

Hans J. Pongratz

## System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung\*

### Abstract

Während die soziologische Diskussion von Organisationsberatung bisher vor allem auf systemtheoretische Ansätze Bezug nimmt, wird hier versucht, eine ergänzende subjektorientierte Perspektive unter Berücksichtigung herrschaftskritischer Positionen zu entwickeln. Denn typischerweise überlagern sich betriebliche Hierarchie und Beratungsauftrag in der Form, dass die Auftraggeber zugleich Vorgesetzte der zu beratenden (oder von Beratung betroffenen) Mitarbeiter sind. Um die Kooperation dieser Mitarbeiter im Beratungsprozess zu erreichen, werden in den vorherrschenden Beratungsansätzen verschiedene Strategien vorgeschlagen: Autorität, Motivation, Partizipation, Neutralität. Angesichts der unvermeidbaren Verstrickung der Berater in Machtdynamiken wird hier hingegen für eine Verhandlungsstrategie plädiert, mit welcher – zusätzlich zum ‚Rahmenauftrag‘ der Auftraggeber – mit den betroffenen Mitarbeitern konkretisierende ‚Kernaufträge‘ ausgehandelt werden.

### 1 Zur Einführung

Mit einer Verzögerung von etwa zwanzig Jahren finden die Themen Organisationsentwicklung und Organisationsberatung<sup>1</sup> nun auch in der Soziologie breitere Resonanz (siehe die Tagungsbände von Alemann/Vogel 1996; Howaldt/Kopp 1998b). Während eine erste Beratungswelle in Deutschland bereits in den siebziger Jahren anrollte, scheint die Soziologie zumeist erst in den neunziger Jahren entdeckt zu haben, dass es dabei um einen ihrer ureigensten Gegenstände geht, nämlich die Veränderung sozialer Strukturen in Organisationen (Eiben u.a. 1996).

Zunehmend wird nun die Frage gestellt, ob die Soziologie charakteristische Sichtweisen für Beratungsprozesse, eventuell sogar eine spezifisch soziologische Beratungsmethodik anzubieten habe. Als Antwort wird häufig auf die „besondere Eignung der soziologischen Systemtheorie“ (Thinnes 1997, 221) verwiesen, die „gute Voraussetzungen für eine Beratungspraxis“ (von Alemann 1996, 21) biete. Aktuelle Ansätze einer

---

\* Diesem Text liegt ein Vortrag für die ad-hoc-Gruppe „Soziologische Beratung“ des BDS (Berufsverband deutscher Soziologen e.V.) am 16. September 1998 auf dem Soziologiekongress „Grenzenlose Gesellschaft?“ in Freiburg im Breisgau zugrunde. Für Hinweise und Anregungen danke ich Nina Degele, Hermann Iding, Günter Voß und Thomas Wex.

1 In einer klassischen Definition wird Organisationsentwicklung verstanden als „langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur“ (French/Bell 1994, 31). In einem engen Begriffsverständnis umfasst Organisationsberatung nur jenes Beratungssegment, bei dem es im Schwerpunkt um die Veränderung betrieblicher Strukturen der Zusammenarbeit geht.

systemischen Beratung berufen sich – neben anderen Quellen, wie der systemischen Familientherapie und der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus – ausdrücklich auch auf die Luhmann'sche Systemtheorie (z.B. Wimmer 1993; Häfele 1990). Man kann gegenwärtig den Eindruck gewinnen, *soziologisch orientierte Beratung sei in erster Linie systemische Beratung* (Ahlemeyer 1996; Howaldt/Kopp 1998a).<sup>2</sup> Bevor sich ein solcher Eindruck allzusehr verfestigt, möchte ich auf zwei andere Forschungstraditionen der Soziologie aufmerksam machen: Sowohl *industriesoziologische Konzeptionen betrieblicher Herrschaftsstrukturen* als auch *subjektorientierte Analysen* der Bedeutung der Erwerbstätigkeit für die arbeitenden Personen haben meines Erachtens unmittelbare Relevanz für die Beratung von Organisationen, fanden bisher aber in Beratungskonzepten kaum Beachtung.

Mein eigener Umweg zum Thema Organisationsberatung führt über eine siebenjährige Tätigkeit als *selbständiger Kommunikationstrainer*, durch die ich in unterschiedlichen Formen (v.a. in Trainings und Workshops zu Teamentwicklungsmaßnahmen oder im Rahmen von EDV-Reorganisationsprojekten) in Beratungsprozesse in Wirtschaftsunternehmen involviert war. Im Folgenden beziehe ich mich insbesondere auf ein „Train-the-Trainer“-Projekt „Methoden- und Sozialkompetenz für Ausbilder“, das ich in den Jahren 1996 und 1997 für die Ausbildungswerkstätten der Stadtwerke München als Qualifizierungsauftrag mit zusätzlichen Elementen von Organisationsentwicklung durchgeführt habe (Pongratz 1998). Aus einer soziologischen Forschungsperspektive habe ich mich zudem mit den Auswirkungen von Reorganisationsmaßnahmen auf das Verhältnis von Arbeitskraft und Betrieb (Voß/Pongratz 1998) und auf die Interaktionsstrukturen von Personalführung (in einem laufenden Habilitationsprojekt) befasst.

Die folgenden Thesen sind das Ergebnis einer vor allem praktisch motivierten Auseinandersetzung, in der ich systemische Beratungsansätze als faszinierendes Reflexionsangebot erlebte – aber entscheidende Anregungen aus bewährten industrie- und berufssoziologischen Konzepten bezog. Auf theoretischer Ebene stellt eine Integration systemtheoretischer und herrschaftskritischer Positionen oder von System- und Subjektperspektiven eine höchst anspruchsvolle Aufgabe dar, die ich gerne den Spezialisten der soziologischen Theorie überlasse. Pragmatisch auf Handlungsprobleme der Beratungspraxis bezogen, halte ich sowohl die Systemperspektive als auch herrschaftskritische und subjektorientierte Betrachtungsweisen für nützliche Orientierungen in der Organisationsberatung.

Im Sinne theoretisch inspirierter Praxisreflexionen möchte ich dieses Argument auf der Grundlage meiner Erfahrungen in dem genannten „Train-the-Trainer“-Projekt in drei Schritten entwickeln. Der Blick richtet sich zunächst auf Aspekte der Beziehungs-

---

2 Andere soziologisch orientierte Beratungsansätze, wie z.B. ein arbeitsorientierter Ansatz (Bollinger 1998) oder Konzepte der Aktionsforschung (siehe Fricke 1997), sind bisher in Deutschland singuläre Erscheinungen mit wenig Breitenwirkung geblieben.

struktur zwischen Berater und Klient,<sup>3</sup> insbesondere auf Überlagerungen betrieblicher Herrschaftsstrukturen mit beratungsbedingten Differenzierungen in den Berater-Klienten-Beziehungen (2.). Unter Berücksichtigung des Vermittlungszusammenhangs von Organisation und Person ergibt sich für den Berater daraus ein charakteristisches Kooperationsproblem, für das unterschiedliche Bewältigungsstrategien verfügbar sind (3.). Ausgehend von der Unvermeidbarkeit der Verwicklung in betriebliche Machtdynamiken plädiere ich für eine Verhandlungsstrategie des Beraters und veranschauliche sie mit Handlungsgrundsätzen, die sich in meinem Trainings- und Beratungsprojekt bewährt haben (4.). Abschließend verweise ich auf den systematischen Stellenwert einer soziologischen Subjektperspektive im Beratungsprozess (5.).

## 2 Differenzierungen in den Berater-Klienten-Beziehungen

Nicht nur in der systemischen Beratungsliteratur ist es üblich, Beratung als *Interaktionsprozess zwischen Beratersystem und Klientensystem* darzustellen. Die charakteristische Annahme der systemischen Beratung (Wimmer 1992; Mingers 1996), dass aufgrund der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme, Berateraktionen keine direkt steuerbaren Effekte im Klientensystem auslösen, sondern erst über dessen eigenlogische Verarbeitungsmechanismen wirksam werden, stellt eine plausible Kritik eines allzu sozialtechnologisch ausgerichteten Interventionsverständnisses aus. Auch die Anregung, durch permanente Beobachtung von Handlungen im Klientensystem Hypothesen zu systemtypischen Handlungsmustern und Sinnstrukturen zu generieren und diese immer wieder zu überprüfen, erscheint mir hilfreich für die Praxis zu sein. Dennoch steht dieser sicherlich lohnenswerte „Blick aufs Ganze“ im praktischen Beraterhandeln im Kontrast zu der beständigen Anforderung der Gestaltung sozialer Beziehungen mit unterschiedlichsten Personen.

Der Berater erlebt das Klientensystem vor allem in den eigenen *Interaktionen mit einer Vielzahl betrieblicher Akteure*. Deren Handlungen sind in hohem Maße durch ihre Aufgaben und Positionen innerhalb der Organisation und damit durch vielfältige soziale Differenzierungen beeinflusst. Typischerweise sind hierarchische, funktionale und fachliche Differenzierungen besonders relevant, weil sie jene Aufgabenteilungen kennzeichnen, die dem Veränderungsdruck von Beratungsprozessen ausgesetzt sind. Aber natürlich wird im Beratungsverlauf auch das soziale Beziehungsnetzwerk – der informellen Bezugsgruppen, Koalitionen, Konkurrenzbeziehungen usw. – im Betrieb mobilisiert. Eine weitere Differenzierung, die durch das Beratungsverhältnis selbst erst entsteht, erscheint mir für das Verständnis von Beratung wesentlich: Je nach ihrer Stellung zum Beratungsauftrag lassen sich in typisierender Weise *auf Klientenseite drei Grundpositionen* unterscheiden: Auftraggeber, Umsetzer und Beobachter.

3 Der Einfachheit halber und der Gewohnheit folgend, spreche ich von den verschiedenen Akteuren im Beratungsprozess im Folgenden in der männlichen Form als „der Berater“, „die Auftraggeber“ usw.; damit werden jeweils Rollen gekennzeichnet, die von Frauen und Männern ausgeübt werden.

- Einige wenige Akteure treten als *Auftraggeber* gegenüber dem Berater auf. Sie formulieren ein Anliegen, verhandeln über Beratungsmodalitäten, schließen einen Beratungsvertrag und vertreten ihn innerhalb der Organisation. Sie sind dem Beratungsprozess in hohem Maße verpflichtet und haben häufig bestimmte Vorstellungen über den Beratungserfolg, von dem sie zu profitieren hoffen.
- Als *Umsetzer* bezeichne ich jene Personen, die als Zielgruppe der Beratung die eigentliche Arbeit der Veränderung vollbringen sollen (als *Beteiligte*) oder deren Arbeit sich als Ergebnis der Beratung ändern soll (als *Betroffene*).<sup>4</sup> Obwohl sie selbst an der Formulierung und Entscheidung des Beratungsauftrags nicht maßgeblich beteiligt sind, hängt das Beratungsergebnis entscheidend von ihrer Mitwirkung ab.
- Schließlich befinden sich im Randbereich des Beratungsprojekts interessierte *Beobachter*, die nur zeitweise oder in weniger wichtigen Aspekten ihrer Arbeit betroffen sind, aber den Beratungsverlauf aufmerksam verfolgen und in der Zusammenarbeit mit Auftraggebern oder Umsetzern in Einzelfragen Einfluss nehmen können.

Diese Differenzierung kann mehr oder weniger deutlich ausgeprägt sein und im Beratungsprozess in unterschiedlichem Ausmaß wirksam werden. Ihr Einfluss auf Beratungsinteraktionen nimmt vor allem dann zu, wenn sie sich mit anderen der genannten Differenzierungen überschneidet. Typischerweise werden Beratungsaufträge auf der Ebene von Vorgesetzten vergeben, wobei als Umsetzer untergeordnete Mitarbeitererebenen vorgesehen sind. Auch wo die Initiative nicht unmittelbar von vorgesetzten Stellen ausgeht (sondern z.B. von zentralen Stabsabteilungen), werden die höheren Managementebenen in der Regel verantwortlich eingebunden.<sup>5</sup>

*Wenn sich Hierarchie und Auftragsverhältnis in dieser Weise decken*, dann wird sich – so die These – die innerbetriebliche Herrschaftsstruktur in der Beziehungsstruktur zwischen Berater und Umsetzern widerspiegeln. Als Folge der Auftraggeber-Berater-Allianz, die den Berater zur Loyalität „nach oben“ verpflichtet, werden die zwischen Auftraggebern und Umsetzern etablierten Machtbeziehungen auch für das Verhältnis von Berater und Umsetzern relevant: Aus der Sicht der Umsetzer handelt der Berater gewissermaßen als *Stellvertreter der Auftraggeber*; Heiner Minssen spricht von einem „vom Machthalter ‚geborgten‘ Akteursstatus“ (1997, 66f) des Beraters.

Einen empirischen Beleg dafür, wie Umsetzer den Auftrag eines systemischen Beraterteams als *Herrschaftsfunktion* deuten, liefert Susanne Mingers (1996, 282) als Begleitforscherin in einer Kaufhaus-Filiale: „Die GL (Geschäftsleitung, H.P.), aber auch einzelne AL (Abteilungsleiter, H.P.) und ASS (Assistenten, H.P.) äußern die Befürchtung, die Berater übernehmen die Funktion, die Abläufe, die in der Niederlas-

4 „Klient“ verstehe ich als übergreifende Kategorie, während ‚Beteiligte‘ oder ‚Betroffene‘ jeweils Untergruppen bilden; Begriffsalternativen wären ‚change agents‘ oder ‚Klienten zweiter Ordnung‘ (im Unterschied zu den Auftraggebern als ‚Klienten erster Ordnung‘).

5 Der hiermit gesetzte Analyseschwerpunkt wird anderen Aspekten der Komplexität und Vielfalt von Beratungsprozessen in Organisationen, etwa fachlichen Gegensätzen oder Kontroversen zwischen konkurrierenden Abteilungen, natürlich nicht gerecht (siehe z.B. die mikropolitischen Analysen von EDV-Reorganisationsprojekten in Ortman u.a. 1990).

sung Jungberg geschehen, zu kontrollieren und der Zentrale die bestehenden Probleme und Unzulänglichkeiten zu melden.“ Mingers zufolge bleibt dieses Mißtrauen „weitgehend unbemerkt vom Beraterteam“ (283) und erschwert erfolgreiche Interventionen. Franz Wellendorf (1994, 35) stellt in seinen Überlegungen zur Auftragsbeziehung in der Supervision fest: „In den Phantasien, die die Interaktionen in der Institution determinieren, ist der Supervisor der Mann der Leitung.“ Für den Trainingsbereich beschreibt Christoph Warhanek (1997, 69ff.) mit seltener Klarheit das „kritische Beziehungsdreieck“ zwischen Trainer, Auftraggeber und Zielgruppe.

Wie Hermann Iding (1999) in der Analyse von Beratungsprozessen in Krankenhäusern zeigen kann, ist die Verstrickung des Beraters in innerbetriebliche Machtbeziehung wesentlich komplexer als es die Dichotomisierung von Auftraggebern und Umsetzern nahelegt: Mikropolitische Prozesse können quer dazu verlaufen und unterschiedlichste Entwicklungsverläufe nehmen. Dennoch scheint mir gerade diese hierarchische Differenzierung in der Beratungsliteratur insgesamt, aber auch in soziologischen Beiträgen dazu, bisher systematisch unterschätzt worden zu sein. Zur Praxisrelevanz der Systemtheorie zieht Mingers (1996) das Fazit, diese biete zwar wesentliche begriffliche Unterscheidungen, aber „nur wenig Anknüpfungspunkte, Begrifflichkeiten und Kategorien, um in unmittelbarer Konfrontation mit der Praxis soziale Sachverhalte in ihrer Eigentümlichkeit zu erfassen und zu verstehen.“ (276) Statt für eine weitere empirisch-analytische Anreicherung der Systemtheorie, wie sie Mingers vorschlägt, plädiere ich für eine *Ergänzung der Systemperspektive um eine Akteurs- oder Subjektperspektive*.

### 3 Das Kooperationsproblem in der Organisationsberatung

Grundlage der Verbindung von System- und Subjektperspektive ist ein Modell der betrieblichen Arbeitsstrukturen, das den Zusammenhang von Organisation und Person in den Mittelpunkt stellt und die Berater-Klienten-Beziehung entsprechend in doppelter Weise bestimmt sieht. Arbeitshandeln konstituiert sich demnach in zwei eigenlogischen Zusammenhängen: dem *Kommunikationssystem der Organisation* und dem *Handlungssystem der Person*. Jedes Organisationshandeln wird in beiden Systemen wirksam ebenso wie jede Veränderung von Handlungsmustern (z.B. durch Beratung). Dem Berater stellt sich damit nicht nur die Aufgabe der Koppelung von Berater- und Klientensystem, sondern auch von *organisationalen und personalen Handlungssystemen*. „Der Berater bedarf also, gerade weil er auf eine Veränderung des Unternehmens als sozialen Systems abzielt, einer umfassenden Kompetenz des Umgangs mit personalen Systemen, da er das soziale System nur über seine Repräsentanten, Einzelpersonen und Gruppen, erreichen kann.“ (Fürstenau 1992, 47) Während Peter Fürstenau als Psychoanalytiker mit personalen Systemen psychische Systeme meint, geht es hier um eine soziologische Subjektperspektive (Voß/Pongratz 1997).

Mit dem Konzept der „alltäglichen Lebensführung“ (Projektgruppe 1995) lässt sich das *personale Handlungssystem als Gesamtheit der Handlungen einer Person in allen ihren Lebenszusammenhängen* (und damit eingebunden in verschiedenste Interaktions- und Organisationssysteme) begreifen: Erwerbsarbeit, Familie, Erholung, Haus- und Heimarbeit, Kultur, Bildung usw. Soziologisch relevant sind nicht die Einzelhandlungen, sondern ihr Strukturzusammenhang: „Die Menschen, ..., beziehen sich auf ihre Umwelt nicht über isolierte Einzeltätigkeiten, sondern über Tätigkeiten im Rahmen eines funktional differenzierten und integrierten alltäglichen Handlungssystems, des Systems Lebensführung.“ (Voß 1995, 33) Lebensführung ist kein soziales System, sondern ein System der Person; trotzdem ist es in hohem Maße durch soziale Umstände geprägt (ebd., 37ff.). Es ist ein System von Handlungen und kein innerpsychisches System, auch wenn es mit psychischen Prozessen in Wechselwirkung steht.

Die Vermittlung von Organisation und Person im Rahmen von Erwerbsarbeit beruht in kapitalistischen Gesellschaften in der Regel auf dem Arbeitsvertrag, der zugleich eine Kooperationsbeziehung (mit gegenseitigen Nutzenkalkülen) und ein Herrschaftsverhältnis (mit ungleichen Machtverteilungen unter den Organisationsmitgliedern) begründet.<sup>6</sup> Beratung kommt üblicherweise als Dienstleistungsverhältnis zwischen betrieblichen Auftraggebern und externen Beratungsspezialisten zustande und hat die Effektivierung des Arbeitshandelns im Sinne der Sicherung des Organisationszweckes zum Ziel. Mit dem Anspruch der Veränderung von Arbeitshandlungen *ist Beratung auf die Kooperation der arbeitenden Akteure angewiesen* (Eiben u.a. 1996, 230f.). Aufgrund der oben skizzierten Beziehungsstrukturen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Umsetzer – unabhängig vom Beratungsansatz – den Beratungsauftrag als Herrschaftsinstrument deuten und mit entsprechenden Strategien von Kooperation oder Widerstand reagieren.<sup>7</sup> Der Berater steht dann vor der Aufgabe, Kooperationsaktivitäten von Seiten der Umsetzer zu fördern und den Widerstand in Grenzen zu halten.

Zur *Sicherung derartiger Kooperation* kommen in diversen Beratungsansätzen (vgl. die Unterscheidungen von Exner u.a. 1987) verschiedene Strategien zur Anwendung. Typisierend lassen sich *vier Strategieoptionen* erkennen:

- *Autorität*: Die klassische Unternehmensberatung (Gutachten wie McKinsey) vertraut ihre Vorschläge und Empfehlungen der Durchsetzungsmacht des auftraggebenden Managements an; die Sicherung der Kooperation der Umsetzer bleibt weitgehend den betrieblichen Auftraggebern überlassen.
- *Motivation*: Typischer Anspruch der prozessorientierten Fachberatung ist es, den Unternehmensmitarbeitern partielle Mitgestaltungsmöglichkeiten einzuräumen und

6 Solche Grundannahmen mögen Arbeits- und IndustriesozioLogInnen allzu selbstverständlich erscheinen, werden aber meines Erachtens in der Beratungsliteratur nicht konsequent berücksichtigt.

7 Der Fall, dass alle Umsetzer aus innerer Überzeugung und mit gemeinsamer Zielsetzung am Beratungsprozess mitwirken, dürfte eine seltene Ausnahme bleiben; selbst dann ist im Beratungsverlauf mit der Entwicklung von Kontroversen und unterschiedlichen Formen der Identifizierung mit dem Beratungsgeschehen zu rechnen. In der Regel werden sich Befürworter ebenso wie Skeptiker finden – sowie eine größere Zahl vorsichtig abwartender und kritisch prüfender Akteure.

sie damit zur freiwilligen Kooperation zu motivieren – nach dem Motto: Betroffene zu Beteiligten machen.

- *Partizipation*: Die Motivationsstrategie wird in der klassischen Organisationsentwicklung erweitert auf dauerhaft und systematisch verbesserte Beteiligungschancen. Humanitätsziele werden gleichberechtigt neben Effizienzkriterien gestellt, und die Organisationsentwicklung wird als Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung gedeutet.

Mit Blick auf praktische Umsetzungsprobleme hat Rudolf Wimmer (1991), der wohl bekannteste Vertreter eines systemischen Beratungsansatzes, dem Partizipationsanspruch „eine gewisse Naivität gegenüber der Zählebigkeit und Stabilität innerorganisatorischer Machtverhältnisse“ (105) bescheinigt. Tatsächlich dürften Berater und betriebliche Akteure in zeitlich und thematisch beschränkten Beratungsprozessen durch grundlegende Partizipationsanliegen häufig überfordert sein – unabhängig von ihrer Berechtigung als arbeitspolitische Forderungen. Im systemischen Beratungskonzept wird deshalb in Anlehnung an die systemische Familientherapie eine vierte Strategie vertreten (Exner u.a. 1987, 272; Mingers 1996, 182f.):

- *Neutralität*: Im Sinne einer Allparteilichkeit soll der systemische Berater Verständnis und Engagement für alle Seiten zeigen. Er versucht, sich aus den betrieblichen Machtdynamiken herauszuhalten – nach dem Motto: Ich mische mich nicht ein, ich spiegele nur zurück, was ich wahrnehme.

Wie die empirischen Studien von Mingers (1996) und Iding (1999) exemplarisch zeigen, finden sich auch am Neutralitätspostulat orientierte Berater – ungewollt und unvermutet – in betriebliche Machtbeziehungen und mikropolitische Spiele verwickelt. Der Neutralitätsanspruch scheint sie nun ihrerseits – verbunden mit einer ‚gewissen Naivität‘? – eher daran zu hindern, diese Verstrickung zu erkennen und zu reflektieren. Auch vor dem Hintergrund eigener praktischer Erfahrungen erscheint es mir deshalb sinnvoller, von *der Unvermeidbarkeit der Verwicklung des Beraters in innerbetriebliche Machtdynamiken* auszugehen.<sup>8</sup> Denn die Auftragsstruktur schafft Loyalitätsbindungen zu den Auftraggebern, und das Kooperationsproblem erzeugt ‚natürliche Verbündete‘ in Gestalt von kooperationswilligen Umsetzern. Vor allem aber erweisen sich die Deutungen der betrieblichen Akteure – unabhängig von Haltungen und Handlungen von Beraterseite – als ausgesprochen machtorientiert. Die Unvermeidbarkeit der Verstrickung entbindet den Berater freilich nicht von der Notwendigkeit einer aktiven Bewältigungsstrategie.<sup>9</sup>

8 Es wäre zu prüfen, inwieweit Neutralität als Haltung des Beraters gegenüber konkreten inhaltlichen Lösungsvorschlägen (verschiedener betrieblicher Akteure) zur Veränderung von Arbeitsprozessen angebracht bleibt. Der Berater träte in diesem Fall zwar im Sinne der Prozessgestaltung engagiert dafür ein, dass es überhaupt zu Lösungen kommt, verhielte sich aber neutral gegenüber einzelnen Lösungsvorschlägen.

9 Ich gehe im weiteren eher auf die handlungspraktischen als auf die theoretischen Implikationen der Annahme von der unumgänglichen Verwicklung in betriebliche Machtdynamiken ein. Sie könnte auch einen vielversprechenden Ausgangspunkt für eine soziologische Theorie der Beratung darstellen (Iding 1999).

#### 4 Die Verhandlungsstrategie zur Bewältigung des Kooperationsproblems

Als alternative Strategie schlage ich eine Art ‚transparentes Doppelspiel‘ des Beraters vor: Einerseits vertritt er seine Bindung an den organisationalen Auftrag offen und offensiv gegenüber den Umsetzern; andererseits macht er zugleich deutlich, dass er für die Erreichung dieses Auftrags auf ihre Kooperationsbereitschaft angewiesen ist – und bereit ist, über die Bedingungen dafür zu verhandeln. Mit einer derartigen *Verhandlungsstrategie* versucht der Berater, durch verschiedene bilaterale Verpflichtungen divergierende Interessenpositionen in den Beratungsprozess einzubinden. Dabei kann er seine eigene Interessenlage außerhalb des Klientensystems definieren, und zwar – wie mir scheint am glaubwürdigsten und letztlich wirkungsvollsten – als Eigeninteresse an einem erfolgreichen Beratungsverlauf.

Die Verhandlungsstrategie erfordert es gewissermaßen, zusätzlich zum *Rahmenauftrag* mit dem Auftraggeber *konkretisierende Kernaufträge* in Form mehr oder weniger expliziter Arrangements mit Einzelnen oder mit Gruppen der beteiligten Umsetzer auszuhandeln. Solche Kernaufträge können formal vereinbart und schriftlich fixiert werden (z.B. in Form von Zielvereinbarungen), häufiger aber werden sie eher den Charakter informeller Arrangements haben. Wichtiger als die Form erscheint mir die faktisch demonstrierte Verhandlungsbereitschaft des Beraters: Nur wenn er aufrichtig auf ihre Interessen eingeht und bereit ist, Inhalt und Form des Beratungsprozesses zur Disposition zu stellen, werden sich Umsetzer ihrerseits für solche Abmachungen aufgeschlossen zeigen. Ihr Erfolg hängt von den Gegenleistungen ab, welche der Berater für die Kooperation im Beratungsprozess anzubieten vermag.

Die *Schwierigkeiten solcher Kernaufträge* sind beträchtlich. Die Umsetzer vertreten vielfältige, z.T. auch untereinander widersprüchliche Interessen, die selten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Das Vertrauen, das für informelle Arrangements erforderlich ist, kann sich erst im Verlauf des Beratungsprozesses entwickeln, so dass vorläufige Abmachungen und die permanente Bereitschaft zur Verhandlung erforderlich sind. Natürlich müssen Kernaufträge mit dem Rahmenauftrag vereinbar sein und vom Berater gegenüber den Auftraggebern vertreten werden. Dabei dürfte es immer wieder von neuem zu Diskrepanzen und Widersprüchen kommen, die klärungs- und verhandlungsbedürftig sind.

In der Retrospektive betrachtet, haben sich in meinem eingangs erwähnten „Train-the-Trainer“-Projekt für Ausbilder im Sinne einer Verhandlungsstrategie vor allem *vier Handlungsgrundsätze* bewährt (Pongratz 1998):

- *Dynamischer Realismus*: Mit diesem Etikett möchte ich im nachhinein meine eigene Strategie kennzeichnen, mit ständigen Initiativen realistische Gestaltungsmöglichkeiten zu erkunden. „Realismus“ verlangt, Grenzen zu akzeptieren und auch als Trainer zurückzustecken; „Dynamik“ meint unablässiges Suchen nach Alternativen und stetes Werben um Unterstützung für den Prozess.

- *Ressourcenorientierung*: Was sind die tatsächlichen Interessen der Beteiligten, und wie kann ihnen das Trainingsprojekt nützlich sein? Die Förderung der eigenverantwortlichen Mitgestaltung durch die Ausbilder erforderte ein flexibles Vorgehen, das skeptische Ausbilder nicht unter Veränderungszwang setzte und zugleich interessierten Kollegen individuelle Entwicklungsräume öffnete.
- *Reflexive Verantwortung*: Das Trainingsprojekt wurde über die gesamte Laufzeit von den Führungskräften geschlossen und konsequent unterstützt. Im Rahmen der Normen-Bearbeitung ließen sie ihre eigene Rolle zum Thema machen und nahmen das Feedback der Ausbilder entgegen.
- *Konsensprinzip*: In wichtige Entscheidungen wurden alle Beteiligten einbezogen (z.B. in Workshops und Steuerungsgruppe). Mit der Maßgabe, dass nichts gegen die ausdrücklichen Interessen einer Gruppe unternommen würde, hatten faktisch auch die Ausbilder ein Vetorecht. Die Zwei-Jahres-Perspektive eröffnete ausreichend Zeit für die schrittweise und behutsame Entwicklung gegenseitigen Vertrauens.

Mit der Verhandlungsstrategie schaltet sich der Berater aktiv in die Koppelung zwischen organisationalen und personalen Handlungssystemen ein. Dabei sind die personalen Handlungssysteme besonders schwierig zu handhaben. Denn der Berater hat es mit nur einer Organisation, aber darin mit vielen Personen – also verschiedensten Formen von Lebensführung – zu tun, auf die er nicht alle in gleicher Weise und Intensität eingehen kann. Zudem präsentieren die Personen im Beratungszusammenhang nur einen spezifischen Ausschnitt ihrer Lebensführung, nämlich Aspekte ihrer Erwerbstätigkeit. Handlungen aus anderen Lebensbereichen bleiben systematisch ausgeklammert und Nachforschungen danach würden vermutlich als unangemessene Einmischung in die Privatsphäre interpretiert. Würde sich der Berater um einzelne Personen ähnlich intensiv bemühen wie um das Organisationssystem insgesamt, so wäre er bald handlungsunfähig.

Möglich und sinnvoll erscheint es hingegen, sich *typische personale Handlungsmuster* zu erschließen, die bei relevanten betrieblichen Akteuren in charakteristischer Weise wirksam sind. Die entsprechende Hypothesenbildung kann sich z.B. richten auf Muster der beruflichen Sozialisation, Erwerbsmotive und Berufsperspektiven, Arrangements zwischen Berufs- und Privatleben oder kulturell verankerte Handlungsschemata. Diese Aufgabe wird dadurch erleichtert, dass Person und Organisation in der Regel bereits einen *Anpassungsmodus* entwickelt haben, der Arbeitshandeln in für beide Seiten bewältigbarer Weise zulässt und gegenseitige Interventionen in gewissem Umfang (wenn auch mit ungleichen Durchsetzungschancen) ermöglicht. Dieser Anpassungsmodus wird in der Regel auch im Beratungsprozess aktiviert. Ziel des Beraters sollte es meines Erachtens darüber hinaus sein, durch Aushandlungsprozesse das Spektrum realisierbarer Interessen zu erweitern und damit neuartige Anknüpfungspunkte zwischen organisationalen und personalen Handlungssystemen zu etablieren. Solche zusätzlichen Koppelungen können dem Beratungsprozess Dynamik verleihen

und Veränderungen eingefahrener Anpassungsformen zwischen Organisation und Person anregen (Wimmer 1992, 92ff.).

## 5 Perspektiven einer Soziologie der Beratung

Die Bedeutung einer soziologischen Perspektive in der Organisationsberatung scheint mir weniger in einem spezifischen Instrumentarium zu liegen als in einem *charakteristischen Fokus auf den Beratungsprozess* (Bollinger 1998): auf seine gesellschaftliche Verankerung und seine organisationalen Strukturbedingungen, auf seine soziale Entwicklungsdynamik und seine typischen Beziehungsstrukturen sowie auf die Interessenpositionen und Strategien der beteiligten Akteure.<sup>10</sup> Die bewährten Instrumente der Diagnose und Intervention, wie sie (z.T. unter Rekurs auf den sozialwissenschaftlichen Methodenkanon) in klassischen Konzepten der Organisationsentwicklung (siehe z.B. die Übersicht bei French/Bell 1994) entwickelt wurden, geben immer noch ein vielfältiges und wirkungsvolles Basisrepertoire für Beratungshandeln ab. Die durchaus interessanten methodischen Innovationen, die ein systemischer Beratungsansatz ergänzend anzubieten hat (wie z.B. zirkuläres Fragen oder ein Reflecting Team), entstammen bezeichnenderweise nicht der soziologischen Systemtheorie sondern zu meist der Praxis systemischer Familientherapie.

Als Aufgabe der Soziologie halte ich die *verstärkte empirische Erforschung von Beratungsprozessen* für vordringlich, damit wir weniger auf Umwege der Erkenntnis – wie die hier versuchten Praxisreflexionen – angewiesen sind. Ziel der Forschung müsste es zunächst sein, in der Analyse von Beratungsverläufen mit unterschiedlichsten Zielsetzungen, Methodiken und Rahmenbedingungen generelle soziale Strukturen und Dynamiken von Beratungsprozessen in Organisationen zu ermitteln. Auf der Grundlage einer solchen Beratungsforschung und unter Rekurs auf bewährte soziologische Theoreme wäre zu prüfen, inwieweit die Soziologie zu einer Theorie der Beratung beitragen und spezifische Reflexionsangebote für Praktiker entwickeln kann. Dabei dürften sich verschiedene soziologische Analyseperspektiven als nützlich erweisen.

Ich habe in diesem Beitrag mit Blick auf eine soziologisch reflektierte Beratungspraxis für eine Ergänzung der vorherrschenden Systemperspektive durch herrschaftssoziologische Überlegungen und eine konsequente Subjektperspektive argumentiert. Eine solche *herrschaftskritisch ausgerichtete Subjektorientierung* ist meines Erachtens nicht nur aus Gründen der Beratungseffizienz geboten, sondern auch als Konsequenz einer *Beratungsethik*. Indem Beratung Handlungsmuster in Organisationen verändert, greift sie zugleich in den Lebenszusammenhang der Organisationsmitglieder ein. Die Verantwortung der Beratung erstreckt sich deshalb nicht nur auf die Organisation, sondern gleichermaßen auf die Personen.

---

<sup>10</sup> Den Begriff „soziologische Beratung“ halte ich für problematisch, weil er einen spezifisch soziologischen Beratungsansatz unterstellt.

Mein Anliegen ist es, den beteiligten Personen ebenso viel Respekt vor ihrer Eigenwilligkeit und Unabhängigkeit entgegenzubringen, wie das systemische Berater gegenüber dem Klientensystem insgesamt versuchen. In der praktischen Umsetzung bedeutet das vor allem, die Umsetzer als Verhandlungspartner für Kernaufträge genauso ernst und wichtig zu nehmen wie die Auftraggeber des Rahmenauftrags. Es ist in einer soziologischen Perspektive auf Beratung angebracht, wie Helmut Willke als Kernsatz systemischer Beratung betont, „dass organisationssoziologisches Beobachten durch die Person (als Mitglied der Organisation) hindurch auf die hinter der Person wirkenden Kommunikationsstrukturen schauen muss, um erkennen zu können, was vor sich geht.“ (1992, 33) Als nicht weniger bedeutsam erscheint es mir, über die Kommunikationsmuster hinweg den Blick wieder zurück auf die handelnden Personen zu richten, um erkennen zu können, was im Beratungsprozess möglich und sinnvoll ist.

## Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W. (1996): Systemische Organisationsberatung und Soziologie; in: Heine von Alemann, Annette Vogel (Hg.): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen, 77-88
- Alemann, Heine von (1996): Einige allgemeine Bemerkungen zur Soziologie der soziologischen Beratung; in: Heine von Alemann, Annette Vogel (Hg.): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen, 16-26
- Alemann, Heine von, Annette Vogel (Hg.) (1996): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen
- Bollinger, Heinrich (1998): Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen. Soziologische Organisationsberatung in der Praxis; in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, 41-52
- Eiben, Jürgen, Elisabeth M. Krekel, Karl-Heinz Saurwein (1996): Soziologische Beratung im Alltag. Einleitende Bemerkungen; in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 19, 223-241
- Exner, Alexander, Roswita Königswieser, Stefan Titscher (1987): Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen; in: Die Betriebswirtschaft, 47, 265-284
- French, Wendell L., Cecil H. Bell jr. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern/Stuttgart/Wien, 4. Aufl. (orig. 1973)
- Fricke, Werner (Hg.) (1997): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Bonn
- Fürstenau, Peter (1992): Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung?; in: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 43-58
- Häfele, Walter (1990): Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen. Frankfurt am Main
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp (1998a): Einleitung; in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, 9-18
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp (Hg.) (1998b): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin
- Iding, Hermann (1999): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen
- Mingers, Susanne (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt am Main

- Minssen, Heiner (1998): Soziologie und Organisationsberatung. Notizen zu einem komplizierten Verhältnis; in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, 53-72
- Ortmann, Günther u.a. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen
- Pongratz, Hans J. (1998): Eigendynamik und Steuerung in Trainingsprojekten. Erfahrungen aus einem „Train-the-Trainer“-Projekt für betriebliche Ausbilder; in: Grundlagen der Weiterbildung, 9, 150-152
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität. Opladen
- Thinnes, Petra (1998): Beratung mit Profil - Chancen und Herausforderungen soziologischer Professionalisierung in der Organisationsberatung; in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, 215-229
- Voß, G. Günter (1995): Entwicklung und Eckpunkte des theoretischen Konzepts; in: Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität. Opladen, 23-43
- Voß, G. Günter, Hans J. Pongratz (Hg.) (1997): Subjektorientierte Soziologie. Karl Martin Bolte zum siebzigsten Geburtstag. Opladen
- Voß, G. Günter, Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 131-158
- Warhanek, Christoph (1997): Trainings. Professionell planen, auswählen, durchführen, Qualität sichern. Wien
- Wellendorf, Franz (1994): Supervision als Institutionsanalyse und zur Nachfrageanalyse; in: Harald Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision II. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin, 26-36
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht; in: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 17-42
- Wimmer, Rudolf (1991): Organisationsberatung - eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis; in: Michael Hofmann (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, 45-136
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung; in: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 59-111
- Wimmer, Rudolf (1993): Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung?; in: Christof Schmitz, Peter-W. Gester, Barbara Heitger (Hg.): Managerie. 1. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg, 2. Aufl. (orig. 1992), 70-104

Anschrift des Verfassers:

Dr. Hans J. Pongratz  
Institut für sozialwissenschaftliche  
Information und Forschung e.V. (ISIFO)  
Dachauer Straße 189  
80637 München

**Schlagnvorte: Kooperation, Machtdynamik, Organisationsberatung, Subjektperspektive, Verhandlungsstrategie**