitzende ‚gezähmt‘ werden konnte. Die Ehefrau L setzte sich für sein krankes Kind ein, es wurden Ärzte vermittelt und als Gegenzug bekam das Unternehmen die Gewogenheit der kollektiven Interessenvertretung. Damit ist für ihn die Frage nach dem Verhältnis zur Interessenvertretung über eine Anekdote abgehandelt. Eine Auseinandersetzung mit der *Institution* des Betriebsrates findet nicht statt.

Bezogen auf die Organisation des Wandels lässt der Patriarch keinen Zweifel daran, dass *er* den Wandel ‚macht‘. Im Kontext einer Erzählung über die Firmenübernahme wird er nach Veränderungen gefragt, die er womöglich eingeleitet hat. Seine prompte Antwort lautet: „Ich glaube, ich habe alles verändert.“ (TM12) Die weiteren Ausführungen über die initiierten Veränderungen bleiben aber diffus und weitläufig, der Verweis auf ein Konzept für Veränderungsgestaltung fehlt. Stattdessen bleibt das Selbstbild des Patriarchen, der verantwortlich ist für ‚seine‘ Firma und ‚seine‘ Mitarbeiter, bestehen. Formen der Beteiligung der Betroffenen befinden sich außerhalb der patriarchalen Relevanzstruktur, denn *er weiß*, was gut für das Unternehmen und die Mitarbeiter ist.

Dementsprechend braucht es auch keine Stabsstelle oder Spezialabteilung für Veränderungsprozesse: „Ich wüsste gar nicht, was die soll.“ (TM17) Das einfache Verständnis von Organisation korrespondiert dem Unverständnis für das OE-Konzept. Organisationsentwicklung kann ignoriert werden, und darin kommt nicht einmal Ablehnung zum Ausdruck, sondern sie spielt schlichtweg keine Rolle.

Es kann also festgehalten werden: Beim Typus des (mehr oder weniger) aufgeklärten Patriarchen ist die Organisation fest an die Person gebunden. Moderne Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung, Dezentralisierung) sind vorhanden („Wir haben natürlich alle diese Dinge gemacht.“, TM12). Sie finden jedoch keinen Eingang in die Rede über Organisation. Denn diese wird weder formal als eine nach bestimmten Regeln hergestellte Form des Organisiert-Seins (Ordnung) gedacht noch als komplexes System mit emergenten Logiken. Vielmehr ist Unternehmen ausschließlich als Interaktion von Personen gedacht, die aber durch die Eigenschaften und Handlungen der Führungsperson determiniert sind. Die rhetorische Figur des ‚aufgeklärten Patriarchen‘ beinhaltet einen Herrschaftsanspruch mit modischer Attitüde. Dahinter verbirgt sich möglicherweise auch eine (sprachliche) Konzession an die jüngere Generation und ‚moderne‘ Managementkonzepte.

Das moderne Organisationsverständnis: Organisation als soziales Konstrukt

Für die amtierenden Topmanager gilt, dass die Inszenierung von Führung im Team eine ungleich größere Rolle spielt. Züge des charismatischen Führungsverständnisses finden sich bei dieser Inszenierung auch, wenn es z. B. um die Fähigkeit andere zu begeistern geht, und hierin ist es dem traditionellen Patriarchalismus nicht unähnlich. Der Unterschied zum patriarchalen Autokraten liegt aber darin, dass im modernen Managementverständnis nicht nur rhetorische Zugeständnisse gemacht, sondern Delegations- und Partizipationsprinzipien in Management-Konzepte gegossen werden. Allmachtsvorstellungen werden – zumindest in der Verbalisierung – zurückgestellt und Eigendynamiken

der Organisation in stärkerem Maße anerkannt. Quervergleichende Analysen zeigen, dass die unterschiedlichen inhaltlichen Facetten des modernen Organisationsverständnisses häufig in Abgrenzung zu den jeweiligen Vorgängern dargestellt und aus diesem Grund bestimmte Aspekte hervorgehoben werden. Sie fügen sich jedoch zu einem gemeinsamen Bild eines ‚modernen‘ Organisationsverständnisses, welches im Folgenden expliziert wird.

1) *Führung* wird als *soziale Beziehung* konzipiert und ist somit von sozialen Faktoren abhängig. Hierin unterscheiden sich heutige Manager von ihren Vorgängern, deren Handeln sich an einem eigenschaftsbezogenen Führungsverständnis orientiert. Die Selbstverortung als Führungskraft innerhalb des sozialen Kontextes (in einem Team, einem Betrieb) erfolgt explizit. So verweist der Vorstand K während des Interviews immer wieder auf ein mit Gegenständen angedeutetes Teamrollen-Modell:

„Ja also, wenn man mich fragt, ich, mein Eigenbild, ja, mein Selbstbild ist, dass ich keinen autoritären Führungsstil habe oder früher immer gefragt: „Wo sehen Sie sich?“ Das ist so ein typischer Test, wenn man eine Gruppe hat, das ist die Gruppe und man führt die, wo sieht man sich, ne. Und ich sehe mich hier [stellt etwas auf den Tisch, evtl. Tasse]. Ich sehe mich weder im Mittelpunkt, noch sehe ich mich so.“ (TM32)

Der Manager inszeniert sich selbst als Teil eines Teams und sein Verständnis von Führung als Moderationsaufgabe innerhalb des Teams. Führung in diesem Sinne bedeutet nicht, Entscheidungen vorzugeben, sondern Entscheidungsfindungen herbeizuführen; es bedeutet auch, Ergebnisse zu verantworten, sowie Entscheidungen dann selbst zu treffen, wenn die Teammitglieder zu keiner Einigung finden. Neben der Moderationsaufgabe beinhaltet Führung, in Krisensituationen einen Handlungsrahmen vorzugeben und Grenzen zu setzen. Danach muss die Führungskraft wieder in die Moderationsrolle zurückgehen,

„(...) wohlwissend, dass wenn er sich einmal da vorne hingestellt hat [Tassengeräusch], seinem Team es schwerfällt, ihn wieder hier zu akzeptieren.“ (TM32)

Ein grundsätzliches Bewusstsein für die Abhängigkeit individuellen Handelns von sozialen Konstellationen ist also vorhanden und wird für die Managerrolle akzeptiert. In der Sequenz ist aber auch angelegt, dass Teams ‚eigentlich‘ geführt werden wollen und dass die moderne Führungsperson dies unterbinden muss, wenn sie aktive Teams haben möchte. Das heißt aber auch: Die Führungsperson ist prinzipiell in der Lage ein Team nach ihrem Willen zu steuern, womit die Überlegenheit des Managements in deren Selbstdeutungen erneut bestätigt wäre.

2) *Organisation* wird als ein *Zusammenwirken von Personen* konzipiert; das Organisationsverständnis geht also über ein rein instrumentelles, im Sinne von Strukturen und Verfahren zur Zielerreichung hinaus. Dieses existiert nach wie vor, wie die Rede von funktionalen Matrix- und Projektorganisationen zeigt. Aber daneben kommt eine Sensibilität für die ‚weichen‘ Faktoren zum Ausdruck, die auch in ‚moderne‘ Managementkonzepte und Reflexionen über Organisation und Organisationsgestaltung einfließt.⁹¹ Die soziale Dynamik interessegeleiteter Akteursgruppen kommt beispielsweise in der Erzählung des Vorstands F (TM26) über die betriebliche Mitbestimmung zum Ausdruck. Es wird eine typische Auseinandersetzung über die Verlängerung von Arbeitszeiten ohne Entgeltausgleich geschildert:

„Hab ich vielleicht auch nicht so bedacht, weil da sind ja Generationen, die haben hier das durchgestreikt, die standen halt in der Kälte draußen und haben diese 35 Stunden erstreikt über 20 Jahre. Also das ist ein Tabuthema für die gewesen. (...) Wir haben allein in diesem Jahr schon 7 Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die im offiziellen Wortlaut keine einzige Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich hat, die aber versteckt immer drin sind. Aber es wird so nicht genannt. Und das mussten wir auch tun, damit wir das Ganze beruhigen.“ (TM26)

Dabei bleibt außer Frage, dass am Ende das Management zum gewünschten Ergebnis gelangt ist, also die primäre Zielsetzung erreicht wurde. Dies war aber nur möglich, weil das Management eine Einsicht hatte in die Motive und Interessen der Mitarbeitervertretungen, einschließlich der Gewerkschaften, die für viele Topmanager ein rotes Tuch darstellen. Die Pointe lag darin, die subjektiven Theorien der gegnerischen Akteure in die „Strategie“ einzubeziehen, den Befindlichkeiten Rechnung zu tragen und darüber eine Einigung zu erzielen. Anders als im patriarchalen Organisationsmodell bestimmt also nicht Mildtätigkeit, sondern die Anerkennung von Interessen und die politische Verhandlung (für die selbstverständlich alle Formen strategischer Kommunikation verwendet werden dürfen) das Verhältnis zwischen den Akteursgruppen. Das ‚Eingeständnis‘, die Interessen der Akteure zunächst nicht bedacht zu haben, ist ein Beleg dafür, dass moderne Vertreter im obersten Management für sich selbst auch Lernfähigkeit reklamieren.

3) *Kommunikation* wird als selbstverständlicher Teil von Unternehmensführung aufgefasst. Die Kommunikationsintensität sowohl innerhalb der Organisation als auch gegenüber Aktionären und einer Öffentlichkeit ist gestiegen. Im Gegensatz zu den Klagen

⁹¹ Stellvertretend für eine Reihe von solch avancierten Managementkonzepten setzt Kühl sich mit den Versprechungen der „lernenden, schnell lernenden oder schnellstlernenden Organisation“ auseinander (Kühl 2000: 17). In seinen Ausführungen wird allerdings einmal mehr deutlich, wie ein auf Selbstentwicklung angelegtes Veränderungsmodell in den Händen des Managements technisiert wird und die Irrationalitäten des Organisierens ausgeblendet werden.

mancher älterer Manager wird dies von den aktuellen Topmanagern aber nicht als Nachteil oder Störfaktor gesehen, sondern als ganz normaler Bestandteil von unternehmerischem Handeln, das als soziales Handeln verstanden wird:

„Ja, wir leben in einer Gesellschaft, in der unser Wirken eine gewisse Auswirkung hat, und darum muss man auch kommunizieren, man kann nicht einfach nur drauf los machen.“ (TM32)

„Also die Mitarbeiter kannten bis dahin weder ein Ergebnis des Geschäftsbereichs, noch ein Ergebnis in den einzelnen Geschäftsfeldern, das war ein Tabuthema. Und ich fing dann plötzlich über Ergebniszahlen zu reden an. Und hab dann die Betroffenheit dadurch erreicht und die stärkere Einbindung und die stärkere Identifikation mit dem Geschäft.“ (TM26)

Es existiert ein Bewusstsein für die Wirkungsweise von unternehmerischem Handeln und seine Erklärungsbedürftigkeit. Über Kommunikation und den offensiven Umgang mit Information als Managementinstrument wird eine Grenze zu den Vorgängern im Topmanagement bewusst markiert. Die Zeiten des Geheimwissens, so die Lesart, sind vorbei und dies kommt dem Unternehmen durchaus zugute. Um das hier gezeigte Verständnis von Transparenz bei vielen Tausend Beschäftigten zu praktizieren, bedarf es gewisser Anstrengungen und der direkte Austausch erfordert eigens organisierte Räume.

„Das läuft so: Wenn ich an die Standorte komme, wird kurz vorher ans schwarze Brett gehängt, F kommt, die ersten 25 Mitarbeiter, die sich melden, mit denen setze ich mich 2 Stunden hin. Ohne jegliche Vorbereitung reden wir einfach so. Und da kriegst du dann eben von der Basis unten, da kann ich immer schön feststellen, was ist von dem, was wir da oben ((lacht)) sagen, da unten angekommen. Das ist also perfekt, n perfekter Tauchsieder.“ (TM26)

An der Sequenz wird außerdem deutlich, dass es unter den aktuellen Managern Personen gibt, die sich der Gefahr einer Abkoppelung vom Organisationsgeschehen, die aus ihrer Position resultiert, bewusst sind. Sie sind reflexiv genug, um zu merken, dass nicht aller Input von der Organisation in trivialer Weise verarbeitet wird (dass also von dem, was „oben“ verlaublich wird, „unten“ möglicherweise etwas ankommt). Um dem vorzubeugen, bedarf es besonderer Anstrengung.⁹² Im Vergleich mit dem bürokratischen Führungs- und Organisationsmodell, das mitarbeiterorientierte Verfahren als zu zeitintensiv ablehnt, wiegt hier der Nutzen den Aufwand auf.

4) *Organisationswandel* wird ebenfalls in seiner sozialen Dimension gesehen. Der Familienunternehmer M (TM14) führt aus, wie sich die Unternehmungsführung – hier unter dem Stichwort Change Management – mit der Frage auseinandersetzt, wie Wandel initiiert und Innovationen generiert werden können. Dies sei eigentlich ein Dauerthema, mit

⁹² Dass sich dieses Verständnis in der Substanz bislang nicht überall durchsetzt, zeigt aber auch die Rede jener Manager, die davon ausgehen, mit einseitigen Kommunikationsformen (z. B. TM45: „mit Videobotschaften machen wir das inzwischen“) Transparenz herstellen oder Gerüchte und Unsicherheiten beseitigen zu können.

dem sich die Unternehmensführung zumindest in Wellen immer wieder beschäufte. Am Beispiel der Internationalisierungsstrategie wird eindrücklich und erfahrungsbasiert geschildert, dass neben der Akkumulation von Teilgesellschaften das Zusammenwachsen von Personen in dieser Geschäftswelt ein langsamerer Prozess sei. Es sind insofern Parallelen zum Organisationsverständnis bemerkbar, als die Aufgeschlossenheit mit einem differenzierten Wissen über Organisationskonzepte einhergeht. Dass das Stichwort Organisationsentwicklung überhaupt mit inhaltlich passenden Begriffen und konkreten Einsatzfeldern versehen wird (z. B. TM09: „und das wird häufig auch im Sinne des Begriffs Organisationsentwicklung von unten her unter Beteiligung aller dann wirklich entwickelt“), setzt die Beschäftigung mit Organisationsliteratur und -konzepten voraus.

Bei den jüngeren Managern findet sich diese Form der informierten Aufgeschlossenheit deutlicher, wobei auch hier die Umsetzung beteiligungsorientierter Gestaltungsformen kritisch gesehen wird. Im Kontext der Erzählung über Firmenübernahmen wird der Baumanager B nach der Rolle von Organisationsentwicklung gefragt.

„Keine Übernahme, die ich mitgemacht habe, ist von einer entsprechenden externen Beratung, die also bewusst dann, ich hatte das mal ansatzweise versucht bei der Übernahme von Z, aber bin da auf wenig Gegenliebe und Verständnis gestoßen, und zwar nicht nur bei meinem Kollegen, da hätte ich mich, glaube ich, durchgesetzt, sondern auch bei denen, die es anging. Also da ist wieder das Prinzip, sie müssen auch die wollen, für die man's sich eigentlich gedacht hat, und wenn die Übernommenen selber sagen, wir schaffen das alleine, dann ist das rausgeworfenes Geld. Das muss eine Offenheit von beiden Seiten da sein und insofern ist das kein wissenschaftlich bewusst gesteuerter Prozess gewesen.“ (TM33)

Die Antwort des Managers verweist darauf, dass eine Reflexion über die dem Konzept eigenen Möglichkeiten stattgefunden hat. Er unterscheidet auch zwischen Organisationsentwicklung als etwas, das (unter Beteiligung des Managements) *passiert*, und einem bewusst gesteuerten (dann auch unter Beteiligung von Beratern) Prozess. Das Management ist aber sehr wohl in der Lage, bestimmte Reflexionsschritte selbst zu vollziehen, ohne dass es einer Anleitung durch Externe bedarf:

„... Ich würde für uns in Anspruch nehmen, dass wir genaue Vorstellungen über eine Zielorganisation haben, wenn wir eine Firma übernehmen. Und dann haben wir ein Ist, wenn wir in eine Firma hineinkommen, und ein Soll, auf das wir hin wollen, das heute sehr stark konkretisiert ist, und dann ergeben sich die notwendigen Schritte einer Organisationsentwicklung eigentlich von selbst.“ (TM33)

Dieser Textsequenz liegt ein Verständnis von Organisationsentwicklung zugrunde, das von der Zielorientiertheit organisationaler Wandlungsprozesse ausgeht. Evolutionäre Prinzipien wie die *Zieloffenheit* von Entwicklungen finden keinen Raum in der Darstellungslogik von Topmanagern. Auffallend ist außerdem, dass die Frage nach der Organi-

sationsentwicklung von jüngeren Managern teilweise in eine Frage nach der ‚Unternehmensentwicklung‘ umgedeutet wird. Damit scheint eine Loslösung von normativen Vorstellungen der klassischen Organisationsentwicklung vollzogen. Deren normative Konnotationen (die Humanisierung) werden von den Managern nie zur Sprache gebracht.

Resümee

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jüngere Manager, im Gegensatz zu den pragmatisch-erfahrungsbasierten Aneignungsformen ihrer Vorgänger, nicht nur über ein umfangreicheres, akademisch angeleitetes Management- und Organisationswissen verfügen. Sie präsentieren sich auch durchweg als ‚moderne‘ Unternehmensführer. Das Repertoire der (sozialwissenschaftlich inspirierten) Personal- und Organisationslehre ist ihnen nicht fremd, sondern sie beherrschen es mit großer Selbstverständlichkeit. In der Abgrenzung zu den Vorgängern im Amt sind die modernen Manager sehr dezidiert: Patriarchale Attitüden werden nicht mehr formuliert, es hat sich als Herrschaftsmodell in Betrieben überlebt. Zum Teil sind direktivistische Zugriffe auf Organisation nach wie vor existent und brechen sich in technisierten *Management by*-Konzepten Bahn (z. B. „Management by Checklist“, Zielvereinbarung/Zielvorgaben). Hier werden vor allem rhetorische Zugeständnisse in Richtung mitarbeiterorientiertes Management gemacht.

Im Allgemeinen herrschen jedoch andere Erwartungen an gutes Management – wie Delegation, Einbindung, Flexibilisierung –, denen die aktuellen Manager in ihren Selbstdarstellungen Rechnung tragen. Wir treffen insgesamt auf eine etwas aufgeschlosseneren Betrachtungsweise gegenüber dem OE-Ansatz, wobei auch hier keine überschwänglichen Reaktionen auf die Potenziale reflexiver Organisationsgestaltung geäußert werden. In der evaluativen Dimension ist eine Varianz zu verzeichnen, die sich zwischen Ablehnung, Ignoranz, Skepsis und pragmatischer Akzeptanz bewegt. Eigene Erfahrungen mit Organisationsentwicklung spielen eine Rolle für die Formulierung dieser Haltung.

Die überwiegend skeptische Auffassung des OE-Ansatzes im Topmanagement liegt m. E. darin begründet, dass in der Logik des Managements ein Verständnis von Organisation nie ohne Führung gedacht wird. Innerhalb dieser Sichtweise gibt es zwar Varianzen, die sich im Lauf der Zeit verändert und modernisiert haben (Patriarchalismus, Technokratie, teamorientierte Führung); gemeinsam ist ihnen, dass Organisation Verfügungsmasse ist, die durch Management steuerbar ist. Organisationales Eigenleben spielt im Wahrungsnehmungs- und Deutungsraum der Topmanager nach wie vor eine untergeordnete Rolle. Nur bei wenigen Topmanagern lassen die zum Teil vielfältigen Bezüge auf bestimmte sozialwissenschaftliche Konzepte darauf schließen, dass diese als Referenzrahmen für Managementhandeln nicht nur äußerlich sind, sondern in den impliziten

Bestand an Deutungs- und Handlungsorientierungen übergegangen sind. In diesen ist auch die Reflexion über die prinzipiell beschränkte Reichweite managerialer Macht enthalten. Nur wenige Topmanager legen eine größere Distanz zum eigenen Tun an den Tag, und dabei fällt auf, dass diese Personen sehr großen Unternehmen vorstehen, in denen sie möglicherweise die Begrenztheit der Reichweite ihrer Handlungen tagtäglich erleben. Kein Topmanager würde sich allerdings dazu hinreißen lassen, die eigene Funktion in Frage zu stellen (im Sinne des „surfing the waves of organization“, Westerland/Sjöstrand 1981) oder auf eine rein symbolische zu reduzieren. Aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive denkbare Organisationsbegriffe, die gänzlich *ohne* Managementakteure auskommen (wie die systemtheoretische Organisationstheorie, die ausschließlich auf Zurechnungen verweist), sind aus der Perspektive von Topmanagern nicht formulierbar, denn damit würden sie sich selbst de-legitimieren. Dieser Gegensatz zwischen dem Zwang, zumindest symbolisch eine schnelle Handhabbarkeit der Organisation darzustellen, und den Zeiträumen, die eine reflexive Organisationsgestaltung voraussetzt, ist jedoch m. E. trotz einiger, prinzipiell aufgeschlossener Individuen im Topmanagement, ein Diffusions- und Etablierungshindernis für den OE-Ansatz.

8.3.3 Etablierungschancen von Organisationsentwicklung als einem beratungsgebundenen, normorientierten Gestaltungsansatz?

Als letzter Aspekt soll das Verhältnis des Topmanagements zu den Beratern beleuchtet werden. In der organisationswissenschaftlichen Literatur bedeutet Organisationsentwicklung, dass der Wandel der Organisation – im Unterschied zur stets stattfindenden, aber wildwüchsigen Anpassung an veränderte Umweltsituationen – in Prozessen und Verfahren organisiert wird. Dies soll unter der Mitwirkung von Beratern geschehen, deren Anwesenheit ‚katalysatorisch‘ Reflexionsräume über die Organisation öffnet. Da Organisationsentwicklung als ausdifferenzierte Dienstleistungsfunktion bei der Ausübung ihres Beratungsauftrags aber grundsätzlich auf die Unterstützung/Akzeptanz des Managements verwiesen ist, steht die Frage nach der Offenheit des Topmanagements gegenüber Beratern im Mittelpunkt dieses Abschnitts.

Die Manager wurden in den Interviews direkt mit der Frage konfrontiert, inwieweit Organisationsentwicklung für ihre Managementpraxis eine Rolle gespielt habe. Die Analyse zeigt, dass Organisationsentwicklung, insbesondere in der beratungsgebundenen Form, nur von untergeordneter Bedeutung war. Die Entwicklung der Organisation – so die gängige Interpretation der Frage – wird von den Managern vielmehr als Teil ihrer Managementaufgabe verstanden. Insbesondere der traditionelle, pragmatische Managertyp

erkennt die fachliche Expertise nicht an, die eine reflexive Form des organisierten Wandels flankiert: Organisationsentwicklung ist in seinen Augen eine Managementaufgabe und dafür ist die praktische Erfahrung die zentrale (vgl. die Ausführungen im Abschnitt 8.3.1). Ob dazu Fachleute zur Unterstützung herangezogen werden oder nicht, ist eine Frage der Ressourcen und nicht des Prinzips. Der Anspruch bleibt bestehen, dass das Topmanagement letztlich über die relevanten Kompetenzen selbst verfügt:

„Das macht eigentlich die Geschäftsführung selber, die Grundprinzipien der Organi=da gibt es also keine Fachleute, die man da heranzieht und sagt: Macht mal! Sondern wir überlegen uns das selber; aus unserer praktischen Erfahrung heraus, wie müsste man organisieren.“ (TM08)

„Ich habe mir, soweit ich das selber betrieben habe, es zunächst einmal selber genau überlegt. Ich habe mit möglichst wenigen Beratern gearbeitet. (...) manchmal in Organisationsfragen, also ich war ja nicht allwissend, aber ich war grundsätzlich der Meinung, dass ich die Organisation so weit verstehen muss, dass ich selber weiß, was wir eigentlich wollen.“ (TM41)

„(...) ich hatte allerdings, das gebe ich gerne zu, für ein paar solcher Themen erstklassige Mitarbeiter.“ (TM04)

Generell spielt Organisationsentwicklung eine untergeordnete Rolle für die sich als ‚Praktiker‘ verstehenden Topmanager. Organisationsentwicklung wird – wie die Frage der Organisationsgestaltung auch – als eher theoretischer und damit für den Handlungsraum des Topmanagements unbedeutender Diskurs aufgefasst. Ein Topmanager findet es gar anmaßend, die Art und Weise, wie Manager ihre Unternehmen organisieren, als Organisationsentwicklungen zu bezeichnen.

„(...) natürlich haben wir uns in Geschäftsbereichen organisiert, wir haben die, alles zusammengefasst, dass es durchgängig ist. Also von der Fertigung hoch bis zum Vertrieb und in Eigenverantwortung gelegt und solche Sachen, ja. Aber das sind keine Organisationsentwicklungen, die man da betreibt. Das ist, Entschuldigung, zu hochtrabend. (...) Zwischen dem, was dort als Philosophie angegeben wird, und dem, was dort dann tatsächlich passiert, gibt es doch eine Schwelle.“ (TM15)

Im Gegensatz dazu ist bei den jüngeren Managern prinzipiell eine größere Offenheit gegenüber Beratern und den von ihnen vertretenen Konzepten zu verzeichnen. Auch die Frage nach Organisationsentwicklung verbinden sie mit Statements über den Einsatz von Spezialisten oder Beratern (der bei den älteren im Kontext eher von Managementkonzepten thematisiert wird). Allerdings lassen die Einlassungen der Topmanager detaillierte, erfahrungsgebundene Erzählungen über OE-Prozesse vermissen. Organisationsentwicklung scheint also einerseits den Status eines Managementkonzepts erlangt zu haben, das noch dazu als eine *beratungsgebundene* Form der Organisationsgestaltung in den Köpfen der Manager verankert zu sein scheint. Gleichzeitig hat sie in den Relevanzproduktionen der Topmanager keinen so großen Stellenwert, als dass es Anlass gäbe, aus-

fürlich darüber zu berichten. Insgesamt geben sich die Topmanager in der Bewertung von Beratern nüchtern: Es gibt positive wie negative Erfahrungen mit Beratung, die Entscheidung muss man letzten Endes selbst treffen:

„Aber Sie wissen, ich denke Berater sind nur dann sinnvoll eingesetzt, wenn es klar ist, wer die Entscheidung fällt. Und die Entscheidung müssen natürlich die, die fällen, die Verantwortung haben für das jeweilige Feld. Und deswegen können Berater nur helfen Transparenz herzustellen, Prozesse besser zu moderieren, aber im Grunde müssen Sie am Schluss selbst die Entscheidung fällen.“ (TM44)

„Es gibt in der Managementberatung – damit verdienen die Boston Consultings dieser Welt ja ihr Geld – immer wieder neue Konzepte, die dann durch die Unternehmen getrieben werden. (...) die schauen wir uns an, beurteilen sie und überlegen uns, ist das was für die [Firma] oder nicht. Und wenn das was ist, dann realisieren wir es. Aber wir sind nicht so, dass wir auf jeden Modetrend draufhüpfen und sagen, das muss jetzt sein.“ (TM32)

Der Umgang mit Managementkonzepten und -moden ist eng mit dem Thema Beratung verknüpft und pragmatisch. Ob man die Dienstleistung von Beratern tatsächlich in Anspruch nimmt oder nicht, ist wie bei den älteren Managern keine prinzipielle Frage, sondern eine instrumentelle Entscheidung im Sinne der pragmatischen Abwägung von Ressourcen. Mit Beratern zusammenzuarbeiten bedeutet keinesfalls, dass die Entscheidungskompetenz delegiert würde. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Prozess- und Entwicklungsberater oder Expertenberater handelt. Die Größe des Unternehmens scheint jedoch von Belang zu sein: Manager von Großkonzernen zeigen sich gegenüber von Beratern vertretenen Modetrends aufgeschlossener, als dies in mittelständischen Unternehmen der Fall ist; möglicherweise, weil dort viel mehr Felder zum Ausprobieren vorhanden sind (vgl. Pohlmann et al. 2009). In Großunternehmen gibt es zudem mehr als in kleinen Unternehmen interne Strategie- und Managementberatungen. Sie gelten inzwischen als Bewährungsfeld für Potenzialkandidaten und eine Tätigkeit in diesem Bereich kann als Teil einer systematischen Führungskräfteentwicklung verstanden werden.

Die größere Offenheit gegenüber Beratern lässt sich m. E. mit dem umfangreicheren Wissensrepertoire der Topmanager von heute erklären. Die Fähigkeit zur Beurteilung der von Beratern transportierten Managementkonzepte ist eine wichtige Voraussetzung für diese Aufgeschlossenheit. Bei den älteren Topmanagern ist durchweg eine Beratungsresistenz zu verzeichnen, die sich auf Managementberater im Allgemeinen und auf OE-Berater im Speziellen bezieht. Eine Beschreibung für diese Beobachtung findet sich in der Literatur bei Faust (2000: 70 ff.). Demnach besteht ein Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, externe Beratung in Anspruch zu nehmen, und der Konstitution der Autorität von Unternehmensführern und inwieweit diese es sich ‚leisten‘ können, Beratung in Anspruch zu nehmen. Sofern Autorität auf einem „kreditiven“ Wertesystem,

d. h. auf den Begriffen Privateigentum, Berufung und Elite – im Sinne von „begnadeten Gaben“ (Deutschmann 1993: 65 f.) – beruht, ist es unwahrscheinlich, dass ein solcher Unternehmensführer den Rat eines mit formal-rationalen Methoden arbeitenden Beraters hinzuholt (vgl. Faust 2000: 71). Diese Form der Autorität spiegelt sich in den Selbstbeschreibungen der älteren Manager wider (vgl. insbesondere das patriarchalisch-feudale Führungsverständnis, Kapitel 8.3.2). Funktionale Autorität dagegen basiert eher auf wissenschaftlich-zweckrationalen Managementideologien und muss durch Erfolg legitimiert werden. Anders als die kreditive Autorität der traditionellen Wirtschaftselite ist sie „relativ, situations- und aufgabenabhängig“ und die mit funktionaler Autorität ausgestatteten Manager sitzen „auf wackeligen Stühlen“ (Deutschmann 1993: 66). Diese Topmanager sind daher geneigt, externe Beratung hinzuzuziehen, um ihr Managementhandeln mit rational begründeten Managementkonzepten zu fundieren (vgl. Faust 2000: 72). Das Ergebnis von Fausts Überlegungen ist, dass die Verbreitung von funktionaler und kreditiver Autorität zeitlich und im internationalen Vergleich (Deutschland – USA) weitgehend mit der Etablierung der Managementberatung übereinstimmt. Auch innerhalb derselben raum-zeitlichen Einordnung ist festzustellen, dass im Unterschied zwischen Großunternehmen (häufig formale Trennung von Eigentum und Herrschaft) und eigentümergeführten Unternehmen oder KMU (Elemente kreditiver Autorität häufiger vorhanden) die Inanspruchnahme von Managementberatung überwiegend in Großunternehmen vorkommt (ebd.).

Hierin ist aber gleichzeitig eine Erklärung zu finden, warum Organisationsentwicklung trotz der gestiegenen Beratungsoffenheit im Topmanagement nur eine geringe Akzeptanz findet. Organisationsentwicklung ist ein Gestaltungsansatz, der Unsicherheiten explizit thematisiert und die reflexive Bearbeitung von Unsicherheitszonen in den Vordergrund rückt. Unsicherheit ist jedoch nicht unbedingt ein geeignetes Thema, mit dem sich funktionale Autorität im oben beschriebenen Sinne herstellen lässt. Lediglich dort, wo das Management von Symbolen als „erfolgsrelevante Größe“ verstanden wird und zugleich die Führungspersonen erkennen, dass sie für diese Tätigkeit in der Regel nicht ausgebildet und überfordert sind, ist ein Potenzial für Entwicklungs- und Prozessberater vorhanden, ihr Wissen über das Symbolmanagement als spezialisierte Funktion zu bearbeiten (vgl. Deutschmann 1993: 69).

Resümee

Die Analyse der Interviews zeigt, dass Berater für die Organisation des Wandels eine untergeordnete Rolle spielen. Organisations-/Unternehmensentwicklung wird als Aufgabe des Topmanagements gesehen, die diesem selbstverständlich zukommt. Bei den

jüngeren Managern ist prinzipiell eine größere Offenheit gegenüber Beratern zu verzeichnen; sie lassen aber keinen Zweifel daran, dass es sich nur um eine bei Bedarf in Anspruch genommene Hilfsfunktion handelt. Inwieweit in dieser Konstellation dem Anspruch des Konzepts der Organisationsentwicklung nach Reflexivität Rechnung getragen wird, bleibt fraglich. Berater und OE-Abteilungen haben Dienstleistungscharakter, deren Unterstützung bei Bedarf hinzugezogen wird. Eine Zuweisung von autonomer Deutungs- und Gestaltungskompetenz durch das Management erfolgt keinesfalls. Bezüglich der Einstellung gegenüber der Organisationsentwicklung zeigt sich in der Gruppe der Topmanager Varianz, allerdings reicht das Spektrum von ambivalenter Skepsis und Ablehnung lediglich bis zu einer pragmatischen Offenheit. Von begeisterter Unterstützung kann jedenfalls keine Rede sein. Dementsprechend sind für den Organisationswandel neuere Konzepte, die Selbstorganisation, ressourcenorientierte Veränderung (i. S. v. Beteiligung der Mitarbeiter und Nutzung ihrer Ideen), Reflexivität und permanentes Lernen aspirieren, ebenfalls eher nachrangig.

Die Hauptfrage lautete, inwiefern das Topmanagement ein Träger oder Antreiber für die Institutionalisierung des Ansatzes Organisationsentwicklung sein kann, die personen- und berufsgruppenunabhängig ist. Es wurde deutlich, dass Managementkonzepte – darunter auch OE-Konzepte – im Management aufgegriffen werden. Es handelt sich jedoch nicht um eine exakte Übernahme des Konzepts, vielmehr vollzieht sich diese in spezifischen, instrumentalisierten Aneignungsformen. Zum Zweiten lässt sich dieser Prozess nicht den Intentionen einer Gruppe von (professionalisierten) Akteuren zuschreiben. Denn diese Intentionen scheitern an den eigentlichen Herren über Organisationsgestaltung, den Managern. Die Veränderungen vollziehen sich m. E. vielmehr im Management selbst. Die heutigen Topmanager sind (aufgrund größerer wirtschaftswissenschaftlicher Studienanteile oder entsprechender Weiterbildungen) mit viel umfassenderen Organisationskompetenzen ausgestattet. Sie sind Beratern gegenüber offen, weil sie *kompetent*, d. h.: in der Lage sind, deren Konzepte zu prüfen und zu beurteilen und zu pragmatischen Entscheidungen zu kommen. In dieser Nüchternheit – der pragmatischen Abwägung von Handlungsalternativen – als einem wesentlichen Handlungskriterium von Managern könnte jedenfalls nach diesen Beispielen ein Faktor liegen, der eine weitere Verbreitung eines normativen, von einer Vorstellung des ‚Wünschenswerten‘ geprägten Konzepts der Gestaltung von Organisation, wie es die Organisationsentwicklung darstellt, behindert.

9 Diskussion und Ausblick

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung, dass Organisationsentwicklung hohen Erwartungen hinsichtlich der Bewältigung reflexiver und nachhaltiger Lernprozesse in und von Organisationen gegenübersteht. OE-Beratung gilt als ein Gegenentwurf zur klassischen, tayloristischen Organisationsgestaltung, die in den Organisationen der kapitalistischen Wirtschaft weit verbreitet ist, aber aus Sicht der neueren Organisationsliteratur auf viele Fragen der Organisationsgestaltung keine angemessenen Antworten bereitstellt. Die Organisationsentwicklung versucht Defizite traditioneller Organisationsgestaltung zu überwinden, indem nicht nur formale Strukturen und Technologien, sondern auch die Ebene der Akteure und damit informelle, soziale und kulturelle Aspekte betrachtet werden. Der OE-Ansatz nimmt den Menschen mit seinen Interessen, Einstellungen und Werten als Mittel- bzw. Ausgangspunkt organisationaler Veränderung und konzipiert ihn prinzipiell als lernfähiges Subjekt. Der Berater ist in diesem Modell sowohl ein Experte für das Initiieren von Lernprozessen als auch eine Reflexionsinstanz, die den Organisationsmitgliedern einen ‚Spiegel‘ vorhält und so ‚Lernen‘ im Sinne einer Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen in Gang setzt. Mit der Zielsetzung, Organisationen so zu gestalten, dass die Bedingungen des Arbeitens verbessert werden, ohne die Produktivität des Unternehmens zu beeinträchtigen, wird ein dezidiert normativer Ansatz vertreten. – In kritischer Auseinandersetzung mit den normativen Wurzeln der Organisationsentwicklung und auf der Suche nach einer stärkeren theoretischen Fundierung hat sich der Ansatz der systemischen Beratung herausgebildet. Nach dieser Neuausrichtung (ich nenne sie: die systemtheoretische Wende in der Organisationsentwicklung) werden Organisationen wie auch Personen als soziale Systeme konzipiert, die sich nicht von außen verändern, sondern bestenfalls in ihren selbstreferenziellen Wahrnehmungs- und Erklärungsmustern irritieren lassen. Auch in dieser Beratungsform ist der Berater die Instanz, die durch bestimmte Interventionen zur Selbstreflexion der Organisation anregt. Trotz einiger Unterschiede gilt für beide Ansätze jedoch, dass es sich um einen *Gegenentwurf* zum traditionellen, bürokratisch-tayloristischen, von oben nach unten gesteuerten Organisationsmodell handelt, der auf Selbstreflexion und Selbstentwicklung fußt. Aus Sicht der neueren Organisationsliteratur bietet dieser Beratungsansatz besonders angemessene Formen für die Organisationsgestaltung, denn er folgt einer reflexiven Rationalisierungslogik, erkennt die Komplexität moderner Unternehmen an und zielt besonders auf die Erhöhung der Selbständerungsfähigkeit einer Organisation, auf Akzeptanz bei den beteiligten Akteuren und Nachhaltigkeit ab. OE- oder systemi-

sche Berater werden, so suggeriert es die Literatur des Feldes, genau wegen dieser alternativen, nicht primär ökonomischen Perspektive von Organisationen nachgefragt.

Die empirischen Analysen zeichnen hingegen ein anderes Bild: Organisationen haben zwar die Funktion ‚Organisationsentwicklung‘ internalisiert, und neuerdings impliziert die Umbenennung in ‚interne Beratung für Organisationsentwicklung‘ eine Aufwertung des gesamten Tätigkeitsfeldes. Trotzdem ist die Durchsetzungskraft des OE-Konzepts zumindest im hier untersuchten Kontext gewinnorientierter Organisationen gering. Dieses spiegelt sich, wie die empirische Analyse gezeigt hat, sowohl in den beruflichen Selbstkonzepten der Organisationsentwickler wider als auch im Fehlen von institutionellen Strukturen, die der spezifischen Rationalität des OE-Ansatzes Gültigkeit verleihen würden. Im Folgenden möchte ich die zentralen Ergebnisse der Untersuchung in vier Thesen zusammenführen und diskutieren.

(1) Hinter dem Label „Organisationsentwickler“ verbirgt sich eine Bandbreite an beruflichen Selbstkonzepten und Funktionen. Dies ist eine Folge der gescheiterten Professionalisierung.

Zunächst wurden berufliche Selbstkonzepte der Akteure und Deutungsmuster, auf die sie sich in ihrem beruflichen Handeln beziehen, rekonstruiert (Kapitel 6 und 7) und Prozesse der beruflichen Etablierung dieses Handlungsfeldes (Kapitel 8.1) analysiert. Eine wichtige Erkenntnis aus der empirischen Forschung ist zunächst einmal, dass es sich bei den Personen, die in Betrieben die Position der Organisationsentwickler einnehmen, nicht um eine homogene Berufsgruppe handelt. Zwar gibt es mit der Funktionsbezeichnung „Organisationswickler“ eine formale Personalkategorie, aber ein einheitliches berufliches Selbstverständnis ist nicht vorhanden. Vielmehr werden organisationale und berufliche Deutungsangebote in unterschiedlicher Weise in den Orientierungs- und Handlungsstrukturen der Akteure integriert. Aufgrund der empirischen Untersuchung unterscheide ich vier Idealtypen beruflicher Selbstkonzepte, die die Funktion der OE-Beratung als Instanz für organisierte Reflexionsprozesse über Organisationsgestaltung nur zum Teil erfüllen (können). Diese werden im Folgenden in ihren charakteristischen Darstellungsformen im Spannungsfeld zwischen ‚Organisation‘ und ‚Profession‘ sowie in ihren Konstitutionsbedingungen und Konsequenzen für die Beratungsfunktion noch einmal kurz skizziert:

a) Professionsorientierter Irritator:

- *Selbstkonzept und Darstellungsform:* Der Irritator positioniert sich in kritischer Distanz zur Klienten- und Arbeitgeberorganisation. Zugleich wählt er eine Darstellungsform, die sich auf Expertise und gekonnte Beruflichkeit zur Legitimierung

seiner Handlungen gegenüber der Klientenorganisation bezieht. In der normativen Dimension finden sich Bezüge auf das harmonistische Deutungsmuster, wonach ein Ausgleich zwischen gegensätzlichen Interessen – darunter die Verbindung von effizienzverbessernden und mitarbeiterorientierten Gestaltungszielen – zumindest prinzipiell als möglich und erstrebenswert angesehen wird. Auch dieses ist ein Teil des beruflichen Selbstkonzeptes, der dem alltäglichen beruflichen Handeln einen rationalitätsstiftenden Wertbezug und damit eine übergeordnete Sinnhaftigkeit verleiht. Er erlebt sich jedoch nur als eingeschränkt ‚wirksam‘ in der Organisation.

- *Konstitutionsbedingungen:* Im Hinblick auf Karriere und Einbindung in berufliche Gemeinschaften finden sich beim Irritator die Merkmale individueller Professionalität: hohe Weiterbildungsaffinität, eine Fachkarriere im Bereich Organisation/Personal, Phasen der Freiberuflichkeit oder der Ausübung von Nebentätigkeiten als Berater für andere Organisationen nicht ausgeschlossen. Er ist Mitglied in formellen und informellen professionellen Assoziationen.
- *Funktion:* Der Irritator bietet der Klientenorganisation die kritische, zur Reflexion notwendige Differenzperspektive zu ihrer Binnenrationalität an, ohne selbst einen Gestaltungsanspruch zu formulieren. Beratung im eigentlichen Sinne als temporär begrenzte, auf wechselseitiger Autonomie beruhende und subsidiär den Handlungsvollzug begleitende Interaktion leistet nur dieser Typus.

b) Strategischer Übersetzer:

- *Selbstkonzept und Darstellungsform:* Der Übersetzer positioniert sich gegenüber der Klientenorganisation zwar als kritisch und autonom; die professionelle Differenzperspektive ist sein kognitiver und evaluativer Bezugsrahmen. Zugleich verzichtet er jedoch auf die explizite Darstellung dieser Professionalität und formuliert stattdessen einen Gestaltungsanspruch im Kontext der Organisation, die dem irritierenden Berater fremd ist. Vielmehr transformiert er seine professionelle Expertise in organisational anschlussfähiges Wissen. In der normativen Dimension folgt er (weitaus mehr als der Irritator) dem Deutungsmuster einer instrumentellen Humanität, die sich am Primat ökonomischer Rationalität orientieren müsse.
- *Konstitutionsbedingungen:* Im Hinblick auf Berufsbiographie und professionelle Anbindung ist der Übersetzer (wie der Irritator) mit den Merkmalen des Professionellen ausgestattet. Positionell ist er in der Leitung von OE-Einheiten zu finden, er ist also in erster Linie ein Manager, der gegenüber anderen Managern gleichrangig agieren kann.

- *Funktion:* Der Übersetzer wirkt als Scharnierstelle zwischen der ‚professionellen, Logik und der Logik des Managements in zwei Richtungen. Die bestehende Ordnung wird als gültig anerkannt und er sichert innerhalb dieser das weitere Überleben des Gestaltungsansatzes in der Organisation, indem er auf Wertschöpfungsbeiträge von Organisationsentwicklung verweist und im politischen Sinne eine Anbindung von OE-Themen an eine unternehmerische Gesamtstrategie verfolgt. Zugleich ist der Übersetzer Umsetzer von Unternehmensstrategien, womit die OE-Beratung einen sozialtechnologischen Charakter aufweist.

c) Subalterner Helfer:

- *Selbstkonzept und Darstellungsform:* Der Helfer orientiert sich zwar prinzipiell am ‚professionellen‘ Referenzsystem, es wird jedoch in subjektivistischer Manier dem organisationalen Referenzsystem untergeordnet. Der Helfer zeichnet sich durch eine ausgeprägte Dienstleistungs- und Kundenorientierung aus, orientiert sich in seinem Handeln stark an den Zuschreibungen und Erwartungen des Managements. Die Abhängigkeit von Managemententscheidungen bei der Organisationsgestaltung wird als Problem gesehen, ohne dass dafür Bearbeitungsstrategien entwickelt werden. Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Humanisierungs- und Effizienzzielen finden sich sowohl Bezüge auf harmonistisch-idealistische als auch auf skeptisch-realistische Interpretationsformen, die situativ variieren. Die in Ansätzen vorhandene professionelle Expertise wird als Inszenierungsform außer Acht gelassen, vielmehr wird mit Allgemeinwissen und *common sense*-Logik argumentiert.
- *Konstitutionsbedingungen:* In Bezug auf Bildungs- und Berufsbiographie ist kein typisches Muster zu erkennen. Es fehlt jedoch generell die Einbindung in professionelle Netzwerke, die als Rückversicherungsinstanzen wirken könnten.
- *Konsequenzen:* Da die Differenzperspektive fehlt oder untergeordnet wird, werden keine eigenen Gestaltungsvorschläge formuliert oder der Binnenrationalität der Organisation neue Perspektiven entgegengesetzt. Die Beratung wird zur Dienstleistung mit Hilfsfunktion, über die das Management nach Bedarf verfügen kann.

d) Organisationsbezogener Semi-Manager:

- *Selbstkonzept und Darstellungsform:* Das berufliche Selbstkonzept des Semi-Managers folgt ausschließlich unternehmensbezogenen Logiken. Der Semi-Manager orientiert sich an der Logik des ‚Machens‘, im Gegensatz zum reflektierenden ‚Beraten‘, und formuliert für die Organisation einen dezidierten Gestaltungsanspruch im Sinne der unternehmerischen Gesamtstrategie. Entsprechend orientiert sich das

- OE-Verständnis in der normativen Dimension am instrumentellen Leitbild. Bezüge zur professionellen Gemeinschaft bleiben vollkommen aus.
- *Konstitutionsbedingungen*: Die Karriere des Semi-Managers folgt nicht dem Muster einer Fachkarriere; Weiterbildung erfolgt begleitend zur Übernahme neuer Aufgaben innerhalb der Organisation. Es handelt sich um eine interne Funktionszuweisung, ohne dass dabei ein Konzept von Beruflichkeit ausgebildet würde.
 - *Konsequenzen*: Aufgrund der ausschließlichen Verortung in der Binnenrationalität der Organisation kann der Semi-Manager keine Differenzperspektive im Sinne von reflexionsgenerierender Beratung anbieten. Sein Wissen setzt er sozialtechnologisch zur Umsetzung von Unternehmensstrategien ein, genaugenommen handelt es sich aber nicht um Beratung.

Die mit den Typen beschriebene Varianz lässt sich als Folge der gescheiterten Professionalisierung der Organisationsentwicklung interpretieren (vgl. Kapitel 8.1). Nimmt man die etablierten Professionen als heuristisches Modell, sind im Vergleich zu diesen die Deutungsmuster der Organisationsentwicklung labil und konfliktär. Dort, wo sie für sich und die Welt Orientierung und Legitimation schaffen sollten, werden sie nur subjektiv verarbeitet.

Untersucht man die Faktoren, die einen internen Berater mit stabilen beruflichen Selbstkonzepten ausstatten – wie Weiterbildungsaffinität, Fachkarrieren, die horizontal zu unterschiedlichen Organisationen verlaufen und Phasen der Freiberuflichkeit umfassen, nebenberufliche Beratungstätigkeit für andere Organisationen⁹³, die Einbindung in formale und informelle berufliche Netzwerke –, erhält die Forderung nach Professionalisierung im Feld der Organisationsberatung neues Gewicht: Nur wenn die Akteure über die entsprechende Disposition verfügen, können sie der Organisation überhaupt ein Angebot für Fremdationalitäten machen, das Reflexionsprozesse in Gang setzen würde. Den Typen Irritator und Übersetzer gelingt es relativ gut, ihre professionellen Handlungsmuster zumindest partiell aufrechtzuerhalten. Sie bieten diese Differenzperspektive an, auch wenn der Übersetzer diese nur strategisch zum Einsatz bringt. Die Typen Helfer und Semi-Manager hingegen weisen diese Disposition nicht auf. Ihre Handlungsorientierungen werden durch situative Logiken – wie die jeweiligen Ziele der Auftraggeber oder die wirtschaftliche Lage des Unternehmens – überlagert.

⁹³ Die Individualisierung von Arbeitsverhältnissen kommt dem ‚professionellen Einzelnen‘ entgegen. Es ändert jedoch nichts an dem grundsätzlichen Problem, dass es sich nur um subjektive Professionalisierungsformen, nicht um institutionalisierte Kompetenzen und Befugnisse im Sinne von „Lizenz und Mandat“ handelt.

Alles in allem überwiegt bei den internen Organisationsentwicklern die Dienstleistungsperspektive, denn nur dann scheinen OE-Einheiten eine Existenzberechtigung in der Organisation zu haben. Für die Positionierung innerhalb des Organisationskontextes lässt sich festhalten, dass OE-Beratung – anders als die Strategieberatung – eine *untergeordnete* Stellung einnimmt. Symptomatisch für die schwache Position innerhalb des hierarchischen Gefüges der Organisation ist, dass die ‚Experten für Veränderungsprozesse‘ ihr berufliches Rollenverständnis nicht selbstverständlich auf ein spezifisches Expertenwissen begründen und dieses in der Organisation anschlussfähig wissen, sondern ihr Handeln aus einem *common sense* oder ‚gesunden Menschenverstand‘ heraus legitimieren. Die internen Organisationsentwickler verstehen sich als Dienstleister, allerdings ohne den Anspruch einer Dienstleistungs*profession*: Die inhaltlichen Ziele werden nicht durch professionelle Maßstäbe, sondern durch den Auftraggeber vorgegeben. OE-Praxis zeichnet sich nicht durch Mitentscheiden über Ziele aus, sondern ist das ausführende Organ als Prozessgestalter und Projektmanager, das bei Bedarf zugekauft wird.

(2) Damit OE-Beratung als Reflexionsinstanz wirksam werden kann, braucht es neben individueller Professionalität auch institutionelle Sicherungsarrangements. Sonst werden OE-Praktiken durch situative Logiken überlagert.

In der Zusammenfassung lässt sich weiterhin festhalten, dass die Ausdifferenzierung von OE-Abteilungen und OE-Spezialisten nicht automatisch mit der Implementierung bestimmter Verfahren und Sichtweisen einhergeht. Organisationsentwicklung ist in den Organisationen zwar zunehmend durch spezialisiertes, in eigenen Abteilungen organisiertes Personal repräsentiert. Wie oben dargelegt wurde, erfordert OE-Beratung im Sinne einer Instanz für die Initiierung von organisationalen Lern- und Reflexionsprozessen eine professionelle Distanz des Beraters, die sich nicht nur an den Unternehmenszielen orientiert. Diese ist bislang stark von der Erfahrung und Haltung des einzelnen Beraters abhängig. Eine Organisationsentwicklung, die angesichts der Herausforderungen in der Arbeitswelt eine zentrale Rolle bei der – auch die Folgen und Nebenfolgen reflexiv einbeziehenden – Verhandlung über Organisationsgestaltung einnehmen möchte, muss aber ihren nichtökonomischen Gegenentwurf (d. h. ihre Leitidee) auch *institutionell* absichern.

Wie die empirische Analyse zeigt, ist die *Leitidee*, die Produktivität in der Organisation und die Bedingungen des Arbeitens gleichermaßen zu verbessern, jedoch nur schwach institutionalisiert: Der humanistisch-normative Ansatz der Organisationsgestaltung wird hintangestellt oder zu Marketingzwecken instrumentalisiert. Entsprechend überwiegen bei den Deutungsvarianten des OE-Leitbildes instrumentelle und skeptische Interpretationen (vgl. Kapitel 6.2). Letztlich führt aber auch die Hybridität der Leitidee selbst, die

Vorstellung von der *Verbindbarkeit* von Effizienz und Humanität, dazu, dass (viele) interne OE-Berater sich den Wirtschaftlichkeitsgeboten unterordnen. Was als normativer Bezug bleibt, sind die Kriterien der Prozessgestaltung als Minimalprinzip; sich darauf zu konzentrieren, bietet vielen einen Ausweg aus dem Zieldilemma (vgl. Kapitel 6.1). Aber auch hier stehen Kriterien wie ein höherer Grad an Beteiligung und Transparenz und eine längere zeitliche Dauer von OE-Maßnahmen in einem strukturellen Konflikt mit den dominanten Rationalisierungsvorstellungen in Unternehmen. Darüber hinaus orientiert sich das konkrete berufliche Handeln an den Zielen der jeweiligen Auftraggeber, welche wiederum entsprechend einer kapitalistischen Verwertungslogik durch die übergeordneten Unternehmensziele konturiert werden. Der Wert „Mitarbeiterorientierung/menschengerechte Arbeitsgestaltung“ an sich reicht nicht aus, um Organisationsprozesse zu gestalten. Erst indem die Annahme, dass dieser zu höherer Produktivität (und damit zu mehr Gewinn) führt, durch bestimmte Programme (z. B. durch Zielvereinbarungen, die Delegation von Verantwortung, Verfahren zur kollektiven Entscheidungsfindung) unterfüttert wird, kann er in einer Organisation Anspruch auf Gültigkeit gegenüber unterschiedlichen Akteuren erheben.

Es fehlen diverse Sicherungsarrangements, die der Leitidee und den Handlungsprinzipien der Organisationsentwicklung *im Konfliktfall* Geltung verleihen würden (vgl. Kapitel 8.2): Die Bedingungen des Arbeitsbündnisses sind jeweils verhandelbar, sowohl was die Aufgabentrennung (und damit den Expertenstatus des Beraters) als auch die Sanktionierung in Form von Exit-Optionen angeht. Als Sanktionsmittel wird das „Gespräch“ genannt; durchsetzungsmächtigere, normierende Regelwerke über die Inanspruchnahme von OE-Dienstleistungen werden hingegen auch von den Beratern abgelehnt. Einzig im Bereich der Mitsprache über die Vergabe von Aufträgen an externe Berater ist in manchen Unternehmen (aber längst nicht in allen) die OE-Abteilung verbindlich eingebunden. In diesem Fall hat sie eine *Gate-Keeper*-Funktion inne, die mit einer gewissen Kontrolle über die in der Organisation zur Anwendung kommenden OE- und Beratungspraktiken verbunden ist.

Die Wirkmächtigkeit des OE-Ansatzes wird durch weitere, strukturelle Konstitutionsbedingungen interner OE-Beratung eingeschränkt. Erstens: durch die Art und Weise, wie OE-Abteilungen positionell repräsentiert und Karrieren gemacht werden. OE-Abteilungen sind in der Regel im Personalwesen angesiedelt. Dadurch befinden sich die Berater zwar außerhalb der ‚regulären‘ Hierarchie, was für die Wahrung einer Distanzperspektive notwendig ist und vor dem direkten Zugriff durch das Management schützt. Die Personalabteilung gilt aber insgesamt als ‚schwache‘ Funktion. Trotzdem ziehen die Berater alternative Positionierungsvarianten – als Stab, in Vorstandsnähe – vor, mit dem

Hinweis, dass durch eine solche ‚geliehene Autorität‘ ihre Tätigkeit nicht einfacher würde. Die Karrieren derjenigen, die ich als ‚professionsorientierte‘ OE-Berater bezeichne, verlaufen seltener vertikal innerhalb der Organisation, sondern innerhalb des ‚Fachgebiets‘, horizontal in unterschiedlichen Organisationen. Dies erhöht zwar die Orientierung an den Handlungsprinzipien des Berufs – für typische Formen der organisationalen Einflussnahme über interne Netzwerke und Seilschaften, die mit Hauskarrieren einhergehen, stellt dies jedoch ein Hemmnis dar. Zweitens: Infolge der gescheiterten Professionalisierung ist die Sichtbarkeit des OE-Ansatzes innerhalb der Organisation defizitär. Das Fehlen einer Verbandsstruktur und Defizite bei verbindlichen Ausbildungsstandards und -zertifikaten und bei der Formulierung einer Berufsethik verhindern, dass eine OE-spezifische, beraterische Handlungsrationalität sichtbar repräsentiert würde. Durch die unzureichende professionspolitische Organisation fehlt auch der kollektive Akteur, der eine Repräsentationsinstanz außerhalb der Organisation darstellen und für die Berater handlungsorientierend wirken könnte. Drittens: Der zentrale Faktor, der die Institutionalisierung spezifischer OE-Rationalitäten einschränkt, liegt im Wesen der Beratungsbeziehung selbst. Die enge Zusammenarbeit mit dem Management, bei der – ganz im Sinne der Interaktionsform Beratung – die Entscheidungsmacht beim Ratsuchenden bleibt, verhindert, dass sich exklusive Zuständigkeitsbereiche ausbilden können, innerhalb derer eine Rationalität der Reflexivität Geltung entfalten könnte. Letztlich bearbeiten Organisationsentwickler keine Probleme, die die Organisation ohne sie nicht zu lösen imstande wäre. Die Entscheidungsmacht über Organisationsgestaltung liegt nach wie vor beim Management.

(3) Veränderungen im Managementwissen und in den Managementqualifikationen bergen neue Chancen für die Etablierung des OE-Ansatzes. Das Management kann jedoch nicht Trägerschicht einer reflexiven Gestaltungslogik sein, da es den OE-Ansatz als sozialtechnologische Intervention transformiert.

Am Beispiel der Topmanager wurde gezeigt, dass OE-Prinzipien ins Alltagswissen zur Organisationsgestaltung gelangt sind (vgl. Kapitel 8.3). Manager operieren heute sehr viel selbstverständlicher mit Begriffen, die der sozialwissenschaftlichen Organisationslehre entlehnt sind: Partizipation, Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, dialogische Kommunikation, flexible und selbstgesteuerte Organisationsformen. Man kann also – alltags-sprachlich – durchaus sagen, dass OE-Begriffe in die Managementetagen hinein diffundiert sind. OE-Konzepte sind auf diese Weise anschlussfähiger; die Topmanager den Beratern gegenüber offener eingestellt, auch weil sie kompetent genug sind, um Vorschläge zu prüfen. Die der Organisationsentwicklung früher unterstellte ‚Anruchigkeit‘ wird dadurch überwunden. Was jedoch nicht diffundiert, ist der grundsätzlich ‚andere‘

Anspruch der Organisationsentwicklung, Organisationen nicht nur effizienter, sondern auch (im traditionell-normativen Sinne) mitarbeiterorientierter oder (im systemischen Sinne) selbstreflexiver zu gestalten. Dieser Anspruch wird vielmehr instrumentalisiert, dahingehend, dass OE-Berater die richtigen Humanressourcen auszuwählen, weiterzuentwickeln und für ein reibungsloses Miteinander zu sorgen haben. Der OE-Ansatz wird also in einer sozialtechnologischen Variante instrumentalisiert. Eine aktive Unterstützung für die Etablierung einer grundsätzlich anderen Logik der Organisationsgestaltung, die auf Selbstreflexion und Selbständerung abzielt, ist hingegen aus der Akteursgruppe des Topmanagements nicht zu erwarten. Denn trotz eines veränderten Wissens über Organisationsprozesse, das der Bedeutung von Eigenlogiken des Systems gewahrt ist, wird dieses Wissen kaum in tatsächliches Managementhandeln integriert. Die Zurechnungen für erfolgreiches Managen erfolgen nach wie vor über eine starke Führung an der Spitze der Organisation und über Machbarkeitsphilosophien, die zwar abgeschwächt, aber nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden. Als Trägerschicht für eine Institutionalisierung eines reflexiven OE-Ansatzes scheidet also das Topmanagement aus.⁹⁴

Mit Blick auf die eingangs genannten Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung – *Diffusion* des OE-Ansatzes als Teil des Personalmanagements, *Konzentration* im traditionellen Anwendungsbereich der gezielten Veränderung von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen durch Professionalisierung und Institutionalisierung oder *Reformation* und Neukonzeption auf der Basis eines theoretischen Paradigmenwechsels – ergeben die Analysen ein disparates Bild: Der OE-Ansatz ist in den Organisationen angekommen, allerdings in der von Richter prognostizierten verwässerten und marginalisierten Form (Richter 1994: 243 ff.). Richter verwendet dafür den Begriff der „Diffusion“, der soziologisch insofern nicht exakt zutrifft, als es sich bei dem beobachteten Prozess nicht um die *Übernahme* von OE-Praktiken und -Rationalitäten durch das Management handelt, sondern um eine *Transformation* dahingehend, dass die Aneignung des OE-Ansatzes in einer instrumentalisierenden Form geschieht. Die Veränderungen im Managementwissen und in den Managementqualifikationen bergen zwar einerseits Chancen

⁹⁴ Hilse (2000) beschreibt die Diskrepanz zwischen managerialer und beraterischer Logik am Beispiel der Implementierung von Wissensmanagement: Die Erkenntnis, dass Lernen eine Veränderung kognitiver Landkarten, geteilter Annahmen und organisationaler Routinen voraussetzt, wird als „kognitive Wende“ in Management und Beratung interpretiert. Diese Wende wird auf der Ebene des Wissens vollzogen und findet Eingang in die Formulierung von Managementkonzepten – wie beispielsweise zum Wissensmanagement. In bestimmten Subkulturen innerhalb der Wissensmanagementbewegung, nämlich der der Manager und der der IT-Ingenieure, findet diese Wende jedoch keinen Eingang in tatsächliche Denk- und Handlungslogiken. Anders verhält es sich in der Subkultur Bildung und Beratung. Diese Studie kann somit als Bestätigung meiner Beobachtungen herangezogen werden.

für eine weitere Etablierung des OE-Ansatzes. Der Professionalisierung und Institutionalisierung des OE-Ansatzes im traditionellen Sinne ist dies jedoch nicht zuträglich, da dadurch die Experten- und Monopolstellung verloren geht. Ebenso wenig kann sich eine reflexive Gestaltungslogik etablieren, wenn die kritisch-distanzierte Beratungsinstanz in ihrer Bedeutung nicht genutzt wird. Dass innerhalb des Beratungsdiskurses nach neuen Paradigmen geforscht wird – Stichworte sind hier u. a. systemische Strategieentwicklung (Nagel/Wimmer 2002), Komplementärberatung (Königswieser et al. 2006, Königswieser/Lang 2008), reflexive Beratung (Moldaschl 2001), dritter Weg (Kühl 2005) –, dass versucht wird, die defensiven Gestaltungslogiken des OE- oder des systemischen Ansatzes zu überwinden und eine stärkere Anbindung an die strategische Gestaltungsebene zu erreichen, darf nicht über diese Problematik wegtäuschen. Im Sinne der von Richter skizzierten Szenarien weist die Tatsache, dass dieser Diskurs geführt wird, zwar in Richtung des Reformationsszenarios. In Anbetracht der empirischen Organisationspraxis ist dieses jedoch eher als Ausweichmanöver zu bewerten, das über die gescheiterte Institutionalisierung hinwegtröstet. Die Crux besteht in der Übersetzung der Konzepte in konkrete Handlungspraxis und der Etablierung in einem spezifischen, von Managementlogiken geprägten Raum.

(4) Organisationsbezogene Beratung erfährt eine weitere Ausdifferenzierung auf der Ebene der Funktionen, aber eine Konvergenz auf der Ebene der Handlungsrationaltäten.

Der Blick in die Organisationen über das direkte Handlungsfeld der OE-Abteilungen hinaus offenbart gegenläufige Entwicklungen. Einerseits schreitet die Ausdifferenzierung auf der Ebene der Funktionen und Organisationseinheiten weiter voran: In den Unternehmen treten immer neue Etikettierungen für Bereiche des organisierten Lernens und der organisierten Reflexion zutage, wie „Inhouse Consulting“, „Corporate Learning“, firmeneigene „Universitäten“ und „Akademien“, neues Personal wird dafür bereitgestellt und neue Konzepte werden implementiert. Damit sind jeweils die Bearbeitung von spezifischen Themen und eine spezifische Verengung von Sichtweisen verbunden.

Ob sich daraus jedoch eine Stärkung einer neuen Gestaltungslogik ablesen lässt, ist zu bezweifeln. Denn parallel zu all diesem verläuft ein Prozess der Konvergenz der Handlungsrationaltäten: Einerseits zeigt sich, wie ich oben dargelegt habe, das Management aufnahmebereiter für diese Sichtweisen. Es werden vom Topmanagement Ressourcen für entsprechende Bildungs- und Beratungsangebote zur Verfügung gestellt und diese als Teil der Managemententwicklung anerkannt. Zugleich nähern sich die Vertreter der organisationsbezogenen Bildung und Beratung – schon aus Gründen der Existenzsicherung – der Handlungsrationaltät des Managements an. Bei der Formulierung von Bera-

tungsangeboten stellt die manageriale Rationalität einen zentralen Referenzpunkt insofern dar, als diese den pragmatischen Entscheidungskriterien des Managements Rechnung tragen müssen. Organisationsberater übernehmen, wie die empirische Analyse gezeigt hat, zumindest aus strategischen Gründen eine instrumentelle Perspektive, wenn sie sich als anschlussfähig an die Auftraggeber darstellen wollen. Die Ziele des Auftraggebers sind der Maßstab für ‚erfolgreiches‘ Handeln. Die vorherrschende Positionierungsstrategie der OE-Abteilungsleiter ist eine möglichst enge Anbindung an das Topmanagement, auch wenn damit die beraterisch-distanzierte Perspektive verloren geht.

Mit den bisherigen Ausführungen konnte gezeigt werden, dass sich mit soziologischen Professionalisierungs- und Institutionalisierungstheorien die *Defizite* in der Etablierung des OE-Ansatzes gut erklären lassen. Mit entsprechender Qualifizierung und persönlichem Auftreten können OE-Berater innerhalb der sozialen Beziehung zu ihrem Auftraggeber/Klienten durchaus Einfluss ausüben, Vorschläge machen und festgefahrene Deutungsmuster aufweichen. Der Erfolg ist dabei aber stark an die Person gebunden. Solange eine Idee nicht durch institutionelle Arrangements abgesichert ist, sondern nur durch Einzelpersonen gegenüber einem größeren Kontext vertreten wird, ist sie gefährdet. Systemfremde Handlungsrationaltäten wie die der OE-Beratung können zwar durchaus von Berufsgruppen oder Einzelgruppen in Teile der Organisationen hineintransportiert werden, sie setzen sich aber nicht organisationsweit fort. OE-Berater erfüllen aus Sicht des Managements eine nützliche und auch notwendige Dienstleistungsfunktion. Vor dem Hintergrund der Erwartung, dass der OE-Ansatz dem Problem der reflexiven Rationalisierung angemessene Bearbeitungsformen zur Verfügung stellen und damit der Human-Relations-Perspektive ein neues Gewicht verleihen *könnte*, zeichnen die empirischen Analysen aber ein ernüchterndes Bild: Organisationsentwicklung hat nach diesen Erkenntnissen keine Reflexionsfunktion für die Gesamtorganisation, sondern es handelt sich um einen Service-Bereich für punktuelle Gestaltungsfragen, der sich ‚fernab der Linie‘ nur partiell etabliert. Sie ist aber nicht Taktgeber für eine neue, reflexive Gestaltungslogik.

Dieser Arbeit waren von vornherein thematische und zeitliche Grenzen gesetzt. Dennoch stellen sich während der empirischen Forschung immer auch neue Fragen, die im Rahmen der aktuellen Arbeit nicht beantwortet werden können. Weiterer Forschungsbedarf besteht zum einen in Form von quantitativen Analysen zur Verbreitung der Beratungstypen, um die Hypothesen über die Beziehung zwischen Konstitutionsbedingungen und Konsequenzen für die Beratung zu untermauern. Hinsichtlich der Wirkmächtigkeit des OE-Ansatzes gegenüber den Binnenrationalitäten von Organisationen wären zudem

sektorale Vergleiche aufschlussreich, möglicherweise erweist sich der OE-Ansatz in Organisationen anderer, nicht-ökonomischer Wertsphären – Bildung, Gesundheit, öffentliche Verwaltung, Religion – als besser anschlussfähig. Um im Kontext ökonomischer Organisationen Muster der Internalisierung und Transformation systemfremder Rationalitäten aufzudecken, bieten sich Vergleiche mit anderen Erscheinungsformen nicht-ökonomischer Rationalitäten im Kontext ökonomischer Organisationen an (z. B. Corporate Social Responsibility, Unternehmensethik, Lifelong Learning).

Angesichts der aktuellen Erschütterungen zunächst des Finanz- und dann auch des produzierenden Sektors wird der Ruf nach einer Abkehr von der reinen *Shareholder Value*-Orientierung und nach der Geltung nicht-ökonomischer Handlungsprinzipien wieder lauter. Die vorliegende Untersuchung zur Diffusion und Etablierung des OE-Ansatzes legt jedoch nahe, dass dies ein frommer Wunsch bleibt. Solange systemfremde Ideen, Werte und Rationalitäten lediglich mit Appellcharakter an das Management gerichtet werden, ist eine weitaus geringere Wirkungskraft zu erwarten, als wenn sie als gesetzmäßig verfasste Normierungen formuliert sind (z. B. Bilanzierungsrichtlinien, Arbeits- oder Umweltgesetzgebung). Dass diese Ideen – wie die Organisationsentwicklung mit ihrer reflexiven und mitarbeiterorientierten Gestaltungslogik – die Rationalisierungslogik des ökonomischen Systems reformieren, ist nicht zu vermuten. Sie bräuchten dafür institutionelle Mechanismen, die sie schützen. Bislang ist der Geltungsraum des OE-Ansatzes vor allem durch die wirtschaftliche Lage des jeweiligen Unternehmens geprägt, in dem OE-Praktiker beschäftigt sind. In Zeiten einer positiven Wirtschaftsentwicklung haben reflexive und mitarbeiterorientierte Gestaltungslogiken Konjunktur – unter umgekehrten Vorzeichen fallen sie aber selbst dem Rationalisierungsdenken zum Opfer.

Literatur

- Abbot, A. (1988): *The System of Professions*. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Alemann, A. v. (2002): *Soziologen als Berater: eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Alemann, A. v. (2004): Soziologische Beratung – ein Überblick. In: Blättel-Mink, B./Katz, I. (Hrsg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 35-52.
- Allanson, S. P. (1985): *Interne Beratung – Strukturen, Formen, Arbeitsweisen*. Dissertation, St. Gallen.
- Altrichter, H./Gorbach, S. (1993): Professionalität im Wandel. Konsequenzen für die Begriffsbestimmung und professionelle Ausbildung diskutiert am Beispiel Personalentwicklung. *Zeitschrift für Personalforschung* 93 (1): 77-95.
- Arnold, R. (1983): Deutungsmuster. Zu den Bedeutungselementen sowie den theoretischen und methodologischen Bezügen eines Begriffs. *Zeitschrift für Pädagogik* 29: 893-912.
- Bäcker, E. M. (2004): Beratung als Legitimation und Limitation. Barrieren externer Unternehmensberatung in mittelständischen Familienunternehmen. In: Schützeichel, R./ Brüsemeister, T. (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 79-94.
- Bär, S./Pohlmann, M. (2008): *Anmerkungen zum soziologischen Verständnis von Strategie im Kontext von Organisation*. Unveröff. Manuskript.
- BDU (Hrsg.) *Facts & Figures zum Beratermarkt*. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. (diverse Jahrgänge: 1997-2006.)
- Beck, U./Brater, M. (1978): *Berufliche Arbeitsteilung und soziale Ungleichheit. Eine gesellschaftlich-historische Theorie der Berufe*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Beck, U./Brater, M./Daheim, H. (1980): *Soziologie der Arbeit und der Berufe*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) (1989): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung soziologischen Wissens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.), *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. 19-112.
- Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.) (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becker, H./Langosch, I. (1995): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Bennis, W. (1969): *Organizations Development: its nature, origins, and prospects*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Berger, P./Luckmann, T. (2003): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Berner, W. (2001/2006): *Angst: Die wichtigste Emotion in Veränderungsprozessen*. [<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>; Zugriff: 04.09.2008].
- Beyer, J./Metz, T. (1995): Professionalisierungspfade des Personalwesens. In: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.), *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*. München; Mehring: Hampp. 185-206.
- Blake, R./Mouton, J. (1964): *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

- Blättel-Mink, B. (2004): Soziologische Beratung im Spannungsfeld von Lehre, Forschung und Praxis: Diagnose und erster Lösungsversuch. In: Blättel-Mink, B./Katz, I. (Hrsg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 83-91.
- Blättel-Mink, B./Katz, I. (Hrsg.) (2004): *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blunck, T. (1993): *Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen*. Bern; Berlin: Lang.
- Bohler, K. F./Kellner, H. (2004): *Auf der Suche nach Effizienz. Die Arbeitsweisen von Beratern in der modernen Wirtschaft*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Bohn, U./Kühl, S. (2004): Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, R./Brüsemeister, T. (Hrsg.), *Die beratende Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 57-77.
- Bohnsack, R. (1999): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bourdieu, P. (1987): *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Braczyk, H.-J./Schmidt, G. (1982): Industrie-soziologie in Anwendung – Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung. In: Beck, U. (Hrsg.), *Soziologie und Praxis – Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven*. Göttingen: Schwartz. 443-473.
- Bröckling, U. (2005): Projektwelten. Anatomie einer Vergesellschaftungsform. *Leviathan* 33 (3): 364-383.
- Bucher, R./Strauss, A. (1972): Wandlungsprozesse in Professionen. In: Luckmann, T./Sprondel, W.-M. (Hrsg.), *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 182-197.
- Buß, E. (2007): *Die deutschen Spitzenmanager – wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln*. München; Wien: Oldenbourg.
- Chin, R./Benne, K. D. (1971): Strategien zur Veränderung sozialer Systeme. *Gruppendynamik* 2 (4): 342-374.
- Clark, T. (1995): *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Claßen, M. (2008): *Change Management aktiv gestalten. Personalmanager als Architekten des Wandels*. Köln: Luchterhand.
- Collins, D. (1998): *Organizational change. Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.) (1996): *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handels*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Daheim, H. (1967): *Der Beruf in der modernen Gesellschaft. Versuch einer soziologischen Theorie beruflichen Handelns*. Köln; Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Daheim, H. (1992): Zum Stand der Professionssoziologie. Rekonstruktion machtstheoretischer Modelle der Profession. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtko, F.-O. (Hrsg.), *Erzielen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske + Budrich. 21-35.
- Daheim, J./Schönbauer, G. (1993): *Soziologie der Arbeitsgesellschaft*. Weinheim; München: Juventa.
- Degele, N./Münch, T./Pongratz, H./Saam, N. (Hrsg.) (2001): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Deutschmann, C. (1993): Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.), *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München; Mehring: Hampp. 57-82.
- Deutschmann, C./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie* 24 (6): 436-450.
- Dewe, B./Ferchhoff, W./Scherr, A./Stüwe, G. (1995): *Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis*. München; Weinheim: Juventa.
- DiMaggio, P./Powell, W. (1983): “The iron cage revisited” institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Journal of Sociology* 48: 147-160.

- DiMaggio, P./Powell, W. (Hrsg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P./Powell, W. (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.-P./Sigmund, S. (Hrsg.), *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich. 147-175.
- Doppler, K./Fröhlich, S./Hinst, K./Lauterburg, C. (1982): Orientierungsrahmen für die Qualifizierung in Organisationsentwicklung (OE). *OrganisationsEntwicklung* 1 (4): 31-43.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Ehses, C./Zech, R. (1999): Pädagogische Professionalität als Qualität in der Erwachsenenbildung. Zur Organisationsentwicklung von Volkshochschulen. In: Zech, R. (Hrsg.), *Organisation und Lernen*. Hannover: Expressum.
- Endruweit, G. (1981): *Organisationssoziologie*. Berlin: de Gruyter.
- Engelhardt, M. v./Herrmann, C. (1999): *Humanisierung im Krankenhaus. Empirische Befunde zur Professionalisierung der Patientenversorgung*. Weinheim: Juventa.
- Ernst, B./Kieser, A. (2002): Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In: Schmidt, R./Gergs, H.-J./Pohlmann, M. (Hrsg.), *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München; Mehring: Hampp. 56-85.
- Faust, M. (2000): Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? *SOFI-Mitteilungen* 28/2000: 59-85.
- Fincham, R. (1999): The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies* 36 (3): 335-351.
- Fincham, R. (2002): Charisma vs. Technique. Differentiating the Expertise of Management-Gurus and Management Consultants. In: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg.), *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell. 191-205.
- Flick, U. (Hrsg.) (2005): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Foerster, H. v. (1984): Principles of self-organization – in a socio-managerial context. In: Ulrich, H./Probst, G. (Hrsg.), *Self-organization and management of social systems*. Berlin; Heidelberg: Springer. 2-24.
- Franzmann, A. (2007): Deutungsmuster-Analyse. In: Schützeichel, R. (Hrsg.), *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung*. Konstanz: UVK. 191-198.
- Freidson, E. (1986): *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism. The Third Logic*. Cambridge: Polity Press.
- Freimuth, J. (2005): Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. Eine systematische und historische Einordnung. *OrganisationsEntwicklung* 24 (2): 4-13.
- French, W. L./Bell, C. H. (1973): *Organization Development: behavioral science intervention for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- French, W. L./Bell, C. H. (1994): *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern: Haupt.
- Fricke, E./Fricke, W. (1977): Industriesoziologie und Humanisierung der Arbeit. *Soziale Welt* 28 (1): 91-108.
- Fricke, W. (1975): *Arbeitsorganisation und Qualifikation – Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit*. Bonn-Bad Godesberg: Verl. neue Gesellschaft.
- Fricke, W. (1978): Autonomie-orientierte Organisationsentwicklung als gemeinsamer Lernprozess von Wissenschaftlern und Arbeitern. In: Bartölke, K. (Hrsg.), *Arbeitsqualität in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler. 277-287.
- Frieling, E./Cristante, O./Mouillour, I. I. (Hrsg.) (2002): *Kompetenz- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen. Gewerkschaften, Bildungsträger und öffentliche Verwaltung im wirtschaftlichen Wandel*. Münster: Waxmann.
- Fuchs-Heinritz, W. (1984): *Biographische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methoden*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Fuchs, M. (2007): *Change Management an Hochschulen: die strategische Integration von Bildungsinnovationen*. Hamburg: Kovac.
- Ganz, W. (Hrsg.) (2002): *Personal- und Organisationsentwicklung heute. Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Gebert, D. (1974): *Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.
- Gellerman, W./Frankel, M. S./Landenson, R. F. (1990): *Values and Ethics in Organization and Human Systems Development*. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1980): *Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung*. Unveröff. Manuskript.
- Giddens, A. (1995): *Die Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Giddens, A. (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Gildemeister, R. (1983): *Als Helfer überleben. Beruf und Identität der Sozialarbeit/Sozialpädagogik*. Neuwied; Darmstadt: Luchterhand.
- Gildemeister, R. (1995): Professionelles soziales Handeln. Balancen zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis. In: Wilfing, H. (Hrsg.), *Konturen der Sozialarbeit*. Wien: WUV. 25-40.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publ. Co.
- Gläser, J./Laudel, G. (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glückler, J./Armbrüster, T. (2003): Bridging uncertainty in management consulting. The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies* 24: 269-297.
- Göhler, G. (1994): Politische Institutionen und ihr Kontext. Begriffliche und konzeptionelle Überlegungen zur Theorie politischer Institutionen. In: Göhler, G. (Hrsg.), *Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie*. Baden-Baden: Nomos. 19-46.
- Göhler, G. (1997): Wie verändern sich Institutionen? Revolutionärer und schleichender Institutionenwandel. In: Göhler, G. (Hrsg.), *Institutionenwandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 21-56.
- Goode, W. J. (1972): Professionen und die Gesellschaft. Die Struktur ihrer Beziehungen. In: Luckmann, T./Sprondel, W.-M. (Hrsg.), *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 157-167.
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (8): 1360-1380.
- Groß, C. (2003): Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession? *Soziale Welt* 54: 93-116.
- Haipeter, T. (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe. *Zeitschrift für Soziologie* 31 (2): 125-137.
- Hall, R. H. (1968): Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review* 33 (1): 92-104.
- Harbert, S. (2006): Rolle und Aufgaben von Coaching im Veränderungsmanagement bei McKinsey. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 13 (3): 211-217.
- Hartmann, H. (1972): Arbeit, Beruf, Profession. In: Luckmann, T./Sprondel, W.-M. (Hrsg.), *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 36-52.
- Hartmann, M. (1990): *Juristen in der Wirtschaft. Eine Elite im Wandel*. München: Beck.
- Hartmann, M. (1996): *Topmanager – die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Hartmann, M. (2002): *Der Mythos von den Leistungseliten – Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Hartmann, M. (2007): Soziale Selektion, Hauskarrieren und geringe Internationalisierung. Ausbildungsschwerpunkte und Karrieremuster deutscher Topmanager. *Personalführung* 2007 (1): 45-62.
- Heisig, U. (2005): Professionalismus als Organisationsform und Strategie von Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.), *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 27-53.
- Hepp, A./Löw, M. (Hrsg.) (2008): *M. Rainer Lepsius: Soziologie als Profession*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hilse, H. (2000): *Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hitzler, R. (1994): Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung. In: Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. (Hrsg.), *Expertenwissen*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 13-30.

- Hitzler, R./Honer, A. (Hrsg.) (1997): *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik*. Opladen: Leske + Budrich.
- Hoffmann-Riem, C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie – Der Datengewinn. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32: 339-372.
- Höfle, K. (1994): *Beratung/ Supervision als Modernisierungsstrategie und Modernisierungseffekt: eine Untersuchung zur internen betrieblichen Weiterbildung am Beispiel eines Finanz-Dienstleistungsunternehmens*. Dissertation, Universität der Bundeswehr München.
- Holtbrügge, D. (2000): Entwicklung, Evolution oder Archäologie? Ansätze zu einer postmodernen Theorie des organisatorischen Wandels. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler. 99-142.
- Holtgrewe, U. (2002): Narratives Interview. In: Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt. 71-102.
- Hopf, C. (1996): Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In: Strobl, R./Böttger, A. (Hrsg.), *Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews*. Baden-Baden: Nomos. 9-21.
- Houben, A./Frigge, C./Trinczek, R./Pongratz, H. J. (2007): *Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. Die wichtigsten Ergebnisse*. [http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de/pages/pdf/summary_deutsch.pdf; Zugriff: 02.01.2009]
- Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.) (1998): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: edition sigma.
- Huczynski, A. (1993): *Management Gurus. What makes them and how to become one*. London: Routledge.
- Hüffer, L. (1997): *Kriterien systemverträglicher Organisationsentwicklung. Zum Abgleich verschiedener Systeminteressen in Organisationen*. Bern: Peter Lang Verlag.
- Hughes, E. C. (1963): Professions. *Daedalus* 92: 655-668.
- Hunecke, J. (2001): *Interne Beratung durch die interne Revision. Herausforderung und Chance für den Berufsstand der internen Revision*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis
- IAB (2000): *Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1993–99*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IAB (2006): *Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1999–2006*. [<http://www.pallas.iab.de/bisds/berufe.htm>; Zugriff: 17.03.2008].
- Iding, H. (2000): *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus*. Opladen: Leske + Budrich.
- Iding, H. (2001): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung. In: Degele, N./Münch, T./Pongratz, H. J. (Hrsg.), *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsforschung*. Opladen: Leske + Budrich. 71-85.
- Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umrisse einer Wachstumsbranche. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: edition sigma. 183-200.
- Janning, F. (1998): *Das politische Organisationsfeld. Politische Macht und soziale Homologie in komplexen Demokratien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kahn, R. (1977): Organisationsentwicklung. Einige Probleme und Vorschläge. In: Sievers, B. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta. 281-301.
- Kairat, H. (1969): „Professions“ oder „Freie Berufe“? *Professionales Handeln im sozialen Kontext*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kelle, U. (1996): Die Bedeutung theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory. In: Strobl, R./Böttger, A. (Hrsg.), *Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews*. Baden-Baden: Nomos. 23-48.
- Kempf, T. (1978): Das Konzept der „Organisationsentwicklung“ – Zu der verhaltenswissenschaftlichen Grundlage des geplanten organisatorischen Wandels. *Zeitschrift für Organisation* 47: 201-208.
- Kerlen, C. (2003): *Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens*. Berlin: edition sigma.
- Kern, H. (1982): *Empirische Sozialforschung – Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien*. München: Beck.

- Keyl, E. (2007): *Projektmanagement als Beruf? Zu Prozessen und Strategien der Profilierung einer neuen Organisationsfunktion*. Dissertation, Universität Tübingen.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56: 31-39.
- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. (1998): *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. (Hrsg.) (2002a): *Organisationstheorien*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2002b): Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer. 287-318.
- Kipping, M. (2002): Trapped in Their Wave. The Evolution of Management Consultancies. In: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg.), *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford; Malden: Blackwell. 28-49.
- Klanke, B. (1992): Interne Beratung. In: Wagner, H./Reineke, R. (Hrsg.), *Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen*. Wiesbaden: Gabler. 101-129.
- Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.) (2005): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, L. (2001): *Corporate Consulting: eine systemische Evaluation interner Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Klein, L. (2007): In-house Consulting: Die Professionalisierung der Organisationsentwicklung. In: Nissen, V. (Hrsg.), *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. 129-144.
- Kolbeck, C. (2001): *Zukunftsstrategien des Beratungsmarktes. Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- König, E./Volmer, G. (1996): *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Königswieser, R./Hillebrand, M. (2004): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R./Sonuç, E./Gebhardt, J./Hillebrand, M. (2006): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R./Lang, E. (2008): Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht. Erfahrungen zur Komplementärberatung. *OrganisationsEntwicklung* 2/2008: 28-39.
- Kornhauser, W. (1962): *Scientists in Industry. Conflict and accommodation*. Berkeley: University of California Press.
- Kotter, J. P. (2006): *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kraus, G./Kolle-Becker, C./Fischer, T. (2004): *Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden*. Berlin: Cornelsen.
- Kraus, S./Mohe, M. (2007): Zur Divergenz ideal- und realtypischer Beratungsprozesse. In: Nissen, V. (Hrsg.), *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. 263-279.
- Kreikebaum, H. (1977): Humanität in der Arbeitswelt. Eine kritische Betrachtung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 47 (8): 481-508.
- Kreikebaum, H. (1988): *Humanisierung der Arbeit. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele*. Wiesbaden: Gabler.
- Kubicek, H./Leuck, H. G./Wächter, H. (1979): Organisationsentwicklung: entwicklungsfähig und entwicklungsbedürftig. *Gruppendynamik* 5: 297-318.
- Kühl, S. (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Kühl, S. (2001a): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen. Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung. *OrganisationsEntwicklung* 20 (1): 4-19.
- Kühl, S. (2001b): Systemische Organisationsberatung – beobachtet. In: Bardmann, T. M./Groth, T. (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 221-226.

- Kühl, S. (2001c): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständige Profession? In: Degele, N./Münch, T./Pongratz, H. J. (Hrsg.), *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsforschung*. Opladen: Leske + Budrich. 209-237.
- Kühl, S. (2005): Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. *OrganisationsEntwicklung* 24 (2): 64-73.
- Kurtz, T. (2002): *Berufssoziologie*. Bielefeld: transcript.
- Kurtz, T. (2005): Das professionelle Handeln und die neuen Wissensberufe. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.), *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 243-252.
- Lamnek, S. (1995a): *Qualitative Sozialforschung. Bd. 1 Methodologie*. München: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- Lamnek, S. (1995b): *Qualitative Sozialforschung. Bd. 2 Methoden und Techniken*. München: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- Larson, M. S. (1977): *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. Berkeley; Los Angeles; London: California Press.
- Larson, M. S. (1990): In the Matter of Experts and Professionals, or how impossible it is to leave nothing unsaid. In: Torstendahl, R./Burrage, M. (Hrsg.), *The Formation of Professions*. London: Sage. 24-50.
- Lawrence, T. B./Hardy, C./Phillips, N. (2002): Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *Academy of Management Journal* 45 (1): 281-290.
- Leavitt, H. J. (1965): Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approach. In: March, J. G./Cartwright, D. (Hrsg.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand MacNally. 1144-1170.
- Lepsius, M. R. (1995): Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In: Nedelmann, B. (Hrsg.), *Politische Institutionen im Wandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 392-403.
- Lepsius, M. R. (1997): Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. In: Göhler, G. (Hrsg.), *Institutionenwandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 57-69.
- Leventhal, G. S. (1980): What should be done with Equity Theory? In: Gergen, J./Greeberg, M. S./Willis, R. H. (Hrsg.), *Social Exchange. Advances in theory and research*. New York. 21-55.
- Lewin, K. (1935): Psycho-Sociological Problems of a Minority Group. *Character and Personality* 3: 175-187.
- Lewin, K. (1946): Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* 2 (4): 34-64.
- Lewin, K. (1947a): Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. H./Hartley, E. L. (Hrsg.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston. 330-344.
- Lewin, K. (1947b): Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations* 1: 5-41, 142-153.
- Lewin, K./Grabbe, P. (1953): Das Verhalten, die Kenntnis und die Übernahme neuer Werte. In: Lewin, K. (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian-Verlag. 92-110.
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Liebig, S. (1998): Gerechtigkeit in Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Blickle, G. (Hrsg.), *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele*. Göttingen: Verl. f. angewandte Psychologie. 39-58.
- Liebold, R./Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt. 33-70.
- Liebold, R. (2008): *Schicksal, Fügung und Talente: Die (berufs-)biographische Selbst-Darstellung und Selbst-Inszenierung der ökonomischen Elite im Generationenvergleich*. Unveröff. Manuskript.
- Lind, E. A./Tyler, T. R. (1988): *The social psychology of procedural justice*. London.
- Lippitt, R./Lippitt, G. (1977): Der Beratungsprozeß in der Praxis. In: Sievers, B. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta. 93-115.
- Littek, W./Heisig, U./Lane, C. (2005): Die Organisation professioneller Arbeit in Deutschland. Ein Vergleich mit England. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.), *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 73-118.

- Lohmer, M. (1995): Dompteur oder Diplomat: Die Rollen des internen Beraters im Management von Veränderungen. In: Grossmann, R. (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Management und Beratung*. Wiesbaden: Gabler. 205-214.
- Luhmann, N. (1968/2000): *Vertrauen: ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N./Schorr, K. E. (1982): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: Luhmann, N./Schorr, K. E. (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. 11-40.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Leske + Budrich. 165-185.
- Luhmann, N. (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, N./Fuchs, P. (Hrsg.), *Reden und Schweigen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. 209-227.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lutz, B./Schultz-Wild, R. (1986): Aufklärung als Gestaltung – Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben. *WSI-Mitteilungen* 39 (10): 669-678.
- Maiwald, K.-O. (2004): *Professionalisierung im modernen Berufssystem: das Beispiel der Familienmediation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayntz, R. (1988): Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In: Mayntz, R./Rosewitz, B./Schimank, U./Stichweh, R. (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*. Frankfurt a. M.; New York: Campus. 11-44.
- Mayo, E. (1950): *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Hefte.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim; Basel: Beltz.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKenna, C. (2001): *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mead, G. H. (1969): *Geist, Identität, Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Meister, B. (2004): *Der Zusammenhang zwischen der Beteiligung von Beratern in organisationalen Veränderungsprozessen und der Wahrnehmung der Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit: Eine empirische Untersuchung*. Diplomarbeit, Universität Heidelberg.
- Merton, R. K./Kendall, P. L. (1979): Das fokussierte Interview. In: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta. 171-204.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Leske + Budrich. 441-471.
- Meuser, M./Sackmann, R. (1992): Zur Einführung: Deutungsmusteransatz und empirische Wissenssoziologie. In: Meuser, M./Sackmann, R. (Hrsg.), *Analyse sozialer Deutungsmuster. Beiträge zur empirischen Wissenssoziologie*. Pfaffenweiler: Centaurus. 9-37.
- Meuser, M. (2005): Professionell handeln ohne Profession? In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.), *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 253-264.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Meyer, J. W./Scott, W. R. (1992): Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government. In: Meyer, J. W./Scott, W. R. (Hrsg.), *Organizational Environment. Rituals and Rationality*. Newbury Park: Sage. 199-215.
- Mieg, H. (2003): Problematik und Probleme der Professionssoziologie. Eine Einleitung. In: Mieg, H./Pfadenhauer, M. (Hrsg.), *Professionelle Leistung – Professional Performance*. Konstanz: UVK. 11-46.
- Mingers, S. (1996): *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Minssen, H. (1998): Soziologie und Organisationsberatung. Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: edition sigma. 53-72.
- Minssen, H. (2006): *Arbeits- und Industriosozioogie. Eine Einführung*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Mittler, H. (1984): *Humanisierung der Industriearbeit durch Organisationsentwicklung. Theoretische und empirische Untersuchung eines sozialwissenschaftlich begründeten Veränderungsverfahrens*. Frankfurt a. M.: R. G. Fischer.
- Mohe, M. (2002): Inhouse Consulting: Gestern, heute – und morgen? In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.), *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart: Klett-Cotta. 320-343.
- Mohe, M. (2003): *Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Marburg: Metropolis.
- Mohe, M. (2005): Beitrag und Rolle interner Berater. In: Boos, F./Heitger, B. (Hrsg.), *Wertschöpfung im Unternehmen. Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern*. Wiesbaden: Gabler. 303-321.
- Mohe, M. (2007): Meta-Beratung: Eine neue Form der Wissensproduktion? *Arbeit* 16 (3): 191-204.
- Mohe, M./Ringlstetter, M./Gruber, H. (2008): *Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung in Beratungsunternehmen (IPOB). Projektskizze*. [<http://www.consulting-innovation.de/index.php/publi.html>; Zugriff: 02.02.2009]
- Moldaschl, M. (2001): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Degele, N./Münch, T./Pongratz, H. J. (Hrsg.), *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsforschung*. Opladen: Leske + Budrich. 133-157.
- Moldaschl, M. (2005): Institutionelle Reflexivität. In: Rehberg, K.-S. (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, Kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2005*. Frankfurt a. M.; New York: Campus. 4060-4078.
- Muhr, T. (2004): *Beratung und Macht. Mikropolitische Fallstudie einer Organisationsberatung*. Dissertation, Universität Bielefeld.
- Müller, G. (1998): Prozedurale Gerechtigkeit in Unternehmen. In: Blickle, G. (Hrsg.), *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele*. Göttingen: Verl. f. angewandte Psychologie. 57-70.
- Musone Crispino, B. (2007): *Eine Evaluation wissensbasierter Organisationsstrukturen interner Unternehmensberatungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Nadai, E./Sommerfeld, P. (2005): Professionelles Handeln in Organisationen – Inszenierungen der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.), *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 181-205.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2002): *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nicolai, A. (2002): Verwechselt, verfeindet, verbrüdet. Zur Entwicklung der Beziehung von Strategieberatern und Wissenschaft. In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.), *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart: Klett-Cotta. 75-95.
- Niedereichholz, C. (Hrsg.) (2000): *Internes Consulting. Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen*. München; Wien: Oldenbourg.
- Nittel, D. (2000): *Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Oechsler, W. (1978): Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung. In: Bartölke, K./Kappler, E./Laske, S./Nieder, N. (Hrsg.), *Arbeitsqualität in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler. 133-142.
- Oefinger, T. (1986): *Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater. Eine theoretisch-empirische Analyse*. Dissertation, Universität Augsburg.
- Oevermann, U./Allert, T./Konau, E./Krambeck, J. (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, H.-G. (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart: Metzler. 352-434.

- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. 70-182.
- OrganisationsEntwicklung (2009): Quantensprung oder Übergangsphänomen? Die Debatte um die Komplementärberatung geht weiter... Roswita Königswieser, Erik Lang und Rudolf Wimmer im Gespräch. *OrganisationsEntwicklung* 1/2009: 46-53.
- Parsons, T. (1939): The Professions and Social Structure. *Social Forces* 17 (4): 457-467.
- Parsons, T. (1968): Professions. *International Encyclopedia of the Social Sciences* 12: 536-547.
- Parsons, T./Platt, G. M. (1973): *Die amerikanische Universität. Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Parsons, T. (1978): Research with Human Subjects and the "Professional Complex". In: Parsons, T. (Hrsg.), *Action Theory and the Human Condition*. New York: Free Press. 35-65.
- Perlitz, W. (1975): *Zum Entscheidungsproblem Eigenerstellung – Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen*. Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Pfadenhauer, M. (2003): *Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz*. Opladen: Leske + Budrich.
- Pfadenhauer, M. (2005): Die Definition des Problems aus der Verwaltung der Lösung. Professionelles Handeln revisited. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.), *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 9-22.
- Pichler, M. (2005): Wie viel BWL brauchen Prozessberater? *wirtschaft & weiterbildung* (2005 (9)): 30-33.
- Piotrowski, C./Armstrong, T. R. (2004): The Research Literature in Organization Development: Recent Trends and Current Directions. *Organization Development Journal* 22 (2): 48-54.
- Pohlmann, M. (1988): *Betriebsärzte: Chancen und Bedingungen professionellen Handelns in Organisationen*. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Projekt „Effektivierung betriebsärztlicher Funktionen in der mittelständischen Industrie“. Unveröff. Manuskript.
- Pohlmann, M. (2002a): Der Beitrag der Organisationsberatung zur Entwicklung der Organisation. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 11 (4): 329-343.
- Pohlmann, M. (2002b): Organisationsentwicklung und Organisationsberatung im Zeichen reflexiver Modernisierung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 2002 (3): 339-353.
- Pohlmann, M. (2003): Zur Effektivität kommerzieller Beratungsleistungen in der ostdeutschen Strukturkrise. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 55 (6): 685-698.
- Pohlmann, M. (2006): Beratung als Interaktionsform – Perspektiven, Trends und Herausforderungen. In: Pohlmann, M./Zillmann, T. (Hrsg.), *Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen*. München; Wien: Oldenbourg. 31-47.
- Pohlmann, M. (2007a): Management und Führung – eine managementsoziologische Perspektive. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 30 (1): 5-20.
- Pohlmann, M. (2007b): *Anmerkungen zur soziologischen Beschäftigung mit Autobiographien von Managern*. Unveröff. Manuskript.
- Pohlmann, M./Schmidt, G./Bär, S./Liebold, R./Schanne, S. (2009): *Ökonomische Eliten in Deutschland – Ein Beitrag zur Soziologie des Managements. Abschlussbericht zum DFG-Projekt „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“*. Unveröff. Manuskript.
- Rehberg, K.-S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen. In: Rehberg, K.-S. (Hrsg.), *Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionen*. Baden-Baden: Nomos. 47-84.
- Resch, C. (2005): *Berater-Kapitalismus oder Wissensgesellschaft? Zur Kritik der neoliberalen Produktionsweise*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Rice, A. K. (1958): *Productivity and social organization: the Ahmedabad experiment. Technical innovation, work organization and management*. London: Tavistock Publications.
- Richter, M. (1994): *Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes*. Bern: Haupt.
- Rieckmann, H. (1982): *Auf der grünen Wiese... Organisationsentwicklung einer Werksneugründung. Soziotechnisches Design und Offene-System-Planung*. Bern; Stuttgart: Haupt.

- Rudolph, H./Okech, J. (2004): *Wer anderen einen Rat erteilt... Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik von Unternehmensberatungen in Deutschland*. Berlin: edition sigma.
- Rügemer, W. (2004): Der Mythos der ökonomischen Effizienz. In: Rügemer, W. (Hrsg.), *Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft*. Bielefeld: transcript. 68-108.
- Rüschemeyer, D. (1972): Ärzte und Anwälte: Anmerkungen zu einer Theorie der Professionen. In: Luckmann, T./Sprondel, W.-M. (Hrsg.), *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 168-181.
- Saam, N. (2007): *Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien*. Münster: LIT.
- Sandner, K./Meyer, R. (1994): Verhandlung und Struktur: zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung*. Berlin; New York: de Gruyter. 185-218.
- Schanne, S. (2008): Warum Ideen Institutionen brauchen: Konsequenzen des Fehlens von institutionellen Arrangements bei der Etablierung des Organisationsentwicklungsansatzes. In: Blank, T./Münch, T./Schanne, S./Staffhorst, C. (Hrsg.), *Integrierte Soziologie – Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft. Festschrift zum 70. Geburtstag von Hansjörg Weitbrecht*. München; Mehring: Hampp. 79-104.
- Schanne, S./Weitbrecht, H. (2008): Berufsfeldorientierte Qualifizierung. Das Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“. *Neues Handbuch Hochschullehre*. 32. Ergänzungslieferung, J 2.11.
- Scherr, A. (2004): Beratung als Form wohlfahrtsstaatlicher Hilfe. In: Schützeichel, R./Brüsemeyer, T. (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 95-109.
- Scheuch, E./Scheuch, U. (1995): *Bürokraten in den Chefetagen*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2009): *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schilli, A. (2005): *Professionalisierung als Prozess der Institutionalisierung. Eine empirische Analyse des Beitrags der Qualifizierungsangebote deutscher Universitäten zur Professionalisierung von Personalentwicklung*. Magisterarbeit, Universität Heidelberg.
- Schimank, U./Volkman, U. (1999): *Gesellschaftliche Differenzierung*. Bielefeld: transcript.
- Schlippe, A. v./Schweitzer, J. (2003): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, R./Gergs, H.-J./Pohlmann, M. (Hrsg.) (2002): *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München; Mehring: Hampp.
- Schreyögg, G. (1981): Organisationsentwicklung im Zielkonflikt: Umweltpassung versus Selbstverwirklichung. *Gruppendynamik* 12 (4): 315-322.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zu lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft* 55 (2): 169-185.
- Schreyögg, G. (1999): Organisationsentwicklung – quo vadis? *OrganisationsEntwicklung* 18 (3): 76-79.
- Schreyögg, G./Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler. 33-62.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (2004): *Gerechtigkeit und Management. Managementforschung Bd. 14*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuhmann, M. (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie? *SOFI-Mitteilungen* 30/2002: 1-15.
- Schüle, C. (2008): Das geocoachte Ich. In: Die ZEIT 35/2008, S. 15. [<http://www.zeit.de/2008/35/DOS-Coaching>; Zugriff: 25.10.2008]
- Schütze, F. (1977): *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien*. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie – Arbeitsberichte Nr. 1. Bielefeld.
- Schütze, F. (1992): Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtko, F.-O. (Hrsg.), *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske + Budrich. 132-170.

- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien professionellen Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schützeichel, R. (2004): Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: Schützeichel, R./Brüsemeister, T. (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 273-285.
- Schützeichel, R./Brüsemeister, T. (Hrsg.) (2004): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scott, W. R. (1965): Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization. *Administrative Science Quarterly* 10: 65-81.
- Scott, W. R. (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a. M.; New York: Campus.
- Scott, W. R. (1992): Introduction: From technology to environment. In: Meyer, J. W./Scott, W. R. (Hrsg.), *Organizational Environment. Rituals and Rationality*. Newbury Park: Sage. 13-17.
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2008): Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies* 29 (2): 219-238.
- Seidl, D./van Aaken, D. (2007): Praxistheorie vs. Systemtheorie: Alternative Perspektiven der Beratungsforschung. *Arbeit* 16 (3): 177-190.
- Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sievers, B. (1977): Organisationsentwicklung als Problem. In: Sievers, B. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta. 10-31.
- Slesina, W./Krüger, H. (1978): Zur Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 1978 (3): 165-185.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozesse? *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 6 (1): 33-49.
- Staehele, W. (1991): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Franz Vahlen.
- Staehele, W./Sydow, J. (1992): Management-Philosophie. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: C.E. Poeschel. 1286-1302.
- Stichweh, R. (1992): Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. Betrachtungen aus systemtheoretischer Sicht. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtko, F.-O. (Hrsg.), *Erzählen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske + Budrich. 36-48.
- Stichweh, R. (1994): *Wissenschaft, Universität, Profession: Soziologische Analysen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Stichweh, R. (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. 29-69.
- Strauss, A./Schatzmann, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M. (1963): The hospital and its negotiated order. In: Freidson, E. (Hrsg.), *The hospital in modern society*. New York. 147-169.
- Sydow, J. (1985): *Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Tacke, V. (Hrsg.) (2001): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Taylor, F. W. (1977): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Weinheim: Beltz.
- Trebesch, K. (1982): Ethische Leitlinien für Organisationsentwickler? Anregungen für eine Diskussion. *Organisationsentwicklung* 1 (4): 11-15.
- Trebesch, K. (2000a): Einführung: Die Entwicklung der Organisationsentwicklung. In: Trebesch, K. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Stuttgart: Klett-Cotta. 9-16.
- Trebesch, K. (Hrsg.) (2000b): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Trist, E./Bamforth, K. (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. *Human Relations* 4: 6-24; 37-48.

- Trist, E./Higgin, G. W. (Hrsg.) (1963): *Organizational Choice: Capabilities of groups at the coal face under changing technologies*. London: Tavistock Publications.
- Türk, K. (1978): *Soziologie der Organisation*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Tyrell, H. (1978): Anfragen an die Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie* 7: 175-193.
- Ullrich, C. G. (1999): *Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Leitfadenkonstruktion, Interviewführung und Typenbildung*. Arbeitspapiere – MZES, Nr. 3. Mannheim.
- Voß, G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1): 131-158.
- Walgenbach, P. (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer. 319-353.
- Walger, G. (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, G. (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. Köln: Schmidt. 1-18.
- Walger, G./Scheller, C. (1998): *Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse*. QUEM-Report, Heft 54. Berlin.
- Walger, G./Scheller, C. (2000): Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Kailer, N./Walger, G. (Hrsg.), *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen*. Wien: Linde.
- Watzlawick, P./Bavelas, J. B./Jackson, D. D. (1993): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern; Stuttgart: Huber.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weidner, C. K., II (2004): A Brand in Dire Straits: Organization Development at Sixty. *Organization Development Journal* 22 (2): 37-47.
- Weitbrecht, H./Wegener, B./Lengfeld, H./Liebig, S./Mehrwald, S./Motzkau, H. (2001): *Schlussbericht des DFG-Projekts „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen“*. Universität Heidelberg, Institut für Soziologie; Humbolt-Universität Berlin, Institut für Sozialwissenschaften.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S./Motzkau, H. (2002): Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit. *Industrielle Beziehungen* 9 (1): 55-78.
- Weitbrecht, H./Bungard, W./Jonas-Klemm, S./Rolle, M./Schanne, S. (2006): *Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“*. Abschlussbericht. Teil 1 Projektverlauf und Evaluation. Universität Heidelberg, Institut für Soziologie; Universität Mannheim, Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Wendt, C. (2003): *Krankenversicherung oder Gesundheitsversorgung? Gesundheitssysteme im Vergleich*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Westerlund, G./Sjöstrand, S.-E. (1981): *Organisationsmythen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wilke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie* 1998 (3): 161-177.
- Willke, H. (1999): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, R. (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler. 59-112.
- Wimmer, R. (1995): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, G. (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. Köln: Schmidt. 239-283.
- Wimmer, R. (2001): Organisationsberatung – eine ‚unmögliche‘ Dienstleistung. Ein Gespräch mit Rudolf Wimmer. In: Bardmann, T. M./Groth, T. (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 197-220.
- Wimmer, R. (2004a): Entwicklungstrends in Wirtschaft- und Gesellschaft – Mögliche Auswirkungen auf den Beratermarkt. In: Wimmer, R. (Hrsg.), *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer. 9-46.

- Wimmer, R. (2004b): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? *OrganisationsEntwicklung* 23 (1): 24-39.
- Wimmer, R. (2008): Eins plus eins ist weniger als zwei. *managerSeminare*, Heft 120 (März 2008): 18-19.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 1 (1). [<http://qualitative-research.net/fqs>; Zugriff: 16.02.2005]
- Wollnik, M. (1992): Interpretative Organisationstheorie. In: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel. 1778-1797.
- Worley, C. G./Feyerherm, A. E. (2003): Reflections on the future of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science* 39 (1): 97-115.
- Worley, C. G./Feyerherm, A. E. (2005): Überlegungen zur Zukunft der Organisationsentwicklung. *OrganisationsEntwicklung* 24 (1): 80-95.

<http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/index.jsp> [Zugriff: 16.04.2009]

<http://www.bso.ch> [Zugriff: 28.11.2008]

<http://www.forum-humanum.eu/fh/content/view/37/53/> [Zugriff: 02.11.2008]

<http://www.hochschulkompass.de> [Zugriff: 05.4.2009]

<http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php> [Zugriff: 28.11.2008]

<http://www.oeggo.at/ngcms/htdocs/index.php> [Zugriff: 28.11.2008]

<http://www.oeggo.at/ngcms/htdocs/resources/downloads/AO2007inklusiveErlaeuterungen.pdf>; [Zugriff: 28.11.2008].

http://www.zoe.ch/sites/Index_prof1.html [Zugriff: 08.11.2004]

Anhang A: Übersicht über die geführten Interviews

Bezeichnung	Funktion (Branche)
OE01	Leiterin Personal (Chemie)
OE04	Leiter Personal- und Organisationsentwicklung (Automobil)
OE05	Mitarbeiter Personal- und Organisationsentwicklung (Pharma)
OE06	Leiter Organisationsentwicklung (Software)
OE08	Mitarbeiter Organisationsentwicklung (Automobil); [Gruppendiskussion 1]
OE09	Leiter Organisationsentwicklung (Automobil); [Gruppendiskussion 1]
OE10	Mitarbeiterin Organisationsentwicklung (Maschinenbau); [Gruppendiskussion 2]
OE11	Mitarbeiter Organisationsentwicklung (Maschinenbau); [Gruppendiskussion 2]
OE13	Mitarbeiter Organisationsentwicklung (Chemie)
OE14	Leiter Personal- und Organisationsentwicklung (Automobil)
OE16	Mitarbeiter Personal- und Organisationsentwicklung (Maschinenbau)
OE17	freiberuflicher Management- und Organisationsberater; Lehrtrainer
OE18	freiberuflicher Management- und Organisationsberater; Lehrtrainer
FK02	Bereichsleiter Produktion (Chemie)
FK03	Abteilungsleiter Qualitätsmanagement (Automobil)
FK07	Abteilungsleiter Vertrieb (Automobil)
FK12	Abteilungsleiter Produktion (Maschinenbau)
FK15	Unterabteilungsleiter F&E (Chemie)
TM07	ehem. Vorstandsmitglied (Automobil)
TM08	ehem. Vorstandsvorsitzender (Technologie)
TM09	ehem. Vorstandsvorsitzender (Bau)
TM11	ehem. Vorstandsvorsitzender (Nahrungsmittel)
TM12	ehem. Vorsitzender der Geschäftsführung (Maschinenbau)
TM14	ehem. Vorsitzender der Geschäftsführung (Handel, Technologie)

TM15	ehem. Vorstandssprecher (Technologie)
TM17	ehem. Vorsitzender der Geschäftsführung (Handel)
TM26	Vorstandsvorsitzender (Technologie)
TM30	Vorsitzende der Geschäftsführung (Maschinenbau)
TM32	Vorstandsmitglied (Chemie)
TM33	Vorstandsmitglied (Bau)
TM38	ehem. Vorstandssprecher (Pharma)
TM44	Vorstandsmitglied (Pharma)

Darüber hinaus wurden weitere informelle Gespräche mit internen und externen Organisationsentwicklern sowie Ausbildern und Lehrtrainern bei Veranstaltungen im Rahmen des POP-Projekts geführt.

Anhang B: Erhebungsinstrumente

Beschreibung: Leitfaden für das problemzentrierte Interview

Der Leitfaden ist folgendermaßen aufgebaut: Die ersten Fragen dienen dazu, Informationen über den Probanden zu gewinnen und ermöglichen einen personenzentrierten Gesprächseinstieg. Die Frage nach der Beschreibung des Berufsbildes im Allgemeinen soll bereits Aufschluss über die professionelle Selbstwahrnehmung bieten und stellt den Übergang zum zweiten Fragenblock dar. Der zweite Fragenblock dient der Darstellung der als Ideal formulierten Verhaltensorientierungen für die Tätigkeit als Organisationsentwickler und der Reflexion über ihre Umsetzbarkeit innerhalb des betrieblichen Kontextes. Weiterhin wird nach den wahrgenommenen Konfliktfeldern gefragt, um mögliche Unterschiede der beraterischen und der managerialen Rationalitäten herauszuarbeiten. Der dritte Fragenblock thematisiert die ausgehandelten Geltungskontexte der beraterischen Rationalitätskriterien. Dies beinhaltet zum einen die Frage nach den Zuständigkeiten sowohl in formaler Hinsicht als auch in der konkreten Zusammenarbeit mit Linienmanagern aus der Sicht des Beraters, ebenso wie die ‚Erwartungs-Erwartungen‘, d.h. die antizipierte Erwartungshaltung des Interaktionspartner, die soziales Handeln beeinflusst. Zum anderen beruht die Isolierung von Geltungskontexten nicht nur auf der Definition von Zuständigkeit, sondern auch von Nichtzuständigkeit im Sinne der Externalisierung von Folgeproblemen. Es wird daher nach der Funktion des Linienmanagers in Rahmen von Veränderungsprojekten gefragt. Interessant ist auch die Definition der Zuständigkeiten innerhalb des in der Praxis häufig auftretenden Dreiecks Auftraggeber – interner Berater – externer Berater. Als dritte Einflussdimension werden die in der Organisation vorhanden Sanktionsstrukturen erfragt, wobei hiermit sowohl formale Regelungen und Anreize für die Beteiligung von internen Organisationsberatern als auch die situative Sanktionsmacht im Rahmen konkreter Projekte gemeint sein können. Es folgen Fragen, in denen die Stärke der Repräsentationschancen durch das Medium *professionalism* thematisiert wird, bestehend aus drei Unteraspekten: strukturelle Positionierung der Abteilung (Größe, Anbindung und Autonomie der Abteilung), Internalisierung beruflicher Rollenvorstellung durch Qualifizierungs- und Sozialisationswege sowie externe Orientierung an professionellen Netzwerken. Den Abschluss des Interviews bilden kontextbezogene Fragen zum Unternehmen, insbesondere zur wirtschaftlichen Situation, zu vorangegangenen Veränderungserfahrungen und zu Unternehmensgrundsätzen, und zu Besonderheiten im Bereich Organisationsentwicklung.

Beschreibung: Kurzfragebogen

Der Fragebogen beinhaltet sowohl Fragen zu Zielsetzungen als auch zu Gestaltungsprinzipien der Organisationsentwicklung. Innerhalb der Dimension *ökonomische Zielsetzung* und *humanistische Zielsetzung* wurden jeweils die Fragen „Wie wichtig finden Sie persönlich die folgenden Aspekte als Zielsetzungen von Organisationsentwicklung?“ und „In welchem Umfang werden diese Zielsetzungen im Rahmen von Organisationsentwicklung in Ihrem Betrieb tatsächlich realisiert?“ gestellt. Die Antworten erfolgen nach einer 7-Punkt-Ratingskala mit den Ausprägungen +3 (sehr wichtig) bis -3 (völlig unwichtig) in Bezug auf die als Ideal (SOLL) formulierten Kriterien bzw. +3 (in vollen Umfang realisiert) bis -3 (gar nicht realisiert) für die Verfolgung der Zielsetzungen. Weiterhin wurden Gestaltungsprinzipien abgefragt, die nach Meinung der Probanden im Rahmen von OE-Prozessen einzuhalten sind. Die Kriterien für gelungene Veränderungsprozesse wurden entsprechend der Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit operationalisiert (nach Weitbrecht et al. 2001). Gegenüber der Version von Weitbrecht wurde die Dimension *Information* noch weiter differenziert nach „Information über die Veränderung“, „Information über eventuelle Nachteile“ und „Möglichkeit zum persönlichen Dialog mit Verantwortlichen“. Analog zur o. g. Fragestellung wurde gefragt „Wie wichtig finden Sie persönlich die folgenden Aspekte in einem Veränderungsprozess?“ und „In welchem Umfang werden diese Aspekte in einem Veränderungsprozess in Ihrem Betrieb tatsächlich umgesetzt?“.

Leitfaden für die Befragung von Organisationsentwicklern

Interviewnummer: ___ ___ (OE)
Unternehmen: _____ Ort: _____
Datum: ___ . ___ . _____ Beginn des Interviews: _____ h

Einleitung:

In meiner Dissertation beschäftige ich mich mit dem Thema ‚Etablierung der Organisationsentwicklung‘, mit besonderem Fokus auf interne Organisationsentwickler.

Meine Fragestellungen dabei sind: Gibt es Dinge, die Organisationsentwickler aufgrund ihres beruflichen (professionellen) Selbstverständnisses anders betrachten als die Vertreter der Organisation, mit denen sie in konkreten Veränderungsprojekten zusammenarbeiten? Welche Bedingungen brauchen Organisationsentwickler, um ‚gut‘ arbeiten zu können?

Ich befrage dazu sowohl Organisationsentwickler als auch Führungskräfte zu ihrer Sicht auf die Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen. Ihre persönliche Sichtweise ist hier also von Interesse.

Ich würde das Gespräch gerne auf Tonband aufnehmen, sofern Sie einverstanden sind. Es stellt für mich eine Arbeitserleichterung da und vermeidet Fehler bei der Protokollierung. Ihre Anonymität bleibt gewahrt und auch evtl. von Ihnen genannte Personen werden bei der Auswertung unkenntlich gemacht.

Es handelt sich um ein offenes Interview, d.h. es gibt einige Themenkomplexe über die ich mit Ihnen sprechen möchte, aber im Wesentlichen sind Sie aufgefordert, Ihren Gedanken freien Lauf zu lassen.

Bitte lassen Sie sich Zeit bei der Beantwortung der Fragen.
Haben Sie noch Fragen, bevor wir anfangen?

1. Fragen zum Werdegang, zur beruflichen Position, zum Berufsbild

- Wie sind Sie zur Organisationsentwicklung gekommen?
- Welche Ausbildung wurde durchlaufen? Wie kam es dazu?
- Welche beruflichen Stationen wurden durchlaufen? Was waren wichtige Punkte in Ihrer Karriere?
- Gab es bestimmte Prägungen in der Jugend, Wünsche der Eltern?
- Welche nennt sich Ihre jetzige Position genau? (genaue Bezeichnung !)
- Wie würden Sie den Beruf des „Organisationsentwicklers“ beschreiben?
- Haben Sie Ihre Beschäftigung im Bereich OE langfristig angestrebt?
- Planen Sie längerfristig in der OE zu bleiben oder streben Sie einen Wechsel in eine andere Position (Management) an?

2a. Einstellungen in Bezug auf die Tätigkeit als Organisationsentwickler

Im kommenden Abschnitt geht es darum, wie OE-Prozesse idealerweise ablaufen sollten bzw. wie sie in der Praxis tatsächlich durchgeführt werden.

- Haben Sie eine „Handlungsmaxime“ für Ihre Arbeit?
- Welche Ziele sollte ein OE-Prozess idealerweise verfolgen?
- Wie sollte ein OE-Prozess idealerweise verlaufen? (z.B. Einhaltung bestimmter Phasen, Beteiligung aller?)
- Inwieweit können Sie das umsetzen?
- Gibt es Richtlinien für die Durchführung von OE-Prozessen, an die Sie sich halten müssen? Welche Kriterien sind wichtig?
- Welche Zielsetzungen werden in Ihrem Betrieb im Rahmen von OE verfolgt?
- Was gilt als Erfolgskriterium für einen gelungenen OE-Prozess? Sehen Sie manchmal Differenzen in dem was Sie selbst bzw. Ihre Auftraggeber oder die beteiligten Führungskräfte für wichtig halten?
- Wie erklären Sie sich diese?

2 b. Verortung im Diskurs

- Die OE formuliert ja sowohl effizienzorientierte als auch pädagogisch-humanistische Zielsetzungen. Welcher Seite fühlen Sie sich eher zugeneigt?
- Wie sieht in Ihren Augen eine ‚optimale‘ oder ‚ideale‘ Organisation aus? Eine Organisation funktioniert gut, wenn...

3a. Kompetenzbereiche und Zusammenarbeit

In den folgenden Abschnitten geht es darum, wie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsentwickler und dem Betrieb insgesamt bzw. den Führungskräften aussieht bzw. geregelt ist.

- Mit welchen Berufs- oder Statusgruppen arbeiten Sie hauptsächlich zusammen?
- Für welche Aufgaben werden Sie als Organisationsentwickler bzw. als OE-Abteilung hinzugezogen?
- Was glauben Sie, erwarten die Führungskräfte von Ihnen als OE'ler? Was wird als Ihre besondere Leistung gesehen?
- Wie definieren Sie die Aufgabenverteilung zwischen Ihnen als Organisationsentwickler und einer Führungskraft in einem OE-Prozess?
- Welche Aufgaben übernehmen Sie? Welche explizit nicht?
- Wenn Sie mit einer Aufgabe beauftragt werden bzw. Ihnen diese implizit zugeschrieben wird, wie klären Sie das mit Ihrem Auftraggeber bzw. der betreffenden Führungskraft?
- Wie gestalten Sie die Beziehungen ins Unternehmen? Wie vermarkten Sie sich intern? (z.B. ‚Mission Statement‘ der Abteilung?)
- Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Regelungen oder Vereinbarungen, wann und zu welchen Konditionen die OE hinzugezogen wird?

3b. Exit-Optionen

- Haben Sie die Möglichkeit, einen Auftrag abzulehnen oder einen Prozess abzubrechen, wenn Sie Bedenken aufgrund Ihrer Werthaltungen, Arbeitsethik!) haben?
- Mit welchen Begründungen? Welche Konsequenzen müssten Sie befürchten?
- Wie schätzen Sie Ihren Autonomiegrad ein?
- Wenn es hart auf hart käme, würden Sie sich eher dem Unternehmen verpflichtet fühlen oder Ihren Einstellungen als Organisationsentwickler?

4. Positionierung der Abteilung

- Wo ist die OE in Ihrem Unternehmen heute angesiedelt?
- Halten Sie dies für sinnvoll? Sind Sie damit zufrieden?
- Wie viele OE-Berater haben Sie im Betrieb?
- Für wie viele Mitarbeiter sind Sie als Abteilung „zuständig“?
- Seit wann gibt es OE als eigene Abteilung/Einheit in diesem Unternehmen?
- Warum wurde OE als eigene Abteilung /Einheit strukturiert?

5. Qualifizierungsstruktur

Im Folgenden geht es um die Qualifizierungsstruktur in Ihrer Abteilung. Bitte geben Sie Auskunft über sich selbst und, sofern sie es wissen, auch bzgl. Ihrer Kolleginnen?

- Haben Sie spezielle Weiterbildungen im Bereich OE absolviert?
- Haben Sie aus Ihrem Studium in bestimmte Prägungen oder Ideale mitgenommen, die heute bedeutsam sind für Ihre Tätigkeit?
- Was davon können Sie in der OE anwenden? Was ist geblieben, was nicht?
(Arbeiten Sie in erster Linie pädagogisch / gewinnorientiert?)
- Welche Studienrichtungen haben Ihre KollegInnen absolviert?
 - ___ wirtschaftswissenschaftlich (BWL, VWL)
 - ___ sozialwissenschaftlich (Psycho, Päd., Soziologie)
 - ___ technisch (Produktion, Ingenieur)
 - ___ sonstige
- Haben Ihre KollegInnen spezielle Weiterbildungen im Bereich OE absolviert?

6. Externe Orientierung und professionelle Verortung

- Sind Sie / Ihre KollegInnen auch für andere Unternehmen als Berater tätig (i.S. von Teilfreizeit)? In welchem Umfang? Wäre es zulässig?
- Pflegen Sie / Ihre KollegInnen beruflichen Austausch mit anderen Organisationsentwicklern? In welcher Form?
- Sind Sie /Ihre KollegInnen Mitglied in einem oder mehreren OE-relevanten Verbänden? Hilft Ihnen das bei Ihrer Arbeit? Inwiefern?
- Sehen Sie sich als Mitglied einer „professionellen Gemeinschaft“?

7. Fragen zum Unternehmen

- Gab es größere Veränderungen, die das Unternehmen insgesamt in den letzten Jahren durchlaufen hat? (ggf. mit Personalabbau, -aufbau)?
- Wie ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens? Wie beeinflusst dies Ihre Arbeit im OE-Bereich?
- Inwieweit sind allgemeine ‚Leitbilder‘, Führungsgrundsätze‘ oder ‚Unternehmenskultur‘ (ggf. Vorgaben von der Zentrale) bei Veränderungsprozessen von Bedeutung?

Möchten Sie noch etwas ergänzen, was für Sie noch wichtig wäre?
Vielen Dank !!

Leitfaden für die Befragung von Führungskräften

Interviewnummer: ___ ___ (FK)	
Unternehmen: _____	Ort: _____
Datum: ___ . ___ . _____	Beginn des Interviews: _____ h

Einleitung:

In meiner Dissertation beschäftige ich mich mit dem Thema ‚Etablierung der Organisationsentwicklung‘, mit besonderem Fokus auf interne Organisationsentwickler.

Meine Fragestellungen dabei sind: Gibt es Dinge, die Organisationsentwickler aufgrund ihres beruflichen (professionellen) Selbstverständnisses anders betrachten als die Vertreter der Organisation, mit denen sie in konkreten Veränderungsprojekten zusammenarbeiten? Wie wird die Zusammenarbeit gestaltet? Welche Bedingungen brauchen Organisationsentwickler, um ‚gut‘ arbeiten zu können?

Ich befrage dazu sowohl Organisationsentwickler als auch Führungskräfte zu ihrer Sicht auf die Zusammenarbeit im Rahmen von Veränderungsprozessen. Ihre persönliche Sichtweise ist hier also von Interesse.

Ich würde das Gespräch gerne auf Tonband aufnehmen, sofern Sie einverstanden sind. Es stellt für mich eine Arbeitserleichterung da und vermeidet Fehler bei der Protokollierung. Ihre Anonymität bleibt gewahrt und auch evtl. von Ihnen genannte Personen werden bei der Auswertung unkenntlich gemacht.

Bitte lassen Sie sich Zeit bei der Beantwortung der Fragen.
Haben Sie noch Fragen, bevor wir anfangen?

1. Fragen zu Person und beruflicher Position

- Welche berufliche Position haben Sie jetzt in diesem Betrieb?
- Seit wann arbeiten Sie schon in diesem Betrieb?
- Seit wann haben Sie ihre jetzige Position inne?
- Welche Tätigkeiten üben Sie hier aus, was gehört zu Ihren Aufgaben? Bitte beschreiben Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang hier im Unternehmen.

2. Vorstellungen von Organisationsentwicklung

Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Erwartungen an Organisationsentwicklung sowie Ihre Bewertung der Veränderungsprozesse, die Sie konkret schon erlebt haben.

- Wo sind Ihre bisherigen Berührungspunkte zur Organisationsentwicklung?
- Welche OE-Prozesse / Veränderungsprozesse haben Sie hier bereits begleitet?
- Welche Zielsetzungen werden in Ihrem Betrieb im Rahmen von OE verfolgt?
ggf. Was gilt als Erfolgskriterium für einen gelungenen OE-Prozess?
- Wie sehen Sie in Ihren Augen eine ‚optimale‘ oder ‚ideale‘ Organisation aus?
(Eine Organisation funktioniert gut, wenn...)

- Die Organisationsentwicklung formuliert ja sowohl effizienzorientierte als auch humanistisch-pädagogische Zielsetzungen. Was halten Sie davon?
- Nehmen Sie wahr, dass Veränderungsprozesse von Seiten der Organisationsentwickler nach bestimmten Kriterien oder Maßstäben durchgeführt werden? (z.B. in Bezug auf die Beteiligung der Betroffenen, Information und Kommunikation, Diagnose-, Planungs- und Umsetzungsphasen)
- Sehen Sie manchmal Differenzen in dem was Sie selbst bzw. Ihr OE'ler für wichtig halten in Bezug auf die Vorgehensweise in einem Veränderungsprozess? Wie erklären Sie sich diese?
- Was verbinden Sie noch mit Organisationsentwicklung? Wie ist für Sie ein „typischer“ OE'ler?

3. Kompetenzbereiche und Zusammenarbeit

In den folgenden Abschnitten geht es darum, wie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsentwickler und dem Betrieb insgesamt bzw. den Führungskräften aussieht bzw. geregelt ist.

- Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Führungskraft und der OE aussehen? Welche Erwartungen haben Sie an die OE?
- Welche Aufgaben werden der OE-Abteilung übertragen? Was kann OE Ihrer Meinung nach gut leisten (spezielle Kompetenzen)?
- Welche Aufgaben im Rahmen eines Veränderungsprozesses werden der internen OE-Abteilung nicht übertragen? Was kann OE nicht leisten? Warum?
- Gibt es Bereiche, in denen Sie lieber mit externen Beratern zusammenarbeiten? Wenn ja, in welcher Form?
- Wie sind die Beziehungen zu OE gestaltet? Ist Ihnen ein ‚Mission Statement‘ der OE-Abteilung bekannt? Wie „verkauft“ sich die OE intern?
- Gibt es in Ihrem Betrieb betriebliche Regelungen, wann und zu welchen Konditionen die OE-Abteilung hinzugezogen wird?
Wenn ja: Welche? Was enthalten sie?
Wenn nein: sollte es welche geben? Was sollten Sie enthalten?
- Was würde passieren, wenn ein OE'ler einen Auftrag ablehnt / sich weigert, das zu tun was Sie von ihm möchten, weil er oder sie arbeitsethische Bedenken anführt?
Welche Begründungen würden Sie akzeptieren? Welche Konsequenzen hätte dies für ihn/sie?

4. Interne Positionierung / strukturelle Autonomie

Die OE-Abteilung ist bei Ihnen ... angesiedelt. / Wo ist in Ihrem Betrieb die OE-Abteilung angesiedelt?

- Halten Sie dies für sinnvoll? Sind Sie damit zufrieden?
- Wo wäre sie Ihrer Meinung nach idealerweise angesiedelt?

5. Fragen zum Unternehmen

- Wie ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens? Inwieweit hat dies einen Einfluss auf die Art und Weise wie OE betrieben wird?
- Gab es größere Veränderungen, die das Unternehmen insgesamt in den letzten Jahren durchlaufen hat? (ggf. mit Personalabbau, -aufbau)?
- Inwieweit sind im Rahmen von Veränderungsprozessen vorhandene ‚Leitbilder‘, ‚Führungsgrundsätze‘ oder ‚Unternehmenskultur‘ von Bedeutung?

Kurzfragebogen zu Zielsetzungen und Durchführung von Veränderungsprojekten

zugehörig zu Interviewnummer _____ (Gruppe: _____)

A. Wie wichtig finden Sie persönlich die folgenden Aspekte als Zielsetzungen von Organisationsentwicklung?

		sehr wichtig				völlig unwichtig		
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
A.1	Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität der Organisation	<input type="checkbox"/>						
A.2	Förderung der zukünftige Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation	<input type="checkbox"/>						
A.3	Effiziente Gestaltung von Organisationsstrukturen und Abläufen	<input type="checkbox"/>						
A.4	Effiziente Gestaltung von Kommunikationswegen	<input type="checkbox"/>						
A.5	Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>						
A.6	Stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen	<input type="checkbox"/>						
A.7	Mehr individuelle Entfaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>						
A.8	Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeit	<input type="checkbox"/>						

B. In welchem Umfang werden diese Zielsetzungen im Rahmen von Organisationsentwicklung in Ihrem Betrieb tatsächlich realisiert?

		voll realisiert				gar nicht realisiert		
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
B.1	Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität der Organisation	<input type="checkbox"/>						
B.2	Förderung der zukünftige Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation	<input type="checkbox"/>						
B.3	Effiziente Gestaltung von Organisationsstrukturen und Abläufen	<input type="checkbox"/>						
B.4	Effiziente Gestaltung von Kommunikationswegen	<input type="checkbox"/>						
B.5	Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>						
B.6	Stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen	<input type="checkbox"/>						
B.7	Mehr individuelle Entfaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>						
B.8	Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeit	<input type="checkbox"/>						

C. Wie wichtig finden Sie persönlich die folgenden Aspekte im Umgang mit den Betroffenen in einem Veränderungsprozess?

		sehr wichtig				völlig unwichtig		
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
C.1	Die Betroffenen sollten jederzeit Fragen stellen können.	<input type="checkbox"/>						
C.2	Die Betroffenen sollten die Vorgehensweise mitbestimmen können.	<input type="checkbox"/>						
C.3	Bei Entscheidungen sollten die Interessen aller gleichermaßen berücksichtigt werden.	<input type="checkbox"/>						
C.4	Die Betroffenen sollten sich bei Problemen immer an einen neutralen Ansprechpartner wenden können.	<input type="checkbox"/>						
C.5	Der Berater sollte ein neutraler Ansprechpartner für alle Beteiligten sein.	<input type="checkbox"/>						
C.6	Alle Betroffenen sollten gleich behandelt werden, unabhängig von ihrer hierarchischen Position.	<input type="checkbox"/>						
C.7	Die Betroffenen sollten mit Respekt und Achtung behandelt werden.	<input type="checkbox"/>						
C.8	Das Engagement der Betroffenen während des Prozesses sollte anerkannt und gewürdigt werden.	<input type="checkbox"/>						
C.9	Die Betroffenen sollten ausreichend Informationen über Veränderung der Arbeitsabläufe bekommen.	<input type="checkbox"/>						
C.10	Die Betroffenen sollten ausreichende Informationen über eventuelle Nachteile für sie erhalten.	<input type="checkbox"/>						
C.11	Die Betroffenen sollten die Möglichkeit zum persönlichen Dialog mit den Verantwortlichen haben.	<input type="checkbox"/>						

D. Wie wichtig finden Sie persönlich die folgenden Aspekte bei der Durchführung von Veränderungsprozessen?

		sehr wichtig				völlig unwichtig		
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
D.1	Zu Beginn eines Veränderungsprozesses sollte eine umfangreiche Diagnose stattfinden.	<input type="checkbox"/>						
D.2	Die Betroffenen sollten in die Lösungsfindung eingebunden sein.	<input type="checkbox"/>						
D.3	Das Ergebnis sollte zu Beginn des Prozesses noch nicht unumstößlich feststehen.	<input type="checkbox"/>						
D.4	Die Betroffenen sollten hinter den Entscheidungen stehen können.	<input type="checkbox"/>						
D.5	Getroffene Entscheidungen sollten rückgängig gemacht werden, wenn sie nicht zweckdienlich sind.	<input type="checkbox"/>						
D.6	Die Betroffenen sollten für ihre neuen Arbeitsanforderungen umfassend qualifiziert werden.	<input type="checkbox"/>						
D.7	Die Betroffenen sollten Raum haben, neue Arbeitsformen auszuprobieren.	<input type="checkbox"/>						
D.8	Veränderungsprozesse sollten durch einen Spezialisten (Berater) begleitet werden.	<input type="checkbox"/>						

E. In welchem Umfang werden diese Aspekte im Umgang mit dem Betroffenen in einem Veränderungsprozess in Ihrem Betrieb tatsächlich umgesetzt?

		vollständig umgesetzt				gar nicht umgesetzt		
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
E.1	Die Betroffenen können jederzeit Fragen stellen.	<input type="checkbox"/>						
E.2	Die Betroffenen können die Vorgehensweise mitbestimmen.	<input type="checkbox"/>						
E.3	Bei Entscheidungen werden die Interessen aller gleichermaßen berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>						
E.4	Die Betroffenen können sich bei Problemen immer an einen neutralen Ansprechpartner wenden.	<input type="checkbox"/>						
E.5	Der Berater ist immer ein neutraler Ansprechpartner für alle Beteiligten.	<input type="checkbox"/>						
E.6	Alle Betroffenen werden gleich behandelt, unabhängig von ihrer hierarchischen Position.	<input type="checkbox"/>						
E.7	Die Betroffenen werden immer mit Respekt und Achtung behandelt.	<input type="checkbox"/>						
E.8	Das Engagement der Betroffenen während des Prozesses wird anerkannt und gewürdigt.	<input type="checkbox"/>						
E.9	Die Betroffenen erhalten ausreichende Informationen über Veränderung der Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/>						
E.10	Die Betroffenen erhalten ausreichende Informationen über eventuelle Nachteile für sie.	<input type="checkbox"/>						
E.11	Die Betroffenen haben die Möglichkeit zum persönlichen Dialog mit den Verantwortlichen.	<input type="checkbox"/>						

F. In welchem Umfang werden diese Aspekte bei Durchführung von Veränderungsprozessen in Ihrem Betrieb tatsächlich umgesetzt?

		vollständig umgesetzt				gar nicht umgesetzt		
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
F.1	Zu Beginn eines Veränderungsprozesses findet immer eine umfangreiche Diagnose statt.	<input type="checkbox"/>						
F.2	Die Betroffenen werden meistens in die Lösungsfindung eingebunden.	<input type="checkbox"/>						
F.3	Das Ergebnis steht zu Beginn des Prozesses meistens noch nicht unumstößlich fest.	<input type="checkbox"/>						
F.4	Es immer angestrebt, dass die Betroffenen hinter den Entscheidungen stehen können.	<input type="checkbox"/>						
F.5	Getroffene Entscheidungen werden rückgängig gemacht, wenn sie nicht zweckdienlich sind.	<input type="checkbox"/>						
F.6	Die Betroffenen werden für ihre neuen Arbeitsanforderungen umfassend qualifiziert.	<input type="checkbox"/>						
F.7	Die Betroffenen haben Raum, um neue Arbeitsformen auszuprobieren.	<input type="checkbox"/>						
F.8	Veränderungsprozesse werden immer durch Spezialisten (Berater) begleitet.	<input type="checkbox"/>						

G.1 Abschließend noch einige Fragen zu Ihrer Person:

- Alter: _____ Jahre
- Geschlecht: weiblich
 männlich
- Familienstand: ledig
 verheiratet / mit Partner zusammenlebend
 verwitwet / geschieden
- Kinder: keine Kinder
 ja, _____ Kinder

G.2 Schulabschluss und Berufsausbildung

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gymnasium / Abitur | <input type="checkbox"/> Hochschulabschluss /
Universitätsabschluss |
| <input type="checkbox"/> Fachschulabschluss | <input type="checkbox"/> Fachhochschulabschluss |
| <input type="checkbox"/> Polytechnische Oberschule
(10. Klasse) | <input type="checkbox"/> Fachschulabschluss, Meister,
Techniker |
| <input type="checkbox"/> Realschule / Mittlere Reife | <input type="checkbox"/> Abgeschlossene Lehre oder
vergleichbar |
| <input type="checkbox"/> Hauptschule / Volksschule | <input type="checkbox"/> Ohne Berufsausbildung |
| <input type="checkbox"/> Ohne Schulabschluss | |

als _____

H.1 Berufsausbildung und Beruf der Eltern:

	Mutter	Vater
Ohne Berufsausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abgeschlossene Lehre oder vergleichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachschulabschluss, Meister, Techniker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulabschluss / Universitätsabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H.2 Welchen Beruf haben Ihre Eltern überwiegend ausgeübt?

(z.B. Ingenieur, angestellt / Fotograf, selbstständig / Hausmann/-frau)

Mutter _____

Vater _____

Vielen Dank!

Anhang C: Auswertungstabellen

Tabelle C-1: Handlungsmaximen für OE-Projekte (qualitative Interviews; N=9)

Wichtige Erfolgskriterien in Veränderungsprozessen	Anzahl der Nennungen
Beteiligung	9
umfassende Kommunikation, Transparenz	7
Beitrag zur Wertschöpfung	7
Hilfe zur Selbsthilfe, Verantwortung beim Kunden lassen, Freiwilligkeit	5
Entschleunigung	5
Ganzheitlichkeit, Mensch und System	4
Maßgeschneiderte Prozesse	6
anhand von Standards Modellen arbeiten	4
Organisationsdiagnose	2
Projektmanagement (Ziele definieren & Einhaltung überwachen, Planen)	2
Neutralität	2
Klarer Auftrag	2
Respekt, Wertschätzung gegenüber dem Einzelnen, Vertrauen aufbauen	3
Qualifizierung i. S. v. geforderten Kompetenzen	3
Qualifizierung i. S. v. Persönlichkeitsentwicklung	2
Schnelligkeit	1

Anmerkung: Die Tabelle zeigt im Überblick die Handlungsmaximen für die Gestaltung von OE-Projekten, die die internen Organisationsentwickler in den freien Erzählungen genannt haben.

Tabelle C-2: Wichtigkeit der Verfahrenskriterien (SOLL)

Wichtigkeit	N	Häufigkeit der Ausprägungen							MW	Rang
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3		
Teilpartizipation (Fragen stellen)	9	6	3						1,33	(4)
echte Partizipation (über Vorgehensweise mitbestimmen)	9	1	3	3	1	1			2,79	(13)
Interessen aller berücksichtigen	9	1	2	3		2	1		3,44	(15)
Reversibilität nicht zweckdienlicher Entscheidungen	9	5	4						1,44	(5)
Ergebnisoffenheit	9	4	1	2		1	1		2,56	(11)
Information über Veränderungen	9	6	2	1					1,44	(5)
Information über Nachteile	9	3	5		1				1,89	(9)
persönlicher Dialog	9	8	1						1,11	(1)
umfassende Qualifizierung	9	4	5						1,56	(7)
Berater als neutraler Ansprechpartner	9	4	4		1				1,78	(8)
umfassende Diagnose als Ausgangspunkt	9	4	2	3					1,89	(9)
Gleichbehandlung aller	9	1	3		1	1	1		3,35	(14)
hinter Entscheidungen stehen können	9	3	4		2				2,11	(11)
Respekt gegenüber den Betroffenen	9	8	1						1,11	(1)
Würdigung des Engagements (Feedback/Anerkennung)	9	8	1						1,11	(1)

Anmerkung: Die Tabelle stellt die Einschätzungen zur Wichtigkeit von einzelnen Verfahrenskriterien dar. Angabe von Häufigkeiten und Mittelwert; Rang gemessen am Mittelwert (eigene Berechnung).

Tabelle C-3: Realisierung der Verfahrenskriterien (IST)

Realisierung	N	Häufigkeit der Ausprägungen							MW	Rang
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3		
Teilpartizipation (Fragen stellen)	9	2	3	3		1			2,44	(1)
echte Partizipation (über Vorgehensweise mitbestimmen)	9		1	1	4	2	1		4,11	(13)
Interessen aller berücksichtigen	9		1	1	4	1	2		4,22	(15)
Reversibilität nicht zweckdienlicher Entscheidungen	9	2	3	1	1	1		1	3,00	(6)
Ergebnisoffenheit	9	1	3		2	2	1		3,44	(10)
Information über Veränderungen	9	2	3	2	1			1	3,11	(8)
Information über Nachteile	9	1	1	1	4	1		1	3,78	(12)
persönlicher Dialog	9	2	3	2		1		1	2,78	(4)
umfassende Qualifizierung	9	1	3	3	1				2,78	(4)
Berater als neutraler Ansprechpartner	9		5	3		1			2,67	(3)
umfassende Diagnose als Ausgangspunkt	9		3	2	2	1	1		3,44	(10)
Gleichbehandlung aller	9		2	1	2	3		1	4,11	(13)
hinter Entscheidungen stehen können	9		4	2	2	1			3,00	(6)
Respekt gegenüber den Betroffenen	9	1	2	4		1	1		3,11	(8)
Würdigung des Engagements (Feedback/Anerkennung)	9	2	2	4		1			2,56	(2)

Anmerkung: Die Tabelle stellt die Einschätzungen zur Umsetzung der Verfahrenskriterien dar. Angabe von Häufigkeiten und Mittelwert; Rang gemessen am Mittelwert (eigene Berechnung).

In den folgenden Tabellen (C-4 bis C-7) werden in einzelnen Dimensionen die Einschätzungen zur Wichtigkeit und zur Umsetzung gegenübergestellt.

Tabelle C-4: Umgang mit Personen (SOLL vs. IST)

		N	Häufigkeit der Ausprägungen							MW	Rang
			+3	+2	+1	0	-1	-2	-3		
Würdigung des Engagements (Feedback/ Anerkennung)	Wichtigkeit	9	8	1						1,11	(1)
	Umsetzung	9	2	2	4		1			2,56	(2)
Respekt gegenüber den Betroffenen	Wichtigkeit	9	8	1						1,11	(1)
	Umsetzung	9	1	2	4		1	1		3,11	(8)

Tabelle C-5: Formen der Partizipation (SOLL vs. IST)

		N	Häufigkeit der Ausprägungen							MW	Rang
			+3	+2	+1	0	-1	-2	-3		
Teilpartizipation (Fragen stellen)	Wichtigkeit	9	6	3						1,33	(4)
	Umsetzung	9	2	3	3		1			2,44	(1)
echte Partizipation (über Vorgehensweise mitbestimmen)	Wichtigkeit	9	1	3	3	1	1			2,79	(12)
	Umsetzung	9		1	1	4	2	1		4,11	(13)
Interessen aller berücksichtigen	Wichtigkeit	9	1	2	3		2	1		3,44	(15)
	Umsetzung	9		1	1	4	1	2		4,22	(15)

Tabelle C-6: Formen der Kommunikation (SOLL vs. IST)

		N	Häufigkeit der Ausprägungen							MW	Rang
			+3	+2	+1	0	-1	-2	-3		
persönlicher Dialog	Wichtigkeit	9	8	1						1,11	(1)
	Umsetzung	9	2	3	2		1		1	2,78	(4)
Information über Veränderungen	Wichtigkeit	9	6	2	1					1,44	(5)
	Umsetzung	9	2	3	2	1			1	3,11	(8)
Information über Nachteile	Wichtigkeit	9	3	5		1				1,89	(9)
	Umsetzung	9	1	1	1	4	1		1	3,78	(12)

Tabelle C-7: Neutralität (SOLL vs. IST)

		N	Häufigkeit der Ausprägungen							MW	Rang
			+3	+2	+1	0	-1	-2	-3		
Berater als neutraler Ansprechpartner	Wichtigkeit	9	4	4		1				1,78	(8)
	Umsetzung	9		5	3		1			2,67	(3)
Interessen aller berücksichtigen	Wichtigkeit	9	1	2	3		2	1		3,44	(15)
	Umsetzung	9		1	1	4	1	2		4,22	(15)
Gleichbehandlung aller	Wichtigkeit	9	1	3		1	1	1		3,35	(14)
	Umsetzung	9		2	1	2	3		1	4,11	(13)