

ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

11. Jahrgang (2002) Heft 4

Lucius & Lucius Verlagsges. mbH · Gerokstr. 51 · 70184 Stuttgart (Geschäftsführer: Dr. Wulf D. v. Lucius)
Fax 0711/242088 · eMail: lucius@luciusverlag.com · http://www.luciusverlag.com

Herausgeber: Dr. Monika Goldmann, Dortmund; Dr. Hermann Groß, Köln; Prof. Dr. Hermann Kotthoff, Saarbrücken; Prof. Dr. Hartmut Neuendorff, Dortmund; Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff, Darmstadt; Dr. Gerd Peter, Dortmund; Dr. Rainer Skrotzki, Bochum; Prof. Dr. Ivars Udris, Zürich; Prof. Dr. Karl-Georg Zinn, Aachen.

Unter Mitwirkung von: Prof. Dr. Hansjürgen Daheim, Köln; Prof. Dr. Christian von Ferber, Düsseldorf; Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund; Prof. Dr. Karl Krahn, Bielefeld; Prof. Dr. Rainer Müller, Bremen; Prof. Dr. Ursula Müller, Bielefeld; Prof. Dr. Hildegard Maria Nickel, Berlin; Prof. Dr. Willi Pöhler, Remagen; Andreas Renner, Düsseldorf; Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch, Bremen; Prof. Dr. Eberhard Ulich, Zürich; Dr. Volker Volkholz, Dortmund;

Redaktion: Martina Riezler (Koordination), Ingrid Goertz (Skr.), Dr. Gerd Peter, Olaf Katenkamp (sfs); Renate Schneider, Bettina Müller (ISO)

Redaktions-Anschrift: Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund, Tel. 0231/8596241; Fax 0231/8596100. Bitte senden Sie redaktionelle Zuschriften und Manuskripte nur an diese Anschrift. sfs: E-mail: goertz@sfs-dortmund.de, riezler@sfs-dortmund.de.
Internet: http://www.sfs-dortmund.de; http://www.zeitschrift-arbeit.de

Rezensionsredaktions-Anschrift: Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Kuenstraße 1 B, D-50733 Köln. Tel. 0221/97304336; Fax 0221/97304310. Bitte senden Sie Rezensionsexemplare und Korrespondenz, die Rezensionen betrifft, an diese Anschrift. Unverlangt eingesandte Rezensionsexemplare können nicht zurückgesandt werden. ISO: E-mail: rene.schneider@iso-koeln.de. Internet: http://www.iso-koeln.de.

Bezugsbedingungen: Jährlich erscheinen 4 Hefte.
Jahresabonnement 2002: € 58,-/sFr 96,-, für Studierende gegen Studienbescheinigung € 42,-/sFr 73,-, jeweils inkl. MwSt. Einzelheft € 18,- (Versandkosten Inland € 4,-/sFr 7,50; Ausland € 8,-/sFr 15,-.
Alle Bezugspreise und Versandkosten unterliegen der Preisbindung. Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor Ende des Kalenderjahres schriftlich beim Verlag erfolgen.

Abonnentenverwaltung (zuständig für Neubestellungen, Adressänderungen und Reklamationen) bitte direkt an die Verlagsauslieferung: Brockhaus/Commission · Postfach · D - 70803 Kornwestheim
Tel. 07154/1327-37, FAX 07154/1327-13. eMail: lucius@brocom.de

Anzeigenverwaltung beim Verlag (Anschrift wie oben). Es gilt die Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2002.

© 2002 Lucius & Lucius Verlagsges. mbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Vorbehalt fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronischen Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM und allen anderen elektronischen Datenträgern.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Rosch-Buch, Scheßlitz
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany
ISSN 0941-5025

ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

11. Jahrgang (2002) Heft 4

Inhaltsverzeichnis

Abhandlungen

- Ilse R. Schur**
Expansion des Arbeitsmarkts im Dienstleistungssektor.
Haushaltsdienste für jedermann/-frau 277
- Berndt Keller**
Regulierung europäischer Arbeitsbeziehungen.
Das Beispiel Europäische Aktiengesellschaft 293
- Alexander Stoll, Peter G. Richter**
Beeinflusst der Zentralisationsgrad einer Organisation
teambezogene Einstellungen und die Qualität der
Teamarbeit? Die Formulierung einer Hypothese
am Beispiel von Pflorgeteams 309
- Markus C. Pohlmann**
Der Beitrag der Organisationsberatung zur Entwicklung
der Organisation 329
- Abstracts (English)** 344

Kurzbeiträge

- Andreas Burzik**
Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern.
Eine qualitative Studie über fördernde und
hemmende Bedingungen von Glückserfahrungen
im Arbeitsalltag professioneller Orchestermusiker 346
- Michael Jonas, Marion Berner, Tabea Bromberg**
Clusterbildung oder zufällige Zusammenballung?
Aspekte regionaler Entwicklungsprozesse am Beispiel
der Mikrosystemtechnik im Raum Dortmund 353

- Nijhuis, F. J. N., P.G.W. Smulders (1996): Die Wirkung von Arbeitsanforderungen und persönlichen Kontrollmöglichkeiten auf Gesundheitsbeschwerden und Fehlzeiten; in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 40, 4, 173-180
- Nordhause-Janz, Jürgen, Ulrich Pekruhl (2000): Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen von Gruppenarbeit in Deutschland; in: Jürgen Nordhause-Janz, Ulrich Pekruhl (Hg.): *Arbeit in neuen Strukturen?* München, 13-68
- Oswald, Markus, Wolfgang G. Weber (1995): Fragebogen zur Gruppenarbeit. Zürich
- Richter, Peter, Winfried Hacker (1998): Belastung und Beanspruchung, Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg
- Richter, Peter u. a. (2000): Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT); in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 44, 3, 129-139
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt
- Schumann, Michael (1998): Arbeitspolitik – Unter dem Diktat der kurzen Fristen; in: Walter Eichendorf (Hg.): *Work it out – Beiträge zur Zukunft der Arbeit*. Göttingen, 130-144
- Springer, Roland (1999): Rückkehr zum Taylorismus – Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt
- Strohm, Oliver, Eberhard Ulich (Hg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich
- Tschan, Franziska (2000): Produktivität in Kleingruppen – Was machen produktive Gruppen anders und besser? Bern
- Weber, Wolfgang G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit in der Produktion. Bern
- Weber, Wolfgang G. (1999a): Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften* 53, 4, 270-281
- Weber, Wolfgang G. (1999b): Kollektive Handlungsregulation, kooperative Handlungsbereitschaften und gemeinsame Vergegenständlichungen in industriellen Arbeitsgruppen; in: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 43, 4, 202-215
- Weber, Wolfgang G., Kristina Lauche, Alexander Verbeck (1999): Gemeinsame Vergegenständlichungen und kooperatives Handeln in multifunktionalen Entwicklungsteams; in: Pierre Sachse, Adrian Specker (Hg.): *Analyse und Unterstützung konstruktiver Entwurfstätigkeiten*. Zürich, 220-251
- West, Michael A., Brenda C. Poulton (1997): A failure of function: Teamwork in primary health care; in: *Journal of Interprofessional Care* 11, 2, 205-216
- Wiedemann, Jens, Eike von Watzdorf, Peter Richter (2000): TeamPuls – Internetgestützte Teamdiagnose; in: *Methodensammlung*. Band 15, Dresden
- Windel, Armin, Bernhard Zimolong (1997): Gruppenarbeit und Leistung in der betrieblichen Praxis; in: *Gruppendynamik* 28, 333-350
- Witte, Erich, H., Silke Lecher (1997): Sozialpsychologische Kleingruppenforschung und betriebliche Gruppenarbeit: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis; in: *Gruppendynamik* 28, 351-363.

Anschrift der Verfasser:

Alexander Stoll
 Prof. Dr. Peter G. Richter
 Technische Universität Dresden
 Institut für Arbeits-, Organisations-
 und Sozialpsychologie
 Zellescher Weg 17 (Neubau A 208)
 D-01069 Dresden

Schlagwörter: Arbeitsorganisation/Gruppenarbeit/Organisationsentwicklung, Belastung/Beanspruchung, Psychologie

Markus C. Pohlmann*

Der Beitrag der Organisationsberatung zur Entwicklung der Organisation

Abstract

Trotz der einfach erkennbaren Vorteile von Organisationsberatung gegenüber anderen Beratungsformen ist bis heute unklar geblieben, wie genau und unter welchen Bedingungen Organisationsberatung funktioniert. Der Beitrag gibt Antworten darauf, welche Interaktionsform einen Organisationsberatungsprozess konstituiert, und inwieweit sie organisationale Strukturänderungen herbeiführen kann. Dabei zeigt er am Beispiel der ostdeutschen Beratungslandschaft auf, dass der sanfte, nicht direktive Weg der Organisationsberatung harten Gestaltungsrestriktionen ausgesetzt war. Durch Organisationsberatung konnten nicht ohne weiteres wirksame Änderungseffekte erzielt werden. Organisationsberatung erwies sich, anders als ihre Vertreter postulieren, in der ostdeutschen Strukturkrise als ebenso enttäuschungsreiche wie voraussetzungsvolle Form von Beratung. Es zeigte sich, dass Organisationsberatung nur begrenzt krisentauglich war. Dabei galt: Je professionalisierter die Organisation war, desto eher schuf sie wirksame Gestaltungsformen von Beratung und desto eher gelang es ihr, durch Organisationsberatung angeregte Strukturänderungen in der Organisation zu stabilisieren.

1 Problemstellung: Organisationsberatung und die Abkehr von der klassischen Modernisierung

In der Organisationssoziologie ist das Thema der Organisationsberatung in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Im Zuge einer stärkeren Betonung von Organisationsentwicklung stellte sich die Frage, in welcher Weise man der Entwicklung von Organisationen eine Richtung geben könne. Sie stellte sich umso dringlicher, als zunehmend erkannt wurde, dass einfache Interventions- und Steuerungstheorien der Komplexität des Phänomens „Organisation“ nicht Herr werden konnten. Die Idee zieldeterminierter korporativer Akteure war mit ein Grund dafür, dass die Enttäuschungen bei allen, die sich an der Veränderung und Entwicklung von Organisationen versuchten, so gross waren. So berichtete „New Leaders“; dass US-amerikanische Unternehmen Anfang/Mitte der neunziger-Jahre mehr als 200 Mrd. US-Dollar für Veränderungen, Umschulungen oder andere Formen der Überprüfung ihrer Organisation ausgegeben haben. Weniger als 20% der Manager, die diese Ausgaben zu verantworten hatten, waren jedoch mit den Ergebnissen zufrieden – ein Verhältnis, das nach einer von Arthur D. Little durchgeführten Befragung von Führungskräften Ende der neunziger-Jahre sogar auf 16% gefallen ist (zit. in Laszlo 1999, 32).

Aber trotz dieser Enttäuschungen folgt die Praxis des Organisierens immer noch gerne, so scheint es, dem Leitbild der klassischen Modernisierung. Zu diesem gehören die Idee einer

* unter Mitarbeit von Holger Gerlach

einfachen intentionsgemässen und direktiven Veränderung von Organisation, die Idee einer möglichen korporativen „Vereinnahmung“ von Handlungsrationaliäten und einer einfachen Übersetzung von individueller in organisationale Vernunft. Sie klammert sich umso mehr daran, je deutlicher wird, wie wenig sich die Realität organisationaler Veränderungsprozesse diesen fügt. Für die Vertreter der Organisationsentwicklung, die häufig ohne Erfolg darauf hingewiesen haben, wie problematisch der Ideenhorizont der klassischen Modernisierung geworden ist, schien Organisationsberatung deswegen als ein geeigneter Weg, der Organisationsentwicklung eine Richtung zu geben, ohne die Fehler und Illusionen der klassischen Modernisierung zu reproduzieren. Es entwickelte sich eine modernisierte Version der Organisationsberatung, mit der sich weder die Illusion der zielgerichteten „Durchgriffskausalität“ noch die Vorstellung direkter Intervention mehr verband. Organisationsberatung setzte vielmehr auf eine Interaktionsform, die auf Reflexion und Orientierung ausgerichtet ist und auf direkte Eingriffe verzichtet.

Trotz ihrer einfach erkennbaren Vorteile, ist aber bis heute unklar geblieben, wie genau und unter welchen Bedingungen Organisationsberatung funktioniert. Es blieb offen, ob und unter welchen Bedingungen Organisationsberatung in ihrer „Sanftheit“ weit reichende, in ihrer zeitlichen Befristung nachhaltige Effekte erzielen kann? An dieser Frage setzen deswegen die folgenden Ausführungen an. Sie versuchen eine Antwort darauf zu geben, welche Interaktionsform einen Organisationsberatungsprozess konstituiert und inwieweit sie organisationale Strukturänderungen herbeiführen kann. Dazu ist im ersten Schritt notwendig zu erklären, was wir meinen, wenn wir von Beratung, insbesondere von Organisationsberatung sprechen (1.). Im zweiten Schritt sollen am Beispiel der ostdeutschen Beratungslandschaft (2.) die Gestaltungsparameter für Organisationsberatung herausgearbeitet werden (3.) und gezeigt werden, inwieweit das im Beratungsprozess erzeugte Wissen als entscheidungsrelevant erachtet wird (4.) und zu nachhaltigen Strukturänderungen führt (5.).

2 Zur Sozio-Logik von Organisationsberatung

Es hat sich gezeigt, dass es sich nicht lohnt, den „Gemischtwarenladen“ von Beratungsfirmen auf einen Nenner bringen zu wollen. Dies hat in einem Grossteil der Beratungsliteratur nur für Verwirrung gesorgt. Wenn wir hier von Beratung sprechen, sprechen wir von einer *Interaktionsform*, deren „*differentia specifica*“ im Vergleich zu anderen Interaktionsformen klar zutage treten. So meinen wir keine *Verkaufsinteraktion*, bei der jemand einfach ein Produkt, sagen wir Beratungsliteratur oder ein Gutachten, veräussert. Während die Kauf/Verkauf-Interaktion insbesondere auf Märkten auf ein punktuelles Ereignis zusammengezogen werden kann, hat Beratung einen prozessualen Charakter. Die Beratungsinteraktion ist dabei nicht durch eine minimale soziale Situation (wie z.B. bei Tausch auf Märkten möglich) gekennzeichnet, sondern durch eine vergleichsweise starke wechselseitige soziale Bezugnahme geprägt. Erst wenn Normen der Wechselseitigkeit Geltung erlangen können, sind die Voraussetzungen für eine Beratungsinteraktion geschaffen. Darüber hinaus kann Beratung als „Kontraktgut“ nur in höchst unvollständiger Weise „Warenform“ annehmen. Sie ist nicht als tauschbares Produkt mit genau spezifizierten Merkmalen materialisiert und als „Tauschgut“ während der Interaktion und nachträglich veränderbar.

Mit einer Beratung meinen wir auch keine *hierarchische Interaktion*, in der uns jemand zwingt, eine Beratung zu machen oder noch schlimmer, seinen Rat zu befolgen (was diesen

zu einer Anweisung machte). Zur Interaktionsform „Beratung“ gehört sowohl die *Freiwilligkeit* im Einlassen auf diese Interaktionsform als auch die Freiheit in der Formulierung und Annahme des Rates. Die Beratung, darauf hat Arimond bereits früh hingewiesen, lässt absolute Freiheit, den Rat anzunehmen oder nicht (Arimond 1966, 186). Beide Seiten geben ihr Einverständnis zur Beratungsinteraktion. Ein Einverständnis, das (auch wenn es Kosten verursacht) jederzeit wieder entziehbar ist. Wichtig für diese Form der Wechselwirkung ist daher die *relative Unabhängigkeit der Akteure*. Sie ist die Voraussetzung für die freie Einwilligung. Sie schafft eine Interaktionssituation, in der das Bezugsproblem der Beratung im Vordergrund stehen kann.

Beratung ist eine Interaktionsform, die auf *verständigungsorientiertem Handeln* basiert. Damit ist gemeint, dass die Akteure sich darauf einlassen, ihre Handlungspläne intern aufeinander abzustimmen und ihre jeweiligen Ziele nur unter der Bedingung eines bestehenden oder auszuhandelnden Einverständnisses über Situation und erwartete Konsequenzen verfolgen (vgl. dazu Habermas 1983/92, 144). Im Mittelpunkt von Beratung steht ein „kommunikatives Handeln“, ohne dass deswegen eine teleologische, also zielgerichtete Handlungsstruktur verneint wird (vgl. ebd.).¹

Aufgrund der Verständigungsorientierung spielen *Einfluss und Vertrauen* innerhalb der Beratungsinteraktion eine grössere und Macht eine geringere Rolle. In Beratungen wird weder mit der Zuordnung von Vermeidungsalternativen (Luhmann) noch mit der Durchsetzung von Anweisungen gegen Widerstand (Weber) operiert. Viel eher zerstört Macht den Effekt von Beratung. Man stelle sich den Unternehmer vor, der seinen Beratern die Ratschläge diktiert, die sie ihm zu geben haben. Oder umgekehrt den Berater, der den Unternehmer zwingt, einen Ratschlag anzunehmen. Beide Male wäre der Sinn der Beratung ad absurdum geführt und das für die Beratung zentrale Element der „Überlegung“ eliminiert. Eine Beratung findet also idealtypisch im herrschaftsfreien Raum statt, d.h. es findet über ein freies Vertragsverhältnis von Akteuren hinaus keine dauerhafte Zuweisung von Anweisungsbefugnis von „Untergebenen“ auf „Übergeordnete“ statt. Im Falle von Beratung zerstören Macht und Herrschaft das für diese Interaktionsform notwendige Vertrauen. Dass Berater und Beratene Interessen haben, die nicht deckungsgleich sind, ändert daran nichts. Macht ist deshalb nicht in den Mittelpunkt der Analyse des Interaktionssystems zu stellen, sondern in den Mittelpunkt der Analyse seines organisationalen *Kontextes*. Hier gewinnen „herrschaftskritische“ Analysen an Relevanz (Iding 2000, 11; Pongratz 2000, 54).

Jede Beratung zielt, dadurch ist ihre Leistung bestimmt, auf eine *Erweiterung des Problem- und des Handlungshorizontes des Beratenen*. Gemeint ist damit, dass sie nicht mit Vorgaben operiert, die keinen Spielraum mehr lassen, die Handlungshorizonte verengen. Beratung ist als Interaktionsform immer eine *Verständigung über Alternativen, Auswahlen, Folgen und Nebenfolgen von Entscheidungen*.

¹ Dies ist nach Habermas auch keine Voraussetzung für Verständigung bzw. kommunikatives Handeln. Aber Verständigungsprozesse zielen nach Habermas auf Einverständnis – und genau dieses ist konstituierend für die Beratungsinteraktion. Einverständnis ist nicht gleichzusetzen mit Konsens. Es meint vielmehr eine Orientierung der Interaktion an ungeschriebenen, geteilten Regeln, so als ob eine Vereinbarung bestünde (vgl. dazu Weber 1922/856, 456 ff.). Dissens ist dauerhaft möglich, solange er die empirische Geltung der Regeln nicht untergräbt. Ein gutes Beispiel für dissensorientiertes Einverständnishandeln sind sicherlich die Aushandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen.

Abb. 1: Die Interaktionsform Beratung im Vergleich zu anderen Interaktionsformen

<i>Kauf/Tausch</i>		<i>Beratung</i>	
punktuell		prozessual	
diskretionär (minimale soziale Situation)		relational (starke Normen der Wechselseitigkeit)	
finit		nachträglich veränderbar	
(<i>Gutachten etc.</i>)		Freiwilligkeit	<i>Hierarchie</i>
		relative Autonomie	Anweisung
		Einfluss/Vertrauen	Abhängigkeit
		Erweiterung des Handlungshorizontes	Macht
<i>Stellvertretung</i>			Verengung des Horizontes
für Andere handeln	selbst handeln	(<i>"Expertenberatung", Inhouse Consulting, Co-Management</i>)	
substitutiv	subsidiär		
Entscheidungen für Andere treffen	Verständigung über Entscheidungen	<i>Belehrung</i>	
(<i>Umsetzung von Problemlösungen</i>)	normorientiert	normgebunden	
	Souveränität	"Unmündigkeit"	
	anderes Wissen	superiores Wissen	
	Selbst-/Fremdbeobachtung	Wissen/Unwissen	
	Experte/Experte	Experte/Laie	
		(<i>"Expertenberatung"</i>)	

Mit Beratung ist auch keine Stellvertretungs-Interaktion gemeint, in der der Ratgeber seinen Rat gleich selbst in die Tat umsetzt (Sonst wäre eine Eheberatung eine sehr umstrittene Sache!). Die Beratenen wollen oder müssen handeln. Deswegen brauchen sie Beratung. Beratung ist eine Interaktionsform, bei der das Heft des Handelns bei den Beratenen bleibt. Das Handeln bleibt selbstbestimmt. Das heisst, die Beratung ist *subsidiär*, als Hilfe zur Selbsthilfe ausgelegt (vgl. dazu auch: Brem-Gräser 1993, 15; Willke 1994, 30 ff.). Es werden keine Entscheidungen für andere getroffen.

In dieser Verneinung des Stellvertretungshandeln gleicht die Beratungsinteraktion am ehesten der Weiterbildung oder der Erziehung. Doch unterscheidet sie sich auch von der „Belehrung“ in signifikanter Weise. Pädagogen formulieren anders als Berater einen allgemein verpflichtenden Anspruch, ihren Inhalten zu folgen (Normgebundenheit). Noch wich-

tiger aber ist, dass Beratung (anders als Erziehung) Mündigkeit, Selbständigkeit und ein „Expertentum“, zumindest aber eine „Souveränität in eigenen Belangen“ auf der Seite der zu Beratenden voraussetzt. Wenn diese Voraussetzung verletzt wird, gerät die Beratung in eine Schiefelage. Aus soziologischer Sicht dreht es sich nicht um die Unter- und Überlegenheit von Wissen, sondern um *unterschiedliche Perspektiven*. Der Effekt von Beratung liegt in einem *Ausnutzen der Differenz von Selbst- und Fremdbeobachtung* begründet (Luhmann 2000 etc.). Dabei ist der Klient keineswegs der „Hörige“ oder „Schutzbefohlene“, wie es die Ursprungsbedeutung des Wortes will, sondern selbst Experte seines Betriebes (oder gar der Betrieb selbst). Eine Beratungsbeziehung ist also de facto eine Experten-Experten-Beziehung. Die wechselseitige Anerkennung als Experten ist dabei ein zentrales Element der Beratung.

Organisationsberatung meint vor diesem Hintergrund, dass mithilfe der Interaktionsform „Beratung“ nicht nur individuelle, sondern organisationale Veränderungsprozesse angeregt werden sollen. Beratung setzt damit am Entscheidungssystem der Organisation an und versucht hier, eine Änderung von *Entscheidungsprämissen* zu bewirken. Organisationsberatung versucht also, das anhand der Differenz von Selbst- und Fremdbeschreibung erzeugte Wissen in das Entscheidungssystem der Organisation einzuspeisen und diese dadurch zur Selbsteränderung von Entscheidungsprämissen anzuregen. Erst wenn dies gelingt und die Organisation in einem auf Regeländerung bezogenen Modus lernt (Agyris/Schön 2000), kann Organisationsberatung nachhaltige Effekte erzielen. Sie kann dabei vom Ressourcenpool der Organisation profitieren, muss sich aber zugleich auch den Problemen organisierter Kollektivität stellen. Organisationsberatung ist daher sowohl von den Chancen, die sie hat, als auch von den Problemen, die sie meistern muss, eine *potenzierte Form* von Beratung.

Dabei wird seit den siebziger Jahren die Organisationsberatung als ein „Königsweg“ der Organisationsgestaltung ausgewiesen, der durch Überzeugung, indirekte Einflussnahme und Anregung zur Selbsteränderung einem zielorientierten Wandel der Organisation auf die Sprünge helfen könne. Das ältere Konzept von Beratung, so kann man mit Luhmann formulieren, hatte die Beratungsaufgabe auf die Planung der Entscheidungsprämissen und entsprechende Interventionen bezogen. „Dies wird jedoch fraglich (oder jedenfalls prinzipiell erfolgsunsicher)“, so Luhmann, „in dem Maße, als klar wird, dass die Stabilität eines dynamischen Systems in einer turbulenten Umwelt eine lose (und keine feste) Kopplung von Prämissen und Entscheidungen fordert“ (Luhmann 2000, 433). Denn dem Berater (wie dem Leiter) fehlt es dann an „Durchgriffskraft“. Die für das ältere Beratungskonzept konstitutive Trivialisierung von Organisation und Intervention ließ bei komplexen Problemen ein Gelingen der Intervention unwahrscheinlich erscheinen (vgl. dazu auch: Willke 1994, 2ff.).

Der Berater ist in der Perspektive der „Expertenberatung“ (mehr noch als der Manager) ein Betriebsspezialist, der als Co-Manager die Probleme löst und in direkter Weise nachhaltige Effekte erzielen kann. „Gemeinsam mit den Führungskräften des Klienten“, so Walger noch in den neunzigern, „löst der Experte komplexe Probleme und führt nachhaltige Veränderungen im Unternehmen herbei“ (Walger 1995, 5). Die Organisationsberatung zielt hingegen darauf ab, auf Basis der „Eigenlogik“ der Organisation zur Selbsteränderung anzuregen. Sie verzichtet dabei auf direkte Eingriffe und setzt statt dessen auf Einfluss, Überzeugung und Vertrauen mit dem Ziel, den Problem- und Handlungshorizont in der Organisation zu erweitern.

Inwieweit dies in der Praxis der Organisationsberatung tatsächlich gelingt und Organisationsberatung zum zielorientierten Wandel der Organisation beitragen kann, soll uns im Folgenden genauer interessieren. Dabei orientiere ich mich an der Theorie organisationaler

Wandels von Weick – einem der Begründer der modernen Organisationssoziologie in den USA. Sie hat den Vorteil, dass sie eine revidierte Evolutionstheorie, die auf Entwicklungsgesetze und Richtungsangaben verzichtet, auf Sinngebungsprozesse in Organisationen bezieht. Sie zielt auf die Erklärung von Strukturänderungen im Kontext der handelnden Aneignung von organisationalen Umwelten durch Akteure. Die Frage der organisationalen Strukturänderung erscheint dabei nicht von vorneherein – wie in der systemtheoretischen Variante – beantwortet, sondern von drei, in der Evolutionstheorie klassischen Schritten abhängig: Variation, Selektion und Stabilisierung bzw. Retention. Das bedeutet, nur wenn die Gestaltung der lose an die Organisation gekoppelten Umwelt des Beratungssystem zu einer Variation führt, die ausgewählt, also retrospektiv mit Sinn verbunden und als entscheidungsrelevant erachtet sowie als Produkt erfolgreicher Sinngebung, als neue Rationalitätsform, stabilisiert wird, können wir von einer nachhaltigen Strukturänderung der Organisation sprechen. Dabei dreht es sich um die Überlebens- und Änderungswahrscheinlichkeiten von *organisationalen Sinnsystemen* und nicht von Organisationen selbst. Diese zu behandeln wäre eine andere Frage, da eine Nicht-Änderung der Struktur für das Überleben der Organisation genauso wichtig sein kann wie ihre Änderung. Mit Weicks Theorie organisationalen Wandels ist u.E. ein handhabbares Schema gewonnen, mit dem die organisationalen Gestaltungs-, Selektions- und Stabilisierungsformen in Bezug auf Beratung analysiert und die Reichweite der möglichen organisationalen Beratungseffekte (ähnlich wie in der Theorie organisationalen Lernens) relativ exakt bestimmt werden können.

3 Der Testfall: Die Beratungspraxis in ostdeutschen Industrieunternehmen

Als Testfall für die hier interessierende Frage, ob und unter welchen Bedingungen Beratung und insbesondere Organisationsberatung zur Wandel der Organisation beiträgt, habe ich die Beratungspraxis in ostdeutschen Industrieunternehmen – nach den Wirren der Treuhandphase und nach dem Abschluss der institutionellen Transformation – ausgewählt. Sie bot sich – trotz einiger historischer, transformationsbedingter Besonderheiten – an, weil die Betriebe sich in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre etabliert hatten und von da an vor allem mit nicht mehr transformationstypischen Krisensymptomen zu kämpfen hatten. Nach Ansicht vieler Experten bot sich zu diesem Zeitpunkt eher ein *ideales Betätigungsfeld* für Berater. Nicht nur der hohe Bedarf, sondern auch die hohen Qualifikationen des Personals sowie die neu etablierten, unverkrusteten Organisationsstrukturen sprachen dafür. Zudem waren es häufig Klein- und Mittelunternehmen mit komplexen Veränderungsproblematiken, die auch einen Großteil des sonstigen Beratungsgeschäftes in Deutschland ausmachen. Die Beratungspraxis in ostdeutschen Industrieunternehmen erscheint mir also zu diesem Zeitpunkt als keine zu schwere „Nagelprobe“ für die Wirksamkeit, die Organisationsberatung *unter Krisenbedingungen* entfalten kann. In welcher Weise also wurde sie praktiziert und welche Chancen hatte sie, zu einem zielorientiertem organisationalen Wandel beizutragen?

Ich werde mich bei der Suche nach Antworten auf eine Reihe von empirischen Untersuchungen zur Beratungspraxis in Ostdeutschland im Zeitraum von Mitte bis Ende der

neunziger Jahre beziehen, die vom Autor und Anderen² am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena durchgeführt wurden.

- eine von 1996 bis 1999 durchgeführte Untersuchung von Unternehmensberatern und beratenen Unternehmen mit 12 Fallstudien;
- eine 1997 durchgeführte schriftliche Befragung von 230 in Ostdeutschland tätigen Unternehmensberatern;
- eine von 1995 bis 1997 durchgeführte Untersuchung von Management und Belegschaften in 10 ostdeutschen Betrieben (Ø-Größe 289 Ma.) mit insgesamt 110 Interviews;
- eine 1997 durchgeführte schriftlichen Befragung von insgesamt 220 Managern von ebenso vielen Industrieunternehmen in Ostdeutschland (Ø-Größe 102 Ma.);

Zunächst zeigte sich anhand unserer Forschungsergebnisse, dass die These eines *idealen Tätigkeitsfeldes* für Berater bestätigt wird. Fast die Hälfte der untersuchten ostdeutschen Unternehmen hatte Beratungen in Anspruch genommen, und davon haben wiederum fast die Hälfte (45%) dies wiederholt getan. Die Beratungsfelder waren dabei vergleichsweise breit gestreut.

Tab. 1: Bereiche, in denen die Industrieunternehmen Beratung in Anspruch nahmen 1997/98

Hauptsächliche Bereiche	
Marketing, Vertrieb	45,3%
Finanzen	44,4%
Controlling	38,1%
Organisation	37,0%
Personal	35,2%
Produktion	27,8%
Technologie	22,2%
Logistik	19,4%
Qualität	16,4%
Beschaffung	14,8%

Mehrfachnennungen möglich (N=103)

Die Beratungsleistungen, die dabei in Anspruch genommen wurden, waren nach Angaben der Befragten zu mehr als einem Drittel der Fälle Leistungen die auf Co-Management, Management auf Zeit oder Beteiligung an der Umsetzung zielten (46,3%). In etwas mehr als der Hälfte der Fälle beschränkte sich Beratung allerdings auf Analyse- und Konzeptentwicklungsleistungen, basierte auf subsidiären Beratungsvorstellungen und entsprach damit unserem Verständnis von Organisationsberatung. Organisationsberatung ließ sich auch in unseren Fallstudien in expliziter Abgrenzung zur umsetzungsorientierten „Expertenberatung“ als eine dominante Orientierung der Beratungsunternehmen herausarbeiten. Konnte Beratung

2 Die Untersuchungen zur Unternehmensberatung wurden von Holger Gerlach, Andreas Hinz, Marek Krause, Rudi Schmidt und dem Autor durchgeführt.

also – und insbesondere Organisationsberatung – zum organisationalen Wandel in den ostdeutschen Unternehmen beitragen?

4 Die Gestaltung von Beratung: Variationsspielräume und ihre Grenzen

Um diese Frage zu beantworten, möchte ich im ersten Analyseschritt der organisationalen Beratungseffekte einige Anmerkungen zum Variationsspielraum machen, der der Organisationsberatung eröffnet wurde. Ich kann hier nicht die einzelnen neuen Variationen von Beratungswissen vorstellen, aber deutlich machen, welche Gestaltungsschemata oder kognitiven Landkarten der Akteure den Variationsspielraum in der Gestaltung der Organisationsberatung begrenzt und das Andocken des Beratungssystem an organisationale Entscheidungssysteme bereits in der Gestaltungsphase behindert haben. Dabei ist mit einem Gestaltungsschema (oder einer kognitive Landkarte) nur das verallgemeinerte und korrigierbare Muster gemeint, das die organisationalen Erfahrungen gliedert und als erster Bezugsrahmen für Wahrnehmungen und Handlungen dient.

- a) Der erste Bezugsrahmen der Handlungen war sehr klar durch eine *Voran(g)stellung technologischer Fragen und eine Nachordnung organisatorischer* definiert. Organisierung und Organisationsberatung waren auf dieser Basis, auch wenn sie als wichtig erachtet wurden, immer nur *periphere, nachgeordnete Elemente des ökonomischen Kalküls*. Da die Prioritätensetzung der Unternehmen im „Wissenstransfer“ auf der teuren Erneuerung der Technologie gelegen hatte, wurde die Organisationsgestaltung und insbesondere der Einbezug von externer Beratung dem daraufhin einsetzenden „Sachzwang“ in der Mittelverwendung unterworfen (assimiliert). Organisationsberatung bewegte sich daher von den Gestaltungsparametern im *Teufelskreis von zu wenig Zeit, zu hohem Problemdruck und zu hoher Problemkomplexität*. Weit gehend ungeachtet der Komplexität des Problems – mehr als Dreiviertel der Unternehmen gaben an, dass sich die Problemstellung auf das gesamte Unternehmen bezog – dominierte eine Kurzform der Organisationsberatung. Nur bei jedem vierten Betrieb umfasste die Beratungsdauer mehr als vier Wochen. Und mehr als zwei Drittel der Berater gaben an, dass sie im Regelfall erst hinzugezogen wurden, als der Problemdruck bereits sehr hoch war. Dabei bestätigte sich, dass die hohe *Punktualität* und *Temporalität* der Beratung von vorneherein ihre Funktion als Organisationsberatung unterminierte.
- b) Diese auf eine Kurzform der Beratung gerichteten Gestaltungsparameter hatte in der Hälfte der Fälle zur Konsequenz, dass auf einen über das Management hinausgehenden Einbezug weiterer betrieblicher Experten verzichtet wurde. Hinter der vordergründigen Kostenargumentation lag diesem *Verzicht auf Beteiligung, dieser Konzentration auf Managementberatung* ein Gestaltungsschema in der Organisation zugrunde, das von einer einfachen Übertragbarkeit von Managementwissen auf die Organisation durch Anweisung und Kommunikation ausging und deswegen eine weitergehende Beteiligung betrieblicher Experten als nachrangig erachtete. Die „soziale Welt der Betriebe“ blieb von der Beratung deshalb oft unberührt. Nachhaltige Effekte der Beratung für die Organisation waren daher infrage gestellt.
- c) Zu den Gestaltungsparametern der Beratung in ostdeutschen Industriebetrieben gehörte es auch, dass diese nicht immer freiwillig erfolgte, sondern auf Anweisung von Banken.

In solchen Fällen führten die Gestaltungsschemata der Organisation dazu, dass die Beratung im Regelfall nicht als solche anerkannt wurde. Sobald die Prämisse der relativen Autonomie verletzt wurde und die Macht der Banken ins Spiel kam, stieg die Misserfolgswahrscheinlichkeit der Beratung enorm. Sie wurde zu einer reinen *Legitimationsveranstaltung* und mündete in *Schein-Beratungsinteraktionen*, die keine wirklichen Effekte zeitigen konnten.

- d) Darüber hinaus trat in der Krise die *Prekarität einer Interaktionsform, die auf Hilfe zur Selbsthilfe setzt*, klar hervor. In der Gestaltung des Beratungssystem kamen trotz einer Orientierung an Organisationsberatung immer wieder Gestaltungsschemata zum Vorschein, die auf *Entlastung durch Stellvertretung* zielten. Die prekäre Balance einer subsidiären Beratungsinteraktion war deswegen mit steigendem Problemdruck nicht immer zu halten.
- e) Dabei spielte auch eine Rolle, dass der in der Krise besonders betonte, *erfahrene betriebliche Pragmatismus* ein Professionalitätsverständnis im Sinne der Organisationsberatung, das dem Berater ein Mandat zur autonomen Problemdefinition zugesteht und sein Expertenwissen als anderes Wissen (als universelles, abstraktes, an den Standards der Zunft orientiertes Prozess- und Methodenwissen) akzeptiert, nicht immer zuließ. Beratungskonzepte und das Prozesswissen der Berater wurden nicht selten als „praxisferne Theorie“ dechiffriert und als solche nicht anerkannt. Und während die eine Seite den Beratungsprozess durch die Besserwisserei und Belehrung der anderen blockiert sah, erachtete ihn die andere Seite durch die fachlichen Defizite des Managements erschwert. Insgesamt lässt sich also am Testfall der ostdeutschen Beratungslandschaft erkennen, dass in ihrer Gestaltung unterschiedliche Schemata zur Anwendung gekommen sind, die den Variationsspielraum für Organisationsberatung eng begrenzten und bereits die Etablierung einer ihr entsprechenden Interaktionsform nicht immer gelingen ließ. Welche Folgen hat dies nun für die Selektion von in den Beratungssystemen erzeugten Wissen, für die retrospektive Sinnggebung und die Anschlussfähigkeit von Beratung für organisationale Entscheidungen.

5 Zur organisationalen Selektion: Retrospektive Sinnggebung und Anschlussfähigkeiten von Entscheidungen

Ein Großteil der mannigfaltigen Inputs in Organisationen, so Weick, bleibt „unberührt“. Keineswegs immer interpretiert die Organisation also die im Gestaltungsprozess der Beratung produzierten Ergebnisse so, als ob eine *relevante* Entscheidung getroffen worden wäre. Erst wenn dies geschieht und Beratungswissen durch die retrospektive Sinnggebung der Organisation als relevant selegiert wird, hat sich die Beratung als organisational anschlussfähig erwiesen. Diese nachträgliche Sinnggebung lässt sich in unserem zweiten Analyseschritt zunächst einfach erheben, indem man die Einschätzung des Ergebnisses der Beratung durch die Beratenen heranzieht. Sie ist deswegen bedeutsam, weil sich in den Fallstudien sehr klar gezeigt hatte, dass sich in den Organisationen, in denen die Beratung als Misserfolg eingeschätzt wurde, auch nichts an den Problem- und Handlungshorizonten sowie an den etablierten Organisationsstrukturen geändert hatte. Damit wissen wir zwar noch nichts über die organisationale Anschlussfähigkeit im Falle einer Erfolgseinschätzung, aber die Misserfolgseinschätzung kann uns als Indikator dafür dienen, dass Beratungswissen in der Organisation folgenlos verpufft ist.

Es zeigte sich, dass gemessen an diesem Indikator, die „Folgenlosigkeit“ von Beratung kein seltenes Phänomen ist. Insgesamt rund 40% der Beratenen deklarierten die Beratung im Nachhinein als Misserfolg. Wenn sie, wie in Zweidrittel der Fälle angegeben, nicht den gänglichen Erwartungen entsprach, so war dies negativ gemeint: Die Beratenen waren enttäuscht. Und diese Enttäuschung schlug sich auch in der zu fast 80% geäußerten Absicht nieder, keine Beratungsleistungen mehr in Anspruch nehmen zu wollen.

Tab. 2: Bewertungen von Beratungsleistungen durch die beratenen Geschäftsführer 1997/98

Die Beratung war eher ein Misserfolg.	38,2%
Die Beratungskosten waren der Leistung nicht angemessen.	41,3%
Die Beratung entsprach teilweise/gar nicht den Erwartungen.	67,3%
In näherer Zukunft keine Beratung mehr.	77,5%

Mehrfachnennungen möglich (N=103)

Von den 120 Geschäftsführern, die keine Beratung in Anspruch genommen hatten, gaben zudem fast die Hälfte an, dies aufgrund schlechter Erfahrungen mit Beratern nicht getan zu haben. In Bezug auf dieses hohe Maß an Unzufriedenheit mit Beratung, ist unser Testfall Ostdeutschland mitnichten ein Sonderfall. Beratung, das zeigen auch andere Untersuchungen, ist insgesamt ein enttäuschungsreiches Geschäft.

Tab. 3: Erfolgseinschätzungen von Unternehmensberatungen durch die Klientel nach unterschiedlichen Untersuchungen 1993 – 2001

Erfolgseinschätzungen von Beratungen	Proz.	N	Typ ¹
Beratung führte nicht zu einem umsetzungsfähigen Ergebnis. (Lachnit/Müller 1993)	24%	161	KMU
Beratung führte nicht zu einer Umsetzung der Ergebnisse. (Kailer/Merker 1999)	41%	74	KMU
Die Beratung war ... eher ein Misserfolg. (Pohlmann/Gerlach 1999)	38%	104	KMU
Die Beratungsprojekte waren ... weniger erfolgreich. (Fritz/Effenberger 1998)	31%	141	GU
Die Beratungsprojekte haben die Erwartungen ... teilweise/gar nicht erfüllt. (manager magazin 2001)	55%	100	GU
Die Beratungsprojekte wurden mit ... befriedigend oder schlechter bewertet. (manager magazin 2001)	50%	100	GU
Mit der Beratung ... teils/teils oder weniger zufrieden. (Stöbe 1998)	63%	83	Min.

¹ KMU=Klein- und Mittelunternehmen; GU=Großunternehmen, Min.=Ministerien

Dabei gab es zentrale Faktoren, welche die Wahrnehmung von Beratung als Misserfolg deutlich erhöhten. Je kleiner der Betrieb, je höher das Honorar, je geringer die Beratungsdauer und Kontinuität, aber auch je weniger betriebliche Experten beteiligt waren, desto wahrscheinlicher war eine Misserfolgswahrnehmung der Beratenen.

Tab. 4: Misserfolgswahrnehmungen von Beratung 1997/98

	Die Beratung war eher ein ...	Misserfolg
Beratungsart	Expertenbefragung (Co-Management/Umsetzung)	27,1 %
	Organisationsberatung (Analyse, Konzepte etc.)	46,5 %
Beratungsdauer	eine Woche	61,5 %
	bis einen Monat	31,6 %
	halbes Jahr und mehr	18,8 %
Beteiligung	intensive Zusammenarbeit mit allen	13,5 %
	nur Zusammenarbeit mit Geschäftsführer	45,5 %
	keine Zusammenarbeit	100 %
Initiator der Beratung	Bank	54,5 %
	eigene Initiative	25,9 %
Beratungshonorar	gering	20,0 %
	hoch	44,4 %
Betriebsgröße	klein (20-49)	50,1 %
	größer (über 200)	7,1 %

N = 103

Am stärksten zu betonen ist aber, dass im Falle der Organisationsberatung eine Einschätzung der Beratung als Misserfolg wahrscheinlicher war als im Falle der so genannten Expertenberatung. Diese schuf, gemessen an diesem Indikator, ein geringes Maß an organisationaler Folgenlosigkeit, ohne dass damit jedoch bereits etwas über die Nachhaltigkeit ihres Beitrags zum zielorientierten Wandel der Organisation gesagt wäre.

6 Zur Stabilisierung von Änderungen: Die Perspektive organisationalen Wandels

Diese Perspektive auf den organisationalen Wandel ist aber noch nicht hinreichend. Noch wissen wir nicht, unter welchen Bedingungen es zur organisationalen Anschlussfähigkeit kam und wann die Selektion von Beratungswissen tatsächlich zur Ausbildung neuer Rationalitätsformen, und damit zu einem nachhaltigen Wandel der Organisation geführt hat: Es ist diese Frage der Stabilisierung von Änderungen, die jetzt im dritten Analyseschritt anhand der qualitativen Fallstudienresultate abschließend erörtert werden soll.

Anhand der Analyse von unterschiedlichen Organisationstypen und den damit korrespondierenden Gestaltungs-, Selektions- und Stabilisierungsformen von Beratung ließen sich

einige Regeln aufstellen, unter welchen Bedingungen Organisationsberatung in der Krise zur Veränderung von Organisationen beitragen könnten und unter welchen nicht.

Immer dann, wenn in der Krise latente Regeln des „Durchwurstelns“ die Stabilisierung bestimmen („organisierte Anarchie“), nehmen die auf Änderungen bezogenen *Erwartungsspielräume und Außenorientierungen* bei den Akteuren in der Organisation sehr stark ab. Es wird kurzfristig reagiert, auf Basis einfacher Konzepte. Es kommt in der Organisation zu einer sehr emotionalen, kollektiv stabilisierten Selbstbezogenheit, die eine sehr restriktive Gestaltung von Organisationsberatung nicht nur nach sich zieht, sondern sich durch deren sich dann einstellende Erfolgslosigkeit bestätigt sieht. Dass Organisationsberatung nicht weiterhilft, wird hier zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Entscheidungen orientieren kann Beratung in diesen Fällen nur, wenn sie keine ist, also in der Form des Co-Management praktiziert wird. Nur dann wird sie als Erfolg eingeschätzt.

Immer dann, wenn es zu einer einfachen *Modernisierung* der Organisation nach dem Rationalmodell gekommen ist („klassisch-moderne Organisation“), sorgt die Krise für einen starken Konservatismus in der Organisation. Zwar sind die Außenorientierungen und *Änderungsbereitschaften* der Organisationsmitglieder hoch, aber sie übersetzen sich in vielen Fällen nicht in organisationale Änderungsfähigkeit. Vielen Beschäftigten ist das Sanktionsrisiko für unkonventionelles Handeln und Fehlern bei unregelter Verantwortungsübernahme zu hoch und vielen Managern Anreizsysteme zur Förderung der Verantwortungsübernahme zu teuer. In der Krise nimmt im Zusammenspiel dieser Handlungsrationale der Rückgriff auf stark regelorientierte Handlungsnormen zu. Mechanistische Beratungsvorstellungen sind deshalb von Bedeutung und restringieren die Gestaltungsmöglichkeiten der Organisationsberatung. Zwar entstehen vor diesem Hintergrund auch an Organisationsberatung anknüpfende Entscheidungsorientierungen. Sie können jedoch im Auseinanderfallen von individueller Änderungsbereitschaft und organisationaler Änderungsfähigkeit nur selten als Strukturänderungen stabilisiert werden.

Am größten aber sind die Chancen der Organisationsberatung beim Typus der wissensbasierten Organisation. Deren Stabilisierungsmechanismen sind in der Krise auf einen beinahe wissenschaftlichen Experimentalismus in Sachen Strukturänderung ausgerichtet. Ein Zitat soll dies verdeutlichen:

„Und wir haben auch immer ganz bewusst gesagt, die festgeschnittene Struktur im Moment ist nicht so zu verstehen, dass die wirklich irgendwo statisch ist, sondern ich betrachte eine Struktur eigentlich immer nur so lange als gültig, so lange nicht neue Erkenntnisse da sind. Und das geht bei uns relativ schnell, dann zu sagen, jetzt müssen wir ganz einfach umstellen, weil die Gegebenheiten andere sind“.

In diesen Betrieben werden die großen Erwartungsspielräume des meist professionellen Personals für Strukturreformen genutzt. Die starke Außenorientierung der Akteure sorgt zusammen mit der Kultur der Expertengemeinschaft für eine gering restriktive Gestaltung des Beratungsprozesses. Er erweist sich bis hin zur Entfaltung neuer Rationalitätsformen als hoch anschlussfähig. Immer dann, wenn Organisationen mit experimentellen Strukturänderungen auf die Krise reagieren, entsteht zwischen einer experimentellen Außenorientierung mit hoher Veränderungsbereitschaft und dem Einbezug von Organisationsberatung eine Wechselwirkung, die der Organisationsberatung große Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation eröffnet.

Tab. 5: Veränderungschancen durch Organisationsberatung nach Organisationstypen

	Organisierte Anarchie	Klassisch-moderne Organisation	wissensbasierte Organisation
Gestaltung von Beratung (Variation)	<i>Organisationsberatung</i>	<i>Organisationsberatung</i>	<i>Organisationsberatung</i>
Entscheidungsorientierung (Selektion)	Co-Management/ "Expertenberatung"	Organisationsberatung "Expertenberatung"	<i>Organisationsberatung</i>
Strukturänderung (Stabilisierung)	"Notoperation"	"Expertenberatung"/ Co-Management	<i>Organisationsberatung</i>
Revolution (turn around)	"Notoperation"	"Notoperation"	nicht beobachtet

kursiv = Einfluss der Organisationsberatung auf den organisationalen Wandel

fett = Einfluss/Notwendigkeit anderer Formen des Veränderungsmanagements

7 Resümee: Zum Zusammenhang von organisationaler Entwicklung und Organisationsberatung

Unsere Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass auch Organisationsberatung von sich aus keine magische Qualität entfalten kann, die sie zu einem Allzweckmittel für organisationale Änderungen macht. Wir konnten im ersten Schritt der Analyse sehen, dass die sicherheitsgenerierenden Gestaltungsschemata der Organisation dafür sorgten, dass trotz einer Orientierung an Organisationsberatung diese in der Interaktionsform prekär und in ihrem Variationsraum eng begrenzt bleibt. Dasselbe Bild zeigte sich in der Frage der Responsivität und die Rezeptionsfähigkeit der Organisationen für Beratungswissen. Trotz geleisteter Zahlungen war das Maß an organisational hergestellter „Folgenlosigkeit“ von Beratung, insbesondere von Organisationsberatung, beachtlich. Dahinter standen, das konnten wir im letzten Schritt unserer Argumentation sehen, Stabilisierungsmechanismen der Organisation, die entweder in Form eines geheiligten *Inkrementalismus* jede Außenorientierung und Änderungsfähigkeit der Akteure zunichte machte oder in Form eines rationalen Konservatismus eher für mechanistische Beratungsformen offen waren. Hoch anschlussfähig hingegen erwies sich Organisationsberatung vor allem in wissensbasierten Unternehmen, deren Stabilisierungsmechanismen auf einen experimentellen Relativismus eingestellt waren.

Organisationsberatung ist also eine hoch voraussetzungsvolle Form von Beratung, die nur zur nachhaltigen Strukturänderung der Organisation beitragen kann, wenn privilegierte Gestaltungsbedingungen geschaffen werden. Je professionalisierter die Organisation, desto eher schafft sie Gestaltungsformen von Beratung, die ihre organisationale Anschlussfähigkeit mit organisieren können und desto eher gelingt es, Strukturänderungen zu stabilisieren. Aus unseren Ergebnissen lässt sich ablesen, dass es eine Art Matthäus-Prinzip der Organisationsberatung gibt: Wer hat, dem wird gegeben und wer nicht hat, dem kann auch Organisationsberatung kaum helfen. Organisationsberatung ist nicht per se krisentauglich, sondern nur, wenn sie ihre eigenen Voraussetzungen mit organisiert. Je unsicherer und krisenhafter der Beratungskontext eingeschätzt wird, desto höher sind, das haben wir gesehen, die Scheiternrisiken von Organisationsberatung. Im Prokrustes-Bett der in der Krise zur

Geltung kommenden Rationalitätskriterien (wie z.B.: *Kurzfristigkeit, Kalkulierbarkeit und Pragmatismus*) konnte sich Organisationsberatung als Katalysator organisationalen Wandels nicht allzu oft bewähren. Sie muss in solchen Fällen im Vorhinein Maßnahmen ergreifen, um ihre Veränderungswirkungen abzusichern. Sie muss die Vorbereitungsphase bereits beratend gestalten und die Beteiligung betrieblicher Experten sowie die Selbstbeteiligung der Führungskräfte zur Voraussetzung der Durchführung machen. Vielleicht kann so die Überlegenheit der Organisationsberatung in der Frage der Nachhaltigkeit gegenüber der kurzfristig zufrieden stellenden Entlastung, die „Expertenberatung“ verspricht, stärker zur Geltung kommen.

Literatur

- Argyris, Chris, Donald A. Schön (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart
- Arimond, H. (1966): Zeitgemäße Berufsaufklärung. Psychologische Beiträge 9. o.O.
- Brem-Gräser, Luitgard (1993b): Handbuch der Beratung für helfende Berufe. Band 2. München/Basel, 11. Auflage
- Dahl, Edgar (1967): Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Meisenheim am Glan
- Elfgen, Ralph, B. Klaile (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart
- Fritz, Wolfgang, Jens Effenberger (1998): Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung; in: DBW, 58, 1, 103-119
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen
- Habermas, Jürgen (1983/92): Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln; in: Jürgen Habermas: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt/M., 5. Auflage
- Hruschka, Erna (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses; in: Eberhard Bay u. a. (Hg.), 16
- Kailer, Norbert, Richard Merker (1999): Kompetenz in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen – Defizite und Barrieren limitieren den Beratungserfolg. Berichte aus der Angewandten Innovationsforschung. Bochum
- Lachnit, Laurenz, Stefan Müller (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen; in: Der Betrieb, 46, 28, 1381-1389
- Laszlo, Ervin (1999): Total Responsibility Management – Unternehmen in umfassender Verantwortung führen lernen; in: André Pappmehl, Rainer Siewers (Hg.): Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Wien/Frankfurt, 23-34
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden
- Manager Magazin (2001): Gewinner ohne Glanz. 7, 49-61
- Micklethwait, John, Adrian Wooldridge (1998): Die Gesundheitsbeten. Was die Rezepte der Unternehmensberater wirklich nützen. Hamburg
- Pongratz, Hans J. (2000): System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung; in: ARBEIT 9, 1, 54-65
- Schein, Edgar (1969): Process Consultation: Its Role in Organization Development. Reading, MA
- Schein, Edgar (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln

- Stöbe, Sybille (1998): Verwaltungsmodernisierung und Beratung: Ergebnisse einer Befragung; in: Ulrich Pekruhl (Hg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche. Graue Reihe des IAT 1998-03, Gelsenkirchen, 47-57
- Walger, Gerd (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung; in: Gerd Walger (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln, 1-18
- Weber, Max (1922/85): Wissenschaftslehre. Hgg. v. Johannes Winckelmann, Tübingen, 6. erneut durchgesehene Auflage
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.
- Wilke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart/Jena

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Markus Pohlmann
 Institut für Soziologie
 der Friedrich-Alexander-Universität
 Erlangen-Nürnberg
 Kochstraße 4
 D-91054 Erlangen

Schlagwörter: Arbeitsorganisation/Gruppenarbeit/
 Organisationsentwicklung, Beratung, Geographischer Bezug (regional),
 Industrie, Soziologie, Strukturwandel