

Ralf Kopp

Dissertationsschrift

**Zwischen instruierendem und
selbstreflexivem Paradigma:**

**Methodische Beiträge der Arbeitspsychologie, der
Industriesoziologie und der systemischen
Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung**

Dortmund, 28.02.2002

Danksagung

Die hier vorliegende Arbeit ist aus der Projektarbeit im Forschungsbereich I "Organisationsentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie" entstanden. Für die vielen Anregungen und Hinweise der KollegInnen im Verlaufe der Entstehungsgeschichte dieser Veröffentlichung möchte ich mich herzlich bedanken.

Besonderer Dank gilt: Dr. Jürgen Howaldt für seine konzeptionellen und inhaltlichen Anregungen sowie seine ständige Gesprächs- und Diskussionsbereitschaft. Prof. Dr. Hartmut Neuendorff, der die Dissertation betreut hat und von dem viele gedanklichen Impulse ausgingen.

Frau Britta Tusk für die unermüdliche und professionelle Hilfe bei der Textverarbeitung sowie Frau Ingrid Goertz für den letzten layouttechnischen Schliff.

Inhaltsverzeichnis

0.	Einleitung	7
1.	Idealtypische Begründung des instruierenden und des selbstreflexiven Paradigmas	18
1.1	Methodische Konsequenzen der erkenntnistheoretischen Grundlagen: Wissenschaftlicher Objektivitätsanspruch versus sozial konstruierte Realität	21
1.2	Methodische Konsequenzen des Steuerungsverständnisses: Optimierung der Mikroebene versus Optimierung der Metaebene	26
1.3	Methodische Konsequenzen des Interaktionsmodells: Instruktion (Organisationserziehung) versus Selbstreflexion (Organisationslernen)	29
2.	Das instruierende Paradigma in der Arbeitspsychologie und Industriosozilogie	32
2.1	Die gestaltungsorientierte Entwicklungslinie der Arbeitspsychologie	32
2.1.1	Erkenntnisinteresse und Forschungsfelder	36
2.1.2	Theoretische Grundlagen der gestaltungsorientierten Arbeitspsychologie	39
2.1.3	Normative Grundlagen	41
2.1.4	Interventionsmodell	45
2.1.5	Methodik	51
2.1.5.1	Die 70er-Jahre: Mangel an Analyse- und Gestaltungsmethoden (Phase 1)	51
2.1.5.2	Fallbeispiel: Entwicklung und Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in einem Warenverteilbetrieb	52
2.1.5.2.1	Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel	52
2.1.5.2.2	Methodik im Fallbeispiel	53

2.1.5.2.3	Interventionsmodell im Fallbeispiel	58
2.1.5.2.4	Die 80er-Jahre: Methodischer Aufbruch und wachsende Methodenvielfalt (Phase 2)	59
2.1.5.2.5	Die 90er-Jahre: Auf der Suche nach einem Methodenkonsens (Phase 3)	65
2.1.5.3	Fallbeispiel: Projekt „Integration von Frauen in modernen Produktionsstrukturen“	74
2.1.5.3.1	Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel	74
2.1.5.3.2	Methodik im Fallbeispiel	75
2.1.5.3.3	Interventionsmodell im Fallbeispiel	82
2.2	Die empirisch-analytische Entwicklungslinie in der Industriesoziologie	83
2.2.1	Erkenntnisinteresse und Forschungsfelder	86
2.2.2	Der technologische und gesellschaftstheoretische Determinismus	87
2.2.3	Ausdifferenzierung der industriesoziologischen Forschungsthemen	89
2.2.4	Methodik	91
2.2.5	Interventionsmodell	96
2.2.6	Fallbeispiel: Die Studie „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“	97
2.2.6.1	Erkenntnisinteresse und konzeptionelle Bezüge im Fallbeispiel	99
2.2.6.2	Methodik im Fallbeispiel	103
2.2.6.3	Interventionsmodell im Fallbeispiel	106
2.3	Die gestaltungs- und handlungsorientierte Entwicklungslinie der Industriesoziologie	108
2.3.1	Erkenntnisinteresse	109
2.3.2	Forschungspolitische Hintergründe	110
2.3.3	Normative Grundlagen und Wissenschaftsverständnis	112
2.3.4	Konzeptionelle Grundlagen	114
2.3.5	Methodik	118
2.3.6	Interventionsmodell	125
2.3.7	Fallbeispiel: Peiner Modell	129

2.3.7.1	Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel	129
2.3.7.2	Methoden im Fallbeispiel	131
2.3.7.3	Interventionsmodell im Fallbeispiel	135
2.3.8	Zwischenfazit zum instruierenden Paradigma in der Arbeitspsychologie und in der Industriesoziologie	138
3.	Der Beitrag Systemischer Organisationsberatung zum selbstreflexiven Paradigma	142
3.1	Allgemeine Grundlagen	142
3.1.1	Theoretische Grundlagen	146
3.1.2	Erkenntnisinteresse und Interventionsziele	150
3.1.3	Konzeptioneller Rahmen	152
3.1.4	Zielgruppen und Ebenen der Intervention	155
3.2	Methodik	161
3.3	Fallbeispiel: Beratung eines Warenhauses bei der Veränderung von Führungsstrukturen	172
3.3.1	Ausgangssituation	173
3.3.2	Methodik im Fallbeispiel	174
3.3.3	Ergebnisse der Beratung	186
3.3.4	Zwischenfazit zum selbstreflexiven Paradigma in der systemischen Organisationsberatung	189
4.	Das Selbstreflexive Paradigma in der Arbeits- psychologie und in der Industriesoziologie	200
4.1	Die selbstreflexive Entwicklungslinie in der Arbeitspsychologie	200
4.1.1	Der Ansatz Lokaler Theorie	203
4.1.1.1	Erkenntnisinteresse	203
4.1.1.2	Theoretische Grundlagen	204
4.1.1.3	Normative Grundlagen	205
4.1.1.4	Konzeptionelle Grundlagen	205
4.1.1.5	Methodik	207
4.1.1.6	Interventionsmodell	208

4.1.2	Fallbeispiel: Das Reorganisationsprojekt im schweizerischen Bundesamt für Geistiges Eigentum (BAGE)	209
4.1.2.1	Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel	209
4.1.2.2	Methodik im Fallbeispiel	210
4.1.2.3	Interventionsmodell im Fallbeispiel	213
4.2	Die selbstreflexive Entwicklungslinie in der Industriesoziologie	214
4.2.1	Der „Dortmunder Ansatz“	220
4.2.1.1	Entstehungshintergrund und industriesoziologische Bezugspunkte	220
4.2.1.2	Prinzipien des „Dortmunder Ansatzes“	222
4.2.1.3	Zentrale Beratungselemente	228
4.2.1.4	Methodik	230
4.2.2	Fallbeispiel: Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben	233
4.2.2.1	Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel	233
4.2.2.2	Methodik im Fallbeispiel	235
4.2.2.3	Interventionsmodell im Fallbeispiel	260
4.2.2.4	Zwischenfazit zum selbstreflexiven Paradigma in der Arbeitspsychologie und in der Industriesoziologie	261
5.	Fazit	263
	Literatur	273

0. Einleitung

Die Befassung mit Organisationsentwicklung und –beratung gehört inzwischen zum „Dauerbrenner in den Sozialwissenschaften“ (Howaldt 2001, 18). Seit Mitte der 90er-Jahre „entdeckt auch die akademische Soziologie die Beratung“ (Saam/Petran 2001, 7) und dies nicht nur als „finanziell lukratives Geschäft“ (Minssen 1998, 53), sondern als neue „Kooperationsform zwischen Wissenschaft und Praxis“ (ebd., 58), die der industriesoziologischen Zunft in besonderer Weise Feldzugänge und Lernprozesse

„zu einem der ureigensten Gegenstände (...), nämlich der Veränderung sozialer Strukturen in Organisationen“ (Pongratz 2000, 54) eröffnet.

Darüber hinaus konturiert die Thematik einen neuen Forschungsgegenstand, der als „Beratungsforschung“ (Tolksdorf 2001, 199) bezeichnet wird und der sich sowohl mit wissenschaftlichen Untersuchungen über Beratungsprozesse (vgl. Iding 1998; Faust 1998) als auch mit Fragen nach geeigneten Interventionskonzepten und –methoden beschäftigt.

Aktuell wird das Thema Forschung und Beratung „in vielen sozialwissenschaftlichen Instituten behandelt“ (vgl. Howaldt 2001, 18) und

„industriesoziologische Forschungsinstitute beginnen ein zweites Standbein im Feld der Organisationsberatung aufzubauen“ (Faust 1998, 147).

Auch wenn die Feststellung, Organisationsberatung entwickle sich „zu einem neuen Mainstream der Industriosozilogie“ (Fricke 1997a, 8) aufgrund der fortbestehenden Dominanz traditioneller Entwicklungslinien „kritischer Industriosozilogie“ (vgl. Schumann 2001) zu relativieren ist, kann der Beobachtung einer unverkennbaren „Hinwendung zur betrieblichen Praxis, zur Beratung betrieblicher Akteure“ (Fricke 1997a, 8) zugestimmt werden. Organisationsberatung hat ihre einst „exotische Stellung im Spektrum soziologischer Arbeit“ (Bollinger/Weltz 1989, 250) verloren und wird zumindest von einem Teil der Industriosozilogien als Chance zur Überwindung einer gewissen Praxisferne begriffen.

Kristallisationspunkte der Beratungsdebatte waren 1996 die Kölner Tagung des BDS „Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven“ (von Alemann/Vogel 1996), die 1997 durchgeführte Dortmunder Tagung des Lan-

des Instituts Sozialforschungsstelle Dortmund zum Thema „Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung - Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis“ (Howaldt/Kopp 1998) und die 2000 aus Anlass der Gründung der BDS-Sektion „Beratung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung“ vom Institut für sozialwissenschaftliche Information und Forschung e. V. in München durchgeführte Veranstaltung „Soziologische Beratungsforschung“ (Degele u. a. 2001).

Eine der zentralen Facetten in diesem Diskussionszusammenhang bildete die Rethematisierung des Zusammenhangs von Forschung und Beratung unter völlig veränderten Vorzeichen. Waren die 80er-Jahre von einer „tief greifenden Skepsis von Soziologen gegenüber der eigenen Praxisrelevanz“ (Minssen 1998, 53) geprägt und verneinte die Mehrheit der Diskutanten die Frage,

„ob Industriosozologie überhaupt genügend Gestaltungswissen für Beratung bereithalten kann (...), scheint (dies) heute kaum mehr ein Problem darzustellen“ (ebd.).

Vor dem Hintergrund einer drastisch gestiegenen Nachfrage nach Organisationsberatung, „von der auch die Sozialwissenschaften und mithin die Industriosozologie profitieren“ (Kopp 1998, 273) und der Beobachtung, dass industriosozologische Wissensbestände sich in einer Reihe von Beratungsprojekten als anschlussfähig erwiesen haben, wird inzwischen „umstandslos davon ausgegangen, dass Soziologie für Organisationsberatung nützlich sei“ (Minssen 1998, 54). Auf dem Fundus industriosozologischer Rationalisierungsforschung und auf Basis des Arbeits-strukturierungswissens aus zahlreichen Gestaltungsprojekten

„vor allem im Bereich industrieller Produktion, gründen die Erwartungen, Eigenständiges und Subszanzielles in Organisationsberatung einbringen zu können“ (Faust 1998, 148).

Die Konfrontation mit der Praxis im Kontext von Organisationsberatungsprojekten löste jedoch gleichzeitig ein gewisses Unbehagen aus, welches seine Ursache

„in dem Fehlen eines schlüssigen Gesamtkonzeptes für die Beratung von Organisationen hatte“ (Howaldt 1996, 13).

Ohne dass sich Industriosozologie konzeptionell und methodisch systematisch mit diesem Aufgabenfeld auseinandergesetzt hätte, erfolgte die Hinwendung zur praktischen Organisationsberatung als tastender Versuch, als „learning by

doing“ bzw. als „reflektierter Pragmatismus“. Hiermit wird nicht nur die Frage virulent,

„ob die Industriesoziologie charakteristische Sichtweisen für Beratungsprozesse, eventuell sogar spezifisch soziologische Beratungsmethoden anzubieten habe“ (Pongratz, 2000, 54),

sondern ob und wie dieses Wissen in den betrieblichen Problemlösungs-zusammenhang eingespeist werden kann. Dabei gerät insbesondere das Aufklärungsmodell eines bruchlosen Transfers wissenschaftlich produzierter Wahrheit besonderer Güte in eine naive Praxis in die Kritik (vgl. Bosch u. a. 1999) und provoziert eine tief greifende Problematisierung „des (industri-)soziologischen Interventionsmodells“ (Naschold 1998, 22). Die Leistungsfähigkeit dieses Interventionsmodells sowie die eng damit verbundenen methodischen Aspekte (Gütekriterien, Methoden, Instrumente, Vorgehensweisen) geraten im Kontext praktischer Organisationsberatung auf den Prüfstand neuer Anforderungen (Komplexität, Kontingenz, Prozessorientierung, Betriebs-spezifik, Eigenlogik, Selbstreflexivität etc.).

Im Zuge dieser Auseinandersetzung - so die *erste These* der vorliegenden Arbeit - etabliert sich neben dem klassischen Interventionsmodell und seiner Methodik, welches sich idealtypisch als *instruierendes Paradigma* beschreiben lässt, ein alternatives *selbstreflexives Paradigma*. Die wesentlichen Bestimmungsmerkmale des instruierenden und des selbstreflexiven Paradigmas werden dieser Arbeit vorangestellt und im weiteren Verlauf wird untersucht, welche Stärken und Schwächen sich mit den Paradigmen im Hinblick auf Organisationsentwicklung und -beratung verbinden. Das selbstreflexive Paradigma soll als konzeptioneller und methodischer Bezugsrahmen für Ansätze konturiert werden, die Organisationsentwicklungsprozesse in selbstreflexiver Perspektive begleiten. Umgekehrt wird gezeigt welche spezifischen Anregungen die zu diskutierenden Ansätze zur Präzisierung des selbstreflexiven Paradigmas leisten. Es wird davon ausgegangen, dass das selbstreflexive Paradigma aufgrund der höheren Anschlussfähigkeit an die tief greifenden Veränderungen organisationeller Konstitutionsbedingungen in verschiedenen Disziplinen einen *Bedeutungsgewinn* verzeichnen kann.

Damit verbindet sich die *zweite These* dieser Arbeit: Das selbstreflexive Paradigma liegt quer zu unterschiedlichen Disziplinen. Unabhängig von verschiedenen disziplinären Aspektzugängen *konvergieren* die im praktischen Veränderungsprozess beobachtbaren Vorgehensweisen und die zur Problemlö-

sung eingesetzten Methoden erheblich. Betrachtet man diesbezüglich Ansätze mehrerer Disziplinen, so erhärtet sich der Eindruck, dass das selbstreflexive Paradigma handlungsleitend und methodenbestimmend wird, je näher die Interventionen an die Begleitung konkreter Veränderungen heranrücken. Mit Organisationsentwicklung verknüpfen sich demnach methodisch-konzeptionelle Bedingungen, die für unterschiedliche Disziplinen gleichermaßen gelten. Der „Praxisdruck“ scheint sogar so groß zu sein, dass selbst Vertreter des instruierenden Paradigmas zumindest rudimentär selbstreflexiven Vorgehensweisen folgen und damit ihre konzeptionellen und methodischen Prämissen verlassen, sobald Interventionen im eigentlichen Veränderungsprozess erfolgen.

Eine Überprüfung der Thesen erfordert die Betrachtung der Interventionsmodelle und –methodiken verschiedener Disziplinen. Konkret wurden dazu Ansätze der *Industriesoziologie* und der *Arbeitspsychologie* sowohl instruierender als auch selbstreflexiver Provenienz ausgewählt. Aufgrund der Katalysatorfunktion bei der Herausbildung des selbstreflexiven Paradigmas wird mit der *systemischen Organisationsberatung* ein dritter Bezugspunkt gewählt. Anders als bei der Arbeitspsychologie und der Industriesoziologie handelt es sich nicht um eine wissenschaftliche Disziplin, sondern um ein Beratungsmodell, welches seiner Interventionspraxis jedoch in besonderer Weise „mit einer mächtigeren sozialwissenschaftlichen Theorie (der Systemtheorie – R. K.) eine theoretische Grundlage zu verschaffen“ (Moldaschl 2001, 139) vermochte. Die Auswahl dieser drei Bezugspunkte erfolgte aus inhaltlichen und aus persönlichen Motiven.

Zunächst wird die Dissertation allgemein im *Kontext der industriesoziologischen Disziplin* verortet. Konkret wird sowohl mit der Fragestellung als auch mit den entwickelten Lösungsangeboten an wissenschaftliche Fragestellungen und beraterpraktische Probleme angeknüpft, die sich aus der Befassung mit verschiedenen Aspekten der Beratungsthematik im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) ergaben. Verschiedene Forschungsbereiche dieses in anwendungsorientierter Forschungstradition stehenden Institutes haben sich bereits sehr früh und intensiv in der Beratungsdebatte engagiert und in mehreren Projektgenerationen, in denen sich ein eigener Projekttypus herausbildete, eine Vielzahl konzeptioneller und methodischer Beiträge zur Organisationsentwicklung und –beratung geleistet. In der vorliegenden Arbeit werden zentrale

Ergebnisse und Erfahrungen dieser Beschäftigung zu einem „Dortmunder Ansatz“ verdichtet und es wird gezeigt, wie dieser das selbstreflexive Paradigma zu profilieren vermag. Unmittelbarer Ausgangspunkt hierfür sind die Überlegungen von Howaldt (1996), der Impulse systemischer Organisationsberatung für die Industriosozologie fruchtbar gemacht und zur Formulierung eines eigenen Beratungskonzeptes genutzt hat. Aufgrund der theoretisch-konzeptionellen Befassung mit dem Thema blieben die methodischen Implikationen jedoch weitgehend unausgeführt.

Auch in der gesamten übrigen sozialwissenschaftlichen Debatte um Organisationsberatung erweist sich die Methodenfrage als ungelöstes Problem. Allenthalben ist „Druck auf neuerliche Beschäftigung mit der Methodenfrage zu registrieren“ (Dankwerts/Jerichow 1998, 133), werden Angebote zur „Ausweitung unseres methodologischen Instrumentariums“ (Weltz 1997, 42) gemacht bzw. wird nach Möglichkeiten der „Methodeninnovation“ (Minssen 1995, 15) gesucht. Im Rahmen des selbstreflexiven Paradigmas scheinen

„die orthodoxen Instrumente (...) für die Datenerhebung nur begrenzt einsetzbar; es geht nun umso unübliche Verfahren wie prozessbegleitendes ‚Fragen‘ und ‚Sich-schlau-machen‘, um instinktives Verstehen und erfahrungsgeleitete Intuition, um Verfahren also, für die standardisierte Instrumente untauglich sind.“ (ebd.).

Wenn es richtig ist, dass die traditionelle Methodik im Zusammenhang von Beratung an ihre Grenzen stößt, erheben sich eine Reihe von Fragen, die bis tief in das Selbstverständnis von Wissenschaft hineinreichen: Lassen sich wissenschaftliche Methoden überhaupt zu Beratungszwecken nutzen? Welche Rolle spielen die Disziplinen in Bezug auf die Methodik? Gibt es industriosozologische Beratungsmethoden bzw. lassen sie sich entwickeln? Welche Qualitäten müssen sie aufweisen? Welche Zwecke und Funktionen haben die Methoden? Welche Vorgehensweisen und Methoden haben sich bewährt? Welche Methoden müssen entwickelt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen sollen u. a. die *Methodenbestände der Industriosozologie* „durchforstet“ werden. Um den Blick für neue Anforderungen, Funktionslogiken und Operationsweisen zu schärfen, werden auch die Stärken und Schwächen von traditionellen Vorgehensweisen, Methoden und Instrumenten dieser Disziplin beleuchtet, die dem instruierenden Paradigma zugerechnet werden. Aufgrund der einschlägig bekannten, lange Jahre vorherrschenden Beratungsabstinenz ist der Bestand an Beratungsmethoden jedoch gering. Von daher ist

„ein Blick über die Grenzen des in der Industriosozologie üblichen Methodensets hinaus erforderlich (...)“ (ebd.).

Mit der Analyse zentraler Methoden der *Arbeitspsychologie* soll in dieser Hinsicht eine erste Horizonterweiterung vorgenommen werden. Arbeitspsychologie und Industriosozologie haben in Gestaltungsprojekten der 70er-Jahre miteinander kooperiert und verweisen damit auf einen gemeinsamen Ausgangspunkt. Während sich die Industriosozologie in den folgenden Jahrzehnten jedoch überwiegend aus dem unmittelbaren Arbeitsgestaltungskontext zurückzog, schlug die Arbeitspsychologie mit ihrem expliziten Gestaltungswillen den umgekehrten Weg ein. Auf Basis theoretischer Grundannahmen (Handlungsregulationstheorie, soziotechnischer Systemansatz, ältere Systemtheorie¹) und mit dem Anspruch wissenschaftlicher Fundierung von Gestaltungsprozessen entwickelte sie eine Vielzahl von Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsmethoden, die überwiegend einen instruierenden Charakter tragen. Eine Auseinandersetzung mit der Arbeitspsychologie lässt die Probleme deutlicher hervortreten, die sich mit Versuchen wissenschaftlicher Begründungen von organisationsspezifischen Interventionen und dem damit einhergehenden Methodenverständnis verbinden. Insbesondere die Vermittlungsprobleme der Ergebnisse wissenschaftlicher Analysen in den organisationellen Handlungszusammenhang konnte ich in einem Gestaltungsprojekt des Institutes für Arbeitspsychologie (IfAP) der ETH Zürich im Rahmen eines ½-jährigen Arbeitsaufenthaltes selbst kennen lernen. Diese Erfahrungen ermöglichten mir den praktischen Vergleich mit den anders gearteten Vorgehensweisen im Rahmen eines selbstreflexiven Paradigmas, wie sie sich u. a. am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) herausgebildet haben. Insofern dient die Dissertation auch einer systematischen Auswertung dieser Eindrücke.

Eine Horizonterweiterung in anderer Richtung als die Arbeitspsychologie erlaubt die *systemische Organisationsberatung*, die auf Basis systemtheoretischer Überlegungen nicht die wissenschaftliche Expertise, sondern die Erschließung der selbstreflexiven Potenziale einer Organisation durch die Etablierung geeigneter Interaktions-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen in den Mittelpunkt ihrer Interventionen stellt. Grundlage von Organisationsentwicklung sind die intern auszuhandelnden Selbstaussagen des Systems. Da systemische Organisationsberatung keine wissenschaftliche Disziplin vertritt, braucht auch ihre Methodik nicht deren Logik zu folgen. Auf diese Weise werden neue „Spielräume“ zur Ausgestaltung des Beratungsprozesses er-

1 Organisationen werden als offene Systeme konzipiert.

geschlossen. Zugespißt formuliert setzt diese Konzeption dort an, wo die andere aufhört. Die Stärke der Arbeitspsychologie liegt in der objektivierenden Analyse und der Ableitung von Gestaltungszielen, jedoch wird deren Umsetzung kaum unterstützt.

„Das Methodenrepertoire zur Intervention, d. h. zur Umsetzung ist weniger entwickelt, weil dieser Ansatz von der Vorstellung ausgeht, die gewünschten Effekte würden dann eintreten, wenn die Empfehlung möglichst detailliert, und ihre Anwendung möglichst kontrolliert erfolgt“ (Moldaschl 2001, 139).

Genau am eigentlichen Veränderungsprozess setzt systemische Organisationsberatung an und entwickelt ihre methodische Kompetenz in der Prozessbegleitung,

„verzichtet jedoch auf die Vorstellung einer optimalen Gestaltungslösung, ja überhaupt auf die Vorstellung eindeutig bestimmbarer Umweltbedingungen und Humanerfordernisse sowie daraus ableitbarer Anforderungen an die Gestaltung von Organisationen und Arbeit. Stattdessen orientiert sie darauf, Organisationen lediglich bei der selbstständigen Definition und Bearbeitung von Problemen zu unterstützen, und zwar in der Regel mittels kommunikativer Verfahren“ (ebd.)

Stellt dieser Ansatz eine konzeptionelle und methodische Erweiterung traditioneller Interventionen dar, so verweist die Reduktion betrieblicher Problemlagen auf Kommunikationsprobleme ihrerseits auf ein Problem. Die methodischen Schwächen der systemischen Beratungskonzeption werden in dieser Arbeit ausführlich zur Sprache gebracht.

Systemische Organisationsberatung kann gleichwohl beanspruchen, in besonderer Weise Impulse zur Formulierung eines selbstreflexiven Paradigmas gegeben zu haben. Dennoch dürfen systemische Organisationsberatung und selbstreflexives Paradigma nicht ineins gesetzt werden. Vielmehr wird hier die Ansicht vertreten, dass sie zur organisationstheoretischen, konzeptionellen und methodischen Anreicherung eines solchen Paradigmas beiträgt, jedoch auch andere Disziplinen an dessen Ausarbeitung beteiligt sind. Nicht zuletzt neuere industriesoziologische und arbeitspsychologische Beiträge, die ebenfalls erörtert werden sollen, konnten methodische Engführungen der systemischen Organisationsberatung erheblich relativieren.

Sowohl Arbeitspsychologie als auch Industriosozologie und systemische Organisationsberatung haben eine solche Vielzahl verschiedener Ansätze und „Schulen“ herausgebildet, so dass eine Auswahl notwendig wurde. Die hier diskutierten Ansätze verweisen auf prominente Vertreter und Institutionen der

Disziplinen bzw. der systemischen Organisationsberatung, deren jeweilige Positionen *exemplarisch zentrale Entwicklungslinien* verdeutlichen, die zur Profilierung der genannten Paradigmen beitragen sollen. Nachdem im *ersten Teil* der Dissertation das instruierende und das selbstreflexive Paradigma idealtypisch begründet werden, soll im *zweiten Teil* eine Auseinandersetzung mit dem *instruierenden Paradigma* in der Arbeitspsychologie und der Industriesoziologie erfolgen. Für die *Arbeitspsychologie* erscheint in diesem Kontext aufgrund ihres originären Gestaltungsanspruchs eine spezifisch *gestaltungsorientierte Entwicklungslinie* besonders relevant, während die *Industriesoziologie* eher durch *eine empirisch-analytische Entwicklungslinie* geprägt wird. Gleichwohl entwickelte sich auch in der Industriesoziologie eine *handlungs- und gestaltungsorientierte Richtung*, die im Zusammenhang der Debatte um eine erhöhte Anwendungsorientierung der Forschung von Bedeutung ist. Die drei Entwicklungslinien werden nacheinander abgehandelt.

Für die *gestaltungsorientierte Entwicklungslinie der Arbeitspsychologie* wird auf Arbeiten des *Institutes für Arbeitspsychologie (IfAP)* der ETH Zürich fokussiert. Das Institut gehört zu einem der renommiertesten Zentren Europas an dem seit Jahrzehnten arbeitspsychologische Verfahren, Methoden und Instrumente zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von soziotechnischen Systemen entwickelt werden. U. a. die regelmäßig durch das Institut organisierten internationalen Symposien für Arbeitspsychologie stehen für einen Diskurs zwischen Arbeitswissenschaften und verschiedenen arbeitspsychologischen Schulen (bspw. Dresdner Schuler, Berliner Schule). Ende der 90er-Jahre und Anfang der 2000er-Jahre werden von verschiedenen Vertretern des IfAP besondere Anstrengungen zur Bündelung der verschiedenen Richtungen in einem integrierten Beratungsansatz unternommen. Aus diesem Grunde eignet sich das Institut in besonderem Maße als Referenzpunkt.²

Die empirisch-analytische Entwicklungslinie der Industriesoziologie wird insbesondere mit Blick auf Arbeiten des *Soziologischen Forschungsinstitutes*

2 Im Zentrum dieser Arbeit stehen die Arbeiten des Institutes unter der Leitung von Prof. Ulich. Richtungsänderungen, wie sie sich seit Anfang 2000 unter der neuen Leitung von Prof. Wehner und Prof. Grote andeuten, sind noch nicht berücksichtigt. Erste Eindrücke scheinen die Vermutung zu bestätigen, dass auch hier ein Paradigmenwechsel bevorstehen könnte. Zumindest stellt das 12. Zürcher Symposium Arbeitspsychologie im März 2002 „Das Normative in der Arbeit“ und die damit verbundenen Probleme auf den Prüfstand. Im Ankündigungstext resümieren Grote/Wehner (2001) die Ausgangssituation wie folgt: „Die Arbeitspsychologie besonders deutschsprachiger Prägung war lange durch eine sehr klare explizite Normsetzung gekennzeichnet, die einerseits Gestaltungserfordernisse sehr wirkungsvoll untermauert hat, andererseits aber den Blick auch eingeengt hat auf bestimmte Populationen, Fragestellungen und Methoden“.

Göttingen (SOFI) beschrieben. Das Institut gehört bis heute zu den führenden industriesoziologischen Instituten. Aus dem Forschungskontext sind eine Reihe der industriesoziologischen „Klassiker“ hervorgegangen. So gehört der „dezidiert arbeitsplatzbezogene Approach“ (Naschold 1997, 14) von Kern/Schumann auch wegen des innovativen Methodeneinsatzes zu den

„strategische(n) Meilensteine(n) in der sich einmischenden Reflexion der Wissenschaft über den gesellschaftlichen Rationalisierungsprozess“ (ebd. 18).

Mit der Etablierung und Ausdifferenzierung der empirisch-analytischen Entwicklungslinie werden bei aller gebührenden Anerkennung der Leistungen des genannten Approaches jedoch auch Grenzen der Methodik deutlich. Je konkreter von den wissenschaftlichen Ergebnissen auch ein Beitrag zur Lösung einzelbetrieblicher Problemlagen erwartet wird, desto geringer scheint die Leistungskraft empirisch-analytischer Verfahren.

An der Friedrich-Ebert-Stiftung trug insbesondere Fricke zur Herausbildung einer *gestaltungs- und handlungsorientierten Variante der Industriesoziologie* bei, in deren Mittelpunkt die Schaffung kontextgebundenen Wissens steht. Die Diskussion seines Ansatzes erscheint deshalb interessant, weil viele Aspekte der Vorgehensweise und Methodik bereits über den instruierenden Rahmen hinausweisen, ohne diesen allerdings grundsätzlich zu verlassen.

Erst im *dritten Teil* der Dissertation wird mit der Hinwendung zu Vorgehensweisen und Methoden im Rahmen eines *selbstreflexiven Paradigmas* ein prinzipieller Perspektivwechsel vorgenommen. Mit der *systemischen Organisationsberatung* wird ein prominentes Beispiel aus dem nichtwissenschaftlichen Kontext angeführt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die so genannte „Wiener Schule“ mit Beratungsfirmen wie Organisationen Systemisch Beraten (OSB) und CONECTA gelegt, da sie

„den Anspruch erheben, ihre praktische Beratungsarbeit auf systemische Konzepte der Familientherapie (...) und der soziologischen Systemtheorie andererseits zu gründen“ (Timel 1998, 201).

Hinzu kommt, dass die „Wiener Schule“ sich zudem auch auf kybernetische Ansätze beruft (vgl. ebd., 206), auf die in dieser Arbeit mit Malik (1996) zur idealtypischen Begründung des selbstreflexiven Paradigmas zurückgegriffen wird. Das hieran unmittelbar anschließende Methodenrepertoire ist jedoch stark auf die Gestaltung von Projektarchitekturen und den darin eingelassenen Kommunikationsprozessen ausgerichtet und bleibt auf zum Teil nicht unproblematische Versuche der Übertragung von Vorgehensweisen aus der Familien-

therapie auf organisationale Zusammenhänge begrenzt. Aus diesem Grunde werden mit König/Vollmer (1996) und Königswieser/Exner (1998) weitere Referenzpunkte systemischer Organisationsberatung einbezogen. Insbesondere erstere zeigen, dass auch klassische sozialwissenschaftliche Methoden in einen selbstreflexiven Rahmen gebettet werden können.

Welchen *spezifischen Beitrag die Arbeitspsychologie und die Industriosozio-
logie zum selbstreflexiven Paradigma* leisten, wird im *vierten Teil* diskutiert. Für die *Arbeitspsychologie* stehen die Arbeiten von Duell u. a. (1996) sowie von Baitsch (1993) in besonderer Weise für die konzeptionelle Begründung selbstreflexiver organisationsdiagnostischer Vorgehensweisen, an die auch aktuellere Arbeiten des IfAP anknüpfen (vgl. Wehner/Ostendorp/Ostendorp 2001). In dieser Dissertation wird auf den *Ansatz lokaler Theorie* von Baitsch besonderer Bezug genommen, weil er die soziotechnische Systemanalyse, deren Grundlagen auf das instruierende Paradigma zurückverweisen, selbstreflexiv wendet.

Die *Industriosozio-
logie* wird durch den „*Dortmunder Ansatz*“ vertreten. Auf Basis von Erfahrungen aus eigenen Beratungsaktivitäten sowie auf Grundlage von konzeptionellen und methodischen Entwicklungen, an denen ich selbst beteiligt war, soll gezeigt werden, wie die im Kapitel 3 thematisierten methodischen Schwächen systemischer Organisationsberatung möglicherweise durch industriesoziologisches Gedankengut ausgeglichen und das selbstreflexive Paradigma weiterentwickelt werden kann.

Der *Aufbau der Teile 2 – 4* ist zur Erleichterung der Vergleichbarkeit einzelner Entwicklungslinien ähnlich. Die Darstellung der einzelnen Entwicklungslinien ist jeweils zweigeteilt. Zunächst erfolgt eine Beschreibung der Herkunft und der thematischen Bezugspunkte der jeweiligen Entwicklungslinie. Der Beschreibung des Erkenntnisinteresses, der theoretischen und der normativen Grundlagen und konzeptionellen Hintergründe folgt in der Regel eine ausführliche Diskussion der Methodik und des Interventionsmodells. Veränderungen in der Reihenfolge der Abschnitte ergeben sich u. U. aus der Anlage des Gesamtmaterials. Zur Verdeutlichung der den jeweiligen Methoden zugrunde liegenden unterschiedlichen Funktionslogiken sind längere deskriptive Passagen unerlässlich. Allerdings erfolgt eng verbunden mit der Deskription immer auch eine kritische Kommentierung. Im Anschluss an genannte Ausführungen folgt jeweils ein Fallbeispiel. Die Fallbeispiele sind i. d. R. der Literatur entnommen.

Im *fünften Teil* werden ein abschließendes *Fazit* aus dem Vergleich des instruierenden und des selbstreflexiven Paradigmas bzw. den jeweils zentralen Entwicklungslinien gezogen und *weitere Forschungsfragen* abgeleitet. Dabei werden aktuelle Bezüge der Dissertation zur aktuell sich belebenden Debatte um *neue Modi gesellschaftlicher Wissensproduktion* hergestellt.

1. Idealtypische Begründung des instruierenden und des selbstreflexiven Paradigmas

Eine vergleichende Reflexion der Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente von unterschiedlichen Ansätzen der Organisationsberatung und –entwicklung in der Industriesoziologie, der Arbeitspsychologie und der systemischen Organisationsberatung bedarf eines übergeordneten Orientierungsrahmens.³ Auf Basis der Überlegungen von Giesecke/Rappe-Giesecke (1997) und von Malik (1993) soll deshalb eine idealtypische Unterscheidung von instruierendem und selbstreflexivem Paradigma vorgenommen werden. Mit der von Giesecke/Rappe-Giesecke vorgenommenen Unterscheidung eines instruierenden und eines selbstreferenziellen Paradigmas in Beratung und Wissenschaft (1997, 19ff.) kann eine Grundlage geschaffen werden, die es erlaubt die Charakteristika der verschiedenen Entwicklungslinien sowohl traditioneller als auch neuerer Beratungsansätze zu bündeln und zu verallgemeinern bzw. umgekehrt zur empirischen Unterfütterung der paradigmatischen Alternativen beizutragen. Giesecke/Rappe-Giesecke gewinnen ihre Unterscheidung aus einer Analyse von „soziologischen und psychologischen Programmen“ (ebd. 41) und gehen dabei von einer Kritik der Theorien und Methoden traditioneller „Beobachtungsansätze“ aus. Vor dem Hintergrund eines systemtheoretisch, konstruktivistisch, kybernetisch und informationstheoretisch grundierten erkenntnistheoretischen Modells werden Vorgehensweisen in der Organisationsberatung zurückgewiesen, deren Methodologie durch eine grundlegend asymmetrische Interaktionsbeziehung zwischen Wissenschaftlern/Experten und

3 Da sich nur ein Teil der erörterten Ansätze in einem traditionellen wissenschaftlichen Rahmen bewegen, kann auch die Definition von dem was unter „Methoden“ zu verstehen ist, nicht den einschlägigen Vorgaben empirischer Sozialforschung (vgl. bspw. Kromrey 1980) folgen. Eine allgemein gültige Definition von Methoden im Rahmen einer selbstreflexiven Entwicklungslinie liegt noch nicht vor. Im Rahmen dieser Arbeit werden unter „Methoden“, Vorgehensweisen, Methoden, Instrumente und Interventionsformen verstanden. Das Methodenverständnis orientiert sich an der von Dankwerts/Jerichow vorgenommenen Beschreibung: „Methode soll der Versuch genannt werden, in aufeinander abgestimmten Teilschritten Abläufe auf ein erklärtes Ziel hin zu steuern. (...) Methoden sind Instrumente der Wissenserweiterung, insoweit sie Informationen aufdecken und sammeln und dem Erkenntnisssystem zur Einordnung zufügen“ (Dankwerts/Jerichow 1998, 138). Das Erkenntnisssystem kann dabei Wissenschaft aber auch die Praxis (Organisation) sein. Insofern überschreitet dieses Methodenverständnis streng wissenschaftliche Methodendefinitionen.

Laien/Klienten gekennzeichnet und deren Interaktionsform die einseitige Praxisanleitung durch Vermittlung von Fachwissen bzw. das behelrende Einwirken des Experten auf den Laien (Instruktion) ist (vgl. ebd. 20). Dem wird das selbstreferenzielle Paradigma entgegengestellt. Es basiert auf der Annahme, dass das Laien-/Klientensystem aufgrund seiner selbstreferenziellen Struktur keine fertigen Lösungen übernehmen kann, sondern diese selbst entwickeln muss. Dies setzt demnach soziale Selbstbeobachtung der Laien/Klienten als Grundlage eines besseren Verständnisses der Organisationsumwelt voraus (vgl. ebd. 21). Die Interaktionsformen zielen dann nicht auf Instruktion (Organisationserziehung), sondern auf die Anleitung von Selbstreflexion (Organisationslernen). Aus diesem Grunde wird hier im weiteren Verlaufe von einem selbstreflexiven Paradigma gesprochen.

Die inhaltliche Präzisierung der damit eingeführten Begrifflichkeit wird im Folgenden anhand weiterer Überlegungen von Giesecke/Rappe-Giesecke vorgenommen. Die beiden Autoren sind Vertreter der kommunikativen Sozialforschung, deren Ziel es ist, die den Handlungen der Akteure zugrunde liegenden latenten Programme zu ermitteln und reflexiv zu bearbeiten bzw. bearbeiten zu lassen (vgl. Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 657). Diese Überlegungen lassen sich ergänzen durch Ausführungen von Malik, einem Vertreter kybernetischer Managementlehre, der an die gleichen theoretischen Grundlagen anknüpft (vgl. Malik 1993, 49), jedoch den wissenschaftlichen Kontext, dem auch Giesecke/Rappe-Giesecke zuzuordnen sind, überschreitet und die Methodik stärker auf die Anforderungen der Praxis verpflichtet. Auch er kritisiert Methoden der Organisationsentwicklung, die sich an naturwissenschaftlichen Modellen orientieren (vgl. ebd. 61) und favorisiert Ansätze der Selbststeuerung (vgl. ebd. 35). Allerdings differenziert er stärker zwischen Wissenschaft und konkreter Organisationsentwicklung (Managemententwicklung):

„Während die Entwicklung eines *allgemeinen* Führungskonzeptes eher eine Aufgabe der Wissenschaft ist, so ist (...) die Frage, wie das Führungskonzept zu einem *bestimmten Zeitpunkt* für ein *konkretes Unternehmen* aussehen soll, wohl das wichtigste Problem der (...) Managemententwicklung. Hier geht es vor allem darum, aus den allgemeinen, für viele Branchen und Unternehmen konzipierten Vorstellungen die für den speziellen Fall besonders geeigneten Elemente auszuwählen, sie sinnvoll anzupassen und zusammenzufügen und Maßnahmen zu entwickeln, die schließlich die Praktizierung des Konzeptes bewirken“ (ebd. 171).

Methoden der Organisationsentwicklung brauchen sich damit nicht mehr an wissenschaftlichen Standards zu messen. Nicht allgemeine Wahrheiten, sondern Nützlichkeit in Bezug auf Systemerhaltung (Lebensfähigkeit der Unternehmung) stehen im Vordergrund (vgl. ebd. 86). Durch diese Radikalisierung der selbstreflexiven Perspektive wird verstärkt auf Fragen nach Methoden zur Steuerung selbstreferenzieller Systeme unter komplexen Umweltbedingungen verwiesen. Der für das instruierende Paradigma kennzeichnende rigide Kontrollanspruch der Beherrschung und zielgerichteten Beeinflussung aller relevanten Systemdetails (Mikroebene) wird dabei aufgegeben und durch Vorstellungen „weicherer“ Kontrolle durch Steuerung der Regelsysteme (Metaebene) ersetzt (vgl. ebd. 80).

Die Tragfähigkeit der idealtypischen Unterscheidung, die in der Dissertation unter Rückgriff auf bereits in den 90er-Jahren entwickelte Positionen von Giesecke/Rappe-Giesecke und Malik formuliert werden, wird neuerdings vor dem Hintergrund eines arbeitspsychologischen und industriesoziologischen Kontextes durch Überlegungen von Moldaschl (2001) bestätigt. Er geht davon aus, dass sich einerseits ein „klassisches Paradigma“ etabliert hat

„welches man in aufsteigender Pejorisierung auch als ‚normativ‘, ‚funktionalistisch‘ oder ‚expertokratisch‘ charakterisieren könnte. (...) Dieses Paradigma kennzeichnet auch viele so genannte *humanorientierte* Ansätze, (und) gilt etwa für größere Teile des soziotechnischen Ansatzes und der Organisationsentwicklung (OE)“ (Moldaschl 2001, 139).

Andererseits konnte sich den Angaben des Autors zufolge

„in bestimmten Bereichen des Beratungsmarktes ein konkurrierendes, man könnte sagen, konträres Beratungsparadigma durchsetzen“ (ebd. 140).

Diesem „aktuellen Paradigma“ werden verschiedene Formen der Prozessberatung und insbesondere die systemische Organisationsberatung zugerechnet. Damit ergibt sich eine sehr ähnliche idealtypische Unterscheidung, wie sie unter Rückgriff auf die oben genannten Autoren gewonnen wurde. Indem Moldaschl dem aktuellen Paradigma attestiert, sich in einem Segment des Beratungsmarktes durchgesetzt zu haben, bestätigt er zudem die These des Bedeutungsgewinns der neuen Paradigmatik.

Drei methodisch besonders relevante Differenzierungsmerkmale der Paradigmen sollen im Folgenden herausgearbeitet werden. Für jedes Differenzierungsmerkmal wird die instruierende und dann die selbstreflexive Position dargestellt. Zunächst wird auf die mit den jeweiligen erkenntnistheoretischen

Grundlagen verbundenen Kriterien des Methodeneinsatzes eingegangen. Eng damit verknüpft sind die jeweiligen Steuerungsvorstellungen von Organisationen und ihre Bedeutung für die Ausrichtung der Methoden und Instrumente, die anschließend beschrieben werden. Aus den Steuerungsvorstellungen folgen unterschiedliche Interaktionsmodelle, die als drittes Differenzierungsmerkmal der Paradigmen zu beleuchten sind.

1.1 Methodische Konsequenzen der erkenntnistheoretischen Grundlagen: Wissenschaftlicher Objektivitätsanspruch versus sozial konstruierte Realität

Das *instruierende Paradigma* steht in der erkenntnistheoretischen Tradition des naturwissenschaftlichen Ideals „Wahrheiten besonderer Güte“ (Janich 1996, 56) hervorzubringen. Gegenüber anderen Erkenntnis- und Wissensformen beansprucht wissenschaftliche Erkenntnis, eine höhere Form der Rationalität (Objektivität) zu repräsentieren. In dieser Perspektive wird davon ausgegangen,

„dass es ein richtiges Wissen gibt, das unabhängig von der konkreten Situation und von den beteiligten Personen vermittelt werden kann. Man ist davon überzeugt, dass dieses Wissen in vorgelagerten Institutionen vielfältig geprüft wurde und mit dem Anspruch auf Wahrheit auftreten kann“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 20).

Einzelbetriebliche Logiken und betriebsspezifisches Erfahrungswissen stellen demnach defizitäre Rationalitätstypen dar, die im eigenen Interesse besser den generalisierenden Aussagen der Wissenschaft folgen sollten.

Naturwissenschaftlich begründete Wahrheits- und Objektivitätsansprüche implizieren ein spezifisches Methodenverständnis. Objektivität soll durch die Einhaltung wissenschaftlicher Standards (Gütekriterien) beim Methodeneinsatz gesichert werden. Nach Endruweit sind Gütekriterien

„Maßstäbe für die Qualität von Forschungsergebnissen, d. h. für den Grad ihrer Wissenschaftlichkeit. Üblicherweise muss ein Ergebnis drei Kriterien gerecht werden: *Objektivität*, *Gültigkeit (Validität)* und *Zuverlässigkeit (Reliabilität)*; manche zählen noch den *Geltungsbereich* hinzu (...)“ (Endruweit 1989, 264).

Die Qualität der hervorgebrachten Ergebnisse bemisst sich damit primär an wissenschaftsimmanenten Ansprüchen und immunisiert sich weitgehend gegenüber dem Urteil der anderen Kriterien folgenden Logik betrieblicher Akteu-

re. Die Beurteilung der Qualität von Forschungsergebnissen anhand der Gütekriterien kann als selbstreferenzielle Validierung bezeichnet werden, da ausschließlich im System der Wissenschaft und nach ihren Maßstäben entschieden wird.

„Wahrheit kommt den Ergebnissen typischerweise dann zu, wenn andere Wissenschaftlerkollegen, die unter den gleichen situativen Bedingungen arbeiten, zu ähnlichen Wahrnehmungen kommen. Die Meinung der Versuchspersonen spielt als Erfolgskriterium ebenso wenig eine Rolle, wie jene der Laien, Klienten, Patienten bei der Entscheidung über die Gültigkeit professionellen Wissens“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 21).

In polemischer Zuspitzung kritisiert Malik eine derartige Orientierung, die „aufgrund von einseitigen oder gar falsch verstandenen Wissenschaftlichkeitskriterien auf jene Form der Sozialwissenschaft zurückgreift, die durch sklavisches Nachahmung der Denkweisen und Methoden der Naturwissenschaften zutiefst antisozial und in den Folgen ihrer faktischen Anwendung nicht selten asozial geworden ist“ (Malik 1993, 61).

Um den Forschungsprozess unter Kontrolle der Experten zu halten, werden „ausgeklügelte methodische Schutzwälle (errichtet). Man erwartet von den ‚Versuchspersonen‘ keine Zusammenarbeit, sondern Daten“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 34).

Quantitative Methoden entsprechen diesem Methodenverständnis am ehesten, da sie am zuverlässigsten den Anforderungen der Gütekriterien genügen. Quantifizierbare Tatbestände gelten als „harte“ Fakten. Alle nicht quantifizierbaren Sachverhalte sind aus diesem Blickwinkel von zweifelhaftem Wert. Operationalisieren und quantifizieren bzw. das Messen von Soll-Ist-Differenzen stellen zentrale Funktionen der Methoden und Instrumente des instruierenden Paradigmas dar. Sachverhalte, die sich nicht auf diese Weise erfassen lassen, Probleme, die sich einer Quantifizierung verschließen, haben den Status vorwissenschaftlicher und damit defizitärer Rationalität. Die Nichtquantifizierbarkeit von Problemen erscheint weniger als grundsätzliches Problem, sondern als vorübergehender Mangel methodischer Kontrolle (vgl. Malik 1993, 69). Qualitative Methoden und „weichere“ Verfahren tragen den Makel einer zu überwindenden Unzulänglichkeit. Das ständige methodische Bemühen im instruierenden Paradigma gilt einer „Härtung“ von Methoden mit dem Ziel, für jedes noch nicht erfasste Phänomen immer neue messtechnische Verfahren zu entwickeln und sie einer Quantifizierung zuzuführen. Den Methoden des instruierenden Paradigmas liegt damit ein instrumenteller Positivismus

zugrunde, welcher u. a. durch einen hohen Stellenwert der Verfeinerung statistischer Techniken und Quantifizierungsmöglichkeiten charakterisiert wird. Malik bezweifelt den Wert einer derartigen Ausrichtung für den hier verhandelten Gegenstandsbereich und meint,

„dass eine erfolgreiche Unternehmens- und Managemententwicklung weniger von ausgeklügelten und komplizierten Systemen und Methoden abhängt, sondern vielmehr von einer ganzheitlichen, mehrdimensionalen Sicht des gesamten Entwicklungsprozesses in seinen grundlegenden Zügen“ (Malik 1993, 114).

Das Methodenverständnis im instruierenden Paradigma ist in

„einem mechanistischen Zeitalter geboren (...) (und verliert) unter den heutigen kulturellen Bedingungen deutlich an Bedeutung (...)“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 17).

Die Immunisierung des wissenschaftlichen Systems gegenüber den betrieblichen Akteuren und ihre Reduzierung zu Datenlieferanten bzw. zu Instruktionsempfängern stellt im Kontext von Organisationsentwicklung keine geeignete Form der Erkenntnisgewinnung dar (vgl. ebd. 22). Die Tatsache, dass die betrieblichen Praktiker

„besser informiert sind und mehr Einsichten über ihren Praxisbereich haben, als die untersuchenden Sozialforscher (...)“ (ebd. 36)

und die besten Problemlösungen dort erzielt werden,

„wo die Mitarbeiter eines Unternehmens aktiv an der Lösung dieser Probleme mitwirken können“ (Malik 1993, 47)

wird außer Acht gelassen. Das instruierende Paradigma und seine Methoden der Wissensgenerierung enttäuschen mehr oder weniger systematisch die Erwartungen der Praktiker an eine Problemlösung und führen zu prinzipiellen Zweifeln an deren Leistungsfähigkeit.

„Die gegenwärtigen Legitimationsprobleme der Geistes- und Sozialwissenschaften brauchen vor diesem Hintergrund nicht zu verwundern. Sie sind Ausdruck überalteter Strukturen und der Unzufriedenheit der ‚Kunden‘ mit den Dienstleistungen des Wissenschaftsbetriebs“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 35).

Im *selbstreflexiven Paradigma* stellt wie auch immer geartetes externes (Fach-)Wissen keine dem betrieblichen Erfahrungswissen überlegene Maßstab setzende Wissensform dar. Jenseits des etablierten Wissenschaftsbetriebs, der sich über weite Strecken als Geschichte des instruierenden Paradigmas liest (vgl. ebd. 23), entstand aus dem Kontext von Organisationsberatung, auf Basis

systemtheoretischer, konstruktivistischer und informationstheoretischer Annahmen, ein grundlegend anderes Paradigma. Dem traditionellen Wissenschaftsverständnis,

„das selbstverständlich in vielen Perspektiven Sinn macht und das auch weiterhin seinen Nutzen behalten wird, steht das selbstreferenzielle kommunikative Paradigma diametral gegenüber. Es will (...) vorzugsweise angewendet werden, (...) wenn Konflikte zu lösen, neue Informationen zu beschaffen oder neue Wege ihrer Verarbeitung zu beschreiten sind“ (ebd. 21).

Damit wird ein dem naturwissenschaftlichen Verständnis zuwiderlaufendes Wahrheitskonzept vertreten. Wahrheit muss demnach als sozial konstruierte Realität betrachtet werden. Wahrheit wird nicht als tiefere Erkenntnis objektiver, überindividueller und zeitunabhängiger Gesetzmäßigkeiten verstanden, sondern als Resultat von Aushandlungsprozessen über das, was zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten Situation als wahr bzw. „richtig“ gelten soll. Wahrheit erscheint damit als perspektiven- und standortgebundene „soziale Konstruktion“ (vgl. ebd., 36). Ohnehin verliert das Kriterium der „Wahrheit“ an Bedeutung. „Wahrheit“ ist in OE-Prozessen weder ein prioritäres Ziel, noch kommt ihr eine überragende methodensteuernde Bedeutung zu. Die wissenschaftlichen Gütekriterien werden durch organisationsinterne Erfolgskriterien ersetzt. Diese lassen sich jedoch aufgrund ihrer Betriebspezifität und Situationsabhängigkeit kaum verallgemeinern und liegen deshalb auch nicht in ähnlich kanonisierter Form vor. Kriterien wie Überlebensfähigkeit (viability) und Steuerungsfähigkeit (manageability) eines Unternehmens markieren noch am ehesten mögliche Alternativen zu den klassischen Gütekriterien. Die Idee der Lebensfähigkeit einer Organisation ist verhältnismäßig neu. Malik nennt in diesem Zusammenhang Aspekte wie Liquidität, Gewinn, Verlauf technischer Substitution etc. merkt aber an,

„dass mit Bezug auf diese Vorstellung gerade erst ein Anfang gemacht wurde und noch sehr viel Arbeit zu leisten sein wird“ (Malik 1993, 86).

Das Kriterium der Steuerungsfähigkeit rückt die Fähigkeit zur laufenden Selbstanpassung des Unternehmens an die sich ständig wandelnden Umweltbedingungen in den Mittelpunkt des Interesses. Die Qualität der Ergebnisse von Veränderungsprozessen bemisst sich dann in dem Vermögen der Organisation, aus eigener Kraft

„jede Strategie zu ändern, sobald sie sich als überholt erweist“ bzw. in der „Fähigkeit (...), ständig neue Strategien zu entwickeln, mit dem Zweck der Erhaltung der Lebensfähigkeit“ (Malik 1993, 87).

Zu den Voraussetzungen des Erhalts der Lebensfähigkeit gehört die Entwicklung ihrer Selbstreflexions- und Selbststeuerungsfähigkeit. Dies bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation Strukturen aufzubauen, in denen die Mitarbeiter die Regeln ihrer Kommunikation und Kooperation zum Gegenstand ihrer Beobachtung machen und damit den

„wissens- und erfahrungscodierenden und -speichernden Mechanismus“ (Malik 1993, 99)

ständig revidieren können. Informationsgrundlage der Selbstbeobachtung ist nicht die Umwelt (wie bspw. im instruierenden Paradigma; hier beobachtet das System Wissenschaft das System Betrieb), sondern das eigene soziale (Regel)system, in dem sich spezifische Aspekte der Umwelt widerspiegeln. Allerdings können durch die Thematisierung und Veränderung der Ausrichtung dieser „Spiegel“ neue Umweltaspekte aufgefangen werden. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion stellt für soziale Systeme nicht den Normalfall dar, sondern ist von der Etablierung hierzu fähiger Regelsysteme abhängig. Nach Luhmann stellen

„Reflexivität‘ und ‚Reflexion‘ (...) ‚Sonderleistungen‘ von sozialen Systemen dar, ‚die nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich sind‘“ (zitiert nach Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 406).

Methodisch bedeutet soziale Selbstreflexion, dass

„die Beteiligten den Ablauf ihrer Interaktion zum Gegenstand ihrer Reflexion machen müssen. Kommunikativ ist die Selbstreflexion, weil sie nicht als Folge isolierter Handlungen der Beteiligten, sondern als kooperative Veranstaltungen mit Rückkoppelungsprozessen abläuft. Sie verhalten sich selektiv zu den wechselseitig eingebrachten Informationen, aber sie einigen sich, indem sie bemerken, inwieweit sie nach gleichen Kriterien selektieren, einheitliche Programme bei ihren Beiträgen zugrunde legen. Einigung setzt also soziale Selbstbeobachtung voraus und diese kann jedes System nur individuell und mit je spezifischen Ergebnissen leisten. (...) Es liegt auf der Hand, dass dieses Ergebnis nicht sein kann, was von außen als fertiges Produkt übernommen wird, also auch kein vorab gegebenes ‚objektives‘ Wissen und sei es durch die Wissenschaften noch so bewährt“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 22).

Im Zentrum solcher Reflexionsprozesse stehen kommunikative, gesprächs- und dialogförmige Methoden. Von der Problemdefinition über die Datener-

hebung und -interpretation bis zur Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen bleibt die Methodik an die soziale Selbstreflexion gebunden. Die Initiierung derartiger Kommunikation, die Schaffung entsprechender Foren, der Aufbau einer Gesprächs-, Verhandlungs- und dialogischen Selbstreflexionskultur ist keine triviale Angelegenheit, nur weil sie sich nicht nach Gütekriterien der Wissenschaftlichkeit organisieren lässt. Gleichwohl kann eine derartige Vorgehensweise in begrenztem Maße intersubjektive Geltung beanspruchen. In den Ergebnissen der Selbstreflexions- und Kommunikationsprozesse kristallisieren sich intersubjektiv überprüfte Aussagen über eine begrenzte Anzahl von Fällen.

„Diese Form der Validierung mag schmalbrüstig erscheinen. Wenn man sich aber vergegenwärtigt, wie selten empirische Sozialforschungen überhaupt wiederholt werden, dann sollte sie in weit mehr Fällen als üblich als erste Wahl bevorzugt werden“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 44).

1.2 Methodische Konsequenzen des Steuerungsverständnisses: Optimierung der Mikroebene versus Optimierung der Metaebene

Die erkenntnistheoretischen Grundlagen und jeweiligen methodischen Konsequenzen der beiden Paradigmen führen zu unterschiedlichen Vorstellungen darüber, wie soziale Systeme zu steuern und zu optimieren sind. Während im instruierenden Paradigma eine Optimierung der Mikroebene (Optimierung von Anpassungszuständen einzelner Systemdetails) nahe liegt, wird im selbstreflexiven Paradigma auf die Organisierbarkeit der Metaebene (Verbesserung der generellen Anpassungsfähigkeit des Systemganzen) gezielt.

Dem Steuerungsverständnis des *instruierenden Paradigmas* liegt die Annahme zugrunde, dass die Hauptprobleme einer Organisation durch negative Abweichungen von einem (wissenschaftlich begründeten) Anpassungsoptimum verursacht werden. Die Methoden zielen auf die tendenzielle Vollständigkeit des Wissens über alle wichtigen Einzeldetails sowie deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen als Grundlage ihrer Kontrolle durch wissenschaftliche Organisationsgestaltung. In dieser Perspektive wird versucht, durch Verbesserung möglichst vieler Einzelaspekte die Differenz des speziellen Anpassungszustandes zum Gesamtoptimum zu minimieren. Entsprechenden Abweichungen wird dabei bis hinein in die Verästelungen der Mikrostrukturen

einer Organisation nachgegangen. Die Vorstellung letztlich „mit genügend Aufwand alles in beliebigem Detail unter Kontrolle bringen zu können (...)“ (Malik 1993, 59) führt zu einem extrem hohen Bedarf an einzuholenden Daten, so dass der Analysephase und den Analysemethoden ein besonderes Gewicht zukommt, während den Methoden der Prozessbegleitung vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Optimierung spezieller organisationeller Anpassungszustände zielt auf die Ausrichtung einzelner Details in Richtung auf das ex ante fixierte, d. h. wissenschaftlich definierte Anpassungsoptimum („one-best-way“). Die Analysemethoden sind damit auf die Messung von Soll-Ist-Differenzen zu richten. Abweichungen vom Optimum markieren zugleich die Interventionspunkte, die Richtung sowie die Intensität, in der Anpassungen zu erfolgen haben. Im instruierenden Paradigma richtet sich das Bemühen darauf,

„immer bessere Methoden zu entwickeln, um die Übereinstimmung von Handlungsabsichten und Handlungsergebnissen sicherzustellen, also eine bewusst geplante Ordnung herbeizuführen“ (Malik 1993, 196).

Prognostizierbarkeit, Planbarkeit, klare Vorstellungen über Anpassungsoptima, Analyse von Soll-Ist-Differenzen etc. sind geeignete Mittel zur Steuerung und Optimierung einfacher, nach den Prinzipien einer Maschine funktionierender Systeme.

„Eine Maschine muss also von ihrem Konstrukteur bis ins Einzelne im Voraus durchdacht und beherrscht werden, nichts bleibt unbestimmt; Maschinenbau in diesem Sinne erfordert vollständiges Wissen über alle Details der Einzelteile und vollständige Informationen über deren Zusammenwirken (ebd. 63).

Je komplexer Systeme ausdifferenziert sind, je vielfältiger die Vernetzungen der einzelnen Elemente, je vielschichtiger die Interaktionsbeziehungen, Wechselwirkungen, Rückkoppelungen und je dynamischer die Entwicklung derartiger Prozesse, desto problematischer werden Annahmen und Methoden, die auf Kontrolle im Sinne rationaler Planung zielen und die beliebige Verfügbarkeit über hierfür relevante Daten voraussetzen. Malik geht davon aus, dass keine zentrale Instanz, also auch Wissenschaft nicht, in der Lage ist

„auch nur Bruchteile der Informationsmenge rechtzeitig zu beschaffen, zu verbreiten und weiterzuleiten, die für die Steuerung eines Systems erforderlich ist“ (ebd. 128).

Gerade unter Bedingungen zunehmender Komplexität und zunehmender Dynamik läuft das instruierende Paradigma Gefahr, den Entwicklungen „hinterher-

zuhinken“ und Ergebnisse zu produzieren, die sich ständig auf bereits veraltete bzw. inzwischen überholte Ausgangssituationen beziehen und insofern strukturalter konservativ sind.

Das *selbstreflexive Paradigma* setzt explizit am Problem sprunghaft gesteigerter Komplexität und den Grenzen analytischer Methoden zur Steuerung von Organisationsentwicklung an. Danach verfügen komplexe Systeme nie über ausreichend Wissen, um mit technomorphen Methoden alle relevanten Details zu kontrollieren (vgl. ebd., 26). Dies stellt jedoch keine vorübergehende Unzulänglichkeit dieser Methoden dar, sondern verweist auf das strukturelle Problem der Unbestimmbarkeit von Details in komplexen, (eigen-)dynamischen Systemen. Wenn aber davon ausgegangen wird, dass sich Systeme ständig an neue Situationen und Umweltbedingungen anpassen müssen,

„dann kann Optimierung nur noch auf der *Metaebene* einen Sinn haben; wir dürfen dann nicht einen speziellen *Anpassungszustand* optimieren, sondern wir müssen dann, wenn überhaupt, etwas ganz anderes, nämlich die *Anpassungsfähigkeit* optimieren“ (ebd. 82).

Der methodische Zugriff erfolgt hier nicht durch das

„Konstruieren im Detail“, sondern (durch die) „Schaffung und Gestaltung günstiger Bedingungen, damit sich die Eigendynamik des Organismus in die richtige Richtung entfalten kann“ (Malik 1993, 26).

Zugespielt formuliert soll nicht das organisatorische Ganze durch Verbesserung einer Vielzahl von Aspekten auf der Mikroebene optimiert werden, sondern umgekehrt, die organisatorischen Details sollen durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen (Metasteuerung) adjustiert werden. Damit werden der Selbstorganisation und Selbststeuerung des Systems Raum gegeben. Richtung erhalten sie durch das jeweilige Regelsystem. Das Regelsystem ist der

„wissens- und erfahrungscodierende und speichernde Mechanismus“ (ebd. 98) einer Organisation „und damit der wichtigste Management-Mechanismus in einer *komplexen Wissens-Organisation*“ (ebd. 10).

Organisationsentwicklung durch Metasteuerung unterzieht das Regelsystem permanenten Selbstreflexionsprozessen und verankert die Voraussetzungen zur Selbstreflexion selbst in diesem Regelsystem. Methoden und Vorgehensweisen, die diesem Ziel gerecht werden, unterscheiden sich deutlich von der wissenschaftlichen Methodenverwendung. Im Kern handelt es sich dabei um Managementmethoden:

„Wo die Sachverhalte einfach sind, brauchen wir kein Management sondern bestenfalls Berechnungen und Verwalter. Management erhält seine Existenzberechtigung überhaupt erst dort, wo die Zusammenhänge so komplex sind, dass wir mit analytischen Methoden nicht weiterkommen“ (Malik 1993, 101f.).

Methoden des selbstreflexiven Paradigmas zeichnen sich durch den radikalen Einbezug der Mitarbeiter in den Reflexionsprozess und der Unterwerfung jedweder externer Perspektiven (inklusive der wissenschaftlichen) unter die selbstgenerierten Zwecksetzungen aus. Die Methoden orientieren dabei an den Prozesscharakter von Organisationsentwicklung. Sequenzielle Vorgehensweisen bei denen umfangreiche Analysen die Grundlagen eines Veränderungsprozesses darstellen, werden zugunsten inkrementeller Vorgehensweisen, in denen nur die zur Lösung eines Problems nötigsten Daten relevant sind, aufgegeben.

„Eine umfassende Analyse braucht nicht notwendigerweise einen den zusätzlichen Aufwand rechtfertigenden Zuwachs an relevanten Informationen zu produzieren. Wichtiger als eine perfektionistische Analyse ist es, die Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmung an der Erarbeitung der Ausgangslage, wo immer dies möglich ist, angemessen mitwirken zu lassen und sie zu veranlassen, sich ihr eigenes Bild der Situation zu machen. Außerdem haben es Managemententwicklungsprozesse an sich, dass *sie selbst* dann im weiteren Verlauf die jeweils wichtigen Informationen zutage fördern“ (ebd. 175).

1.3 Methodische Konsequenzen des Interaktionsmodells: Instruktion (Organisationserziehung) versus Selbstreflexion (Organisationslernen)

Nachdem dargestellt wurde, wie die jeweiligen erkenntnistheoretischen Grundlagen der beiden Paradigmen spezifische Steuerungsvorstellungen präjudizieren und deren methodische Konsequenzen aufgezeigt wurden, soll nun der dritte Differenzierungspunkt der beiden Paradigmen entfaltet werden. Er ergibt sich als Konsequenz aus den bereits dargelegten Aspekten. So führt das instruierende Paradigma zwangsläufig zu einem Lernmodell welches auf den Input von Fremderfahrung (Organisationserziehung) setzt, während das selbstreflexive Paradigma die Selbsterfahrung (Organisationslernen) akzentuiert.

Das *instruierende Paradigma* begründet ein grundsätzlich asymmetrisches Verhältnis zwischen Wissenschaftler/Experten und Untersuchten/Laien. Die Annahme, dass der Wissenschaftler als Fachexperte objektive Wahrheiten zutage fördert, d. h. im Unterschied zu den Laien die „wahren Probleme“ und

die „einzig richtigen Lösungen“ erkennen kann, reduziert das Erfahrungswissen der Betroffenen zu Datenmaterial, welches nach den Regeln des Fachexperten zu analysieren, auszuwerten und zu interpretieren ist. Beteiligung wird nach den Zwecken und den Regeln der Experten organisiert. Nach der (wissenschaftlichen) Analyse und Bewertung ergibt sich aber zwangsläufig die Frage, wie das Fachwissen in die Organisation transferiert werden kann. Erfolgreicher Transfer bedeutet dann Einsicht der Betroffenen in die wissenschaftlich begründeten Notwendigkeiten. Derartige Formen belehrender Praxisanleitung sind durch monologische Interaktionsformen, durch Formen einseitiger Instruktion, gekennzeichnet. Organisationsentwicklung auf Basis von Instruktion stellt sich insofern als Organisationserziehung dar.

„Die Instruktion ist gelungen, wenn das Kompetenzdefizit, also der Wissensunterschied zwischen den Beteiligten, im gewünschten Umfang verringert werden kann“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 20).

Den Vorstellungen der älteren Systemtheorie folgend (bestimmte Inputs in ein offenes System führen zu kalkulierbaren Outputs) wird dabei die prinzipielle Möglichkeit vorausgesetzt, dass es gelingen kann, extern generierte Lösungsvorstellungen in entwicklungsprägendem Umfang innerorganisatorisch verbindlich zu machen. Mögliche Barrieren des Wissenstransfers (wie bspw. hochselektive interessensabhängige Informationsaufnahme und -verarbeitung, Informationsverzerrung, Grenzen der Informationsvermittlung, Selbstreferenzialität von Systemen) werden nicht als strukturelles Problem von Organisationslernen begriffen, sondern als defizitäre didaktische Aufbereitung des „Lehrstoffes“, als taktische oder rethorische Schwäche des Instruierenden oder als Uneinsichtigkeit der Instruierten interpretiert. Der Wissenstransfer bzw. die Überwindung der Kluft zwischen Analyse, Bewertung, Gestaltungsempfehlung einerseits und konkretem Organisationsentwicklungsprozess andererseits stellt bis heute ein ungelöstes Problem dar.

Das *selbstreflexive Paradigma* zielt im Kern auf den Aufbau und die Entwicklung der Reflexionsfähigkeit und Reflexionstätigkeit von Organisationen als Grundlage ihrer Selbstveränderung bzw. als Voraussetzung von „organisationseigenen“ Problemlösungen. Organisationen sollen zu Praxen kontinuierlicher Selbsthinterfragung und Selbstverbesserung der Kommunikations- und Kooperationsformen und -regeln befähigt werden. Damit geht die Relativierung (wissenschaftlichen) Expertenwissens und die Aufwertung der Rolle von Erfahrungswissen und Beteiligung einher. Selbststeuerung erfordert

die Einbindung aller Organisationsmitglieder über alle Phasen organisatorischen Wandels, d. h. von der Problemdefinition und -analyse über die Erarbeitung von Lösungsmodellen bis zur Umsetzung und Evaluation. Ausgangspunkt und Zielpunkt des methodischen Bemühens ist die Erhöhung der Selbstreflexions- und Selbstveränderungsfähigkeit. Angestrebt wird die Unterstützung der organisationsinternen Tätigkeit beständiger Prüfung ihres Informationshaushaltes und der informationsselektierenden Regelsysteme hinsichtlich ihrer Funktionalität in Bezug auf selbstgesetzte Ziele. „Lernen durch Wissenstransfer“ und „Instruktion“ scheidet zu diesem Zwecke zwar nicht vollkommen aus (vgl. Steffen 1998), erfährt aber eine erhebliche, strukturell bedingte Relativierung der Bedeutung im OE-Prozess. Der Beitrag des Experten kann dann nicht darin liegen, Probleme für die Organisation zu definieren und zu lösen, sondern beschränkt sich auf die Möglichkeit einer Hilfe zur Selbsthilfe im Sinne des Anstoßens und Unterstützens von Selbstreflexionsprozessen. So können die Infragestellung bisheriger Sichtweisen, Wahrnehmungsmuster und Handlungs-routinen methodisch unterstützt bzw. die zugrunde liegenden Kommunikations- und Kooperationsformen problematisiert, Alternativen sichtbar gemacht werden wobei die Interventionen prozessnah und prozessbegleitend erfolgen sollten. Im Zentrum eines solchen Prozesses steht die symmetrische Kommunikationsbeziehung, das Gespräch, der Dialog in unterschiedlichsten Formen (Einzelgespräche, Gruppengespräche, Arbeitskreise, Workshops). Es geht darum

„die berufliche Interaktion - und Gespräche überhaupt - als kommunikative Kooperationsform aufzufassen, deren Erfolg davon abhängt, dass die Ressourcen aller Beteiligten ausgenutzt werden“ (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, 21).

Organisationsentwicklung wird in dieser Perspektive als Organisationslernen durch Selbstreflexion angelegt.

2. Das instruierende Paradigma in der Arbeitspsychologie und Industriesoziologie

Zunächst sollen Entwicklungslinien und Ansätze der Arbeitspsychologie und der Industriesoziologie beschrieben werden, die sich dem instruierenden Paradigma zuordnen lassen. Dabei wird nach den jeweils zentralen Bezugspunkten ihrer Herausbildung, nach ihrem Erkenntnisinteresse, nach ihrer Methodik und ihren handlungsleitenden Normen und ihren Interventionskonzepten gefragt und die einzelnen Aspekte werden hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen im Kontext von Organisationsberatung untersucht. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmend komplexer und wissensintensiver Organisationstypen werden die Grenzen der Möglichkeiten instruierender Paradigmatik im Prozess der Erzeugung von betrieblichem Problemlösungswissen aufgezeigt.

In der Darstellung erfolgt dazu eine Konzentration auf den „mainstream“ der jeweiligen Disziplin, d. h. es wird nicht allen denkbaren Nebenkanälen der inzwischen hochgradig ausdifferenzierten Disziplinen nachgegangen⁴, sondern es werden die traditionsbestimmenden und die bis heute dominierenden Muster der Scientific-Community anhand ausgewählter Referenzpunkte exemplarisch herausgearbeitet.

2.1 Die gestaltungsorientierte Entwicklungslinie der Arbeitspsychologie

Im Gegensatz zur Industriesoziologie zeichnet sich der „mainstream“ der Arbeitspsychologie durch seinen originären Gestaltungsanspruch auf einzelbetrieblicher Ebene aus. Seit mehr als 30 Jahren konnten so Interventionserfahrungen gesammelt und zur Grundlage umfangreicher Methoden- und Instrumentenentwicklungen gemacht werden. Anders als in der handlungs- und gestaltungsorientierten Entwicklungslinie der Industriesoziologie handelt es sich hier weitgehend um gütegeprüfte standardisierte Methoden und Instru-

⁴ Auch eine Unterscheidung von Organisationspsychologie und Organisationssoziologie wird nicht vorgenommen. Soweit relevant werden entsprechende Ergebnisse von Nachbardisziplinen unter den gewählten Referenzpunkten subsummiert.

mente. Die Arbeitspsychologie beansprucht damit mehrheitlich, disziplinen-spezifische Organisationsaspekte wissenschaftlich analysieren, bewerten und gestalten zu können. Mit dem Ziel einen Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens zu leisten, sollen arbeitspsychologisch (bzw. arbeitswissenschaftlich) gesicherte Erkenntnisse als normative Vorgaben in die Organisationen transferiert werden. Der damit einhergehende Beratungstypus ist der der Experten- bzw. Fachberatung mit der charakteristischen Vernachlässigung der Bedeutung selbstreflexiv generierten Erfahrungswissens für Veränderungsprozesse. Der methodische Schwerpunkt liegt in der expertokratischen personen- und anforderungsbezogenen (Defizit-)Analyse der Struktur einzelner Arbeitsaufgaben und richtet sich primär auf die Optimierung von Anpassungszuständen organisatorischer Details an ein arbeitspsychologisch begründetes Optimum. Konzeptionelle und methodische Schwachstelle dieses Ansatzes bleibt bis heute die konkrete Begleitung organisationeller Veränderungsprozesse. Konzeptionell konnte die Kluft zwischen Analyse und Bewertung einerseits und Gestaltung andererseits nicht geschlossen werden. Methodisch steht die Arbeitspsychologie in puncto Prozessbegleitung noch weitgehend am Anfang.

Es soll gezeigt werden, wie sich das instruierende Paradigma der gestaltungsorientierten Arbeitspsychologie in drei Phasen herausgebildet hat. Exemplarisch für diese Entwicklung steht das Zürcher Institut für Arbeitspsychologie (IfAP).⁵ Es gehört bis heute zu den einflussreichsten europäischen Zentren der Arbeitspsychologie und hat auf Basis der wohl umfangreichsten Erfahrungen mit konkreten Gestaltungsprojekten die Methodenentwicklung der Disziplin entscheidend mitgeprägt. Gleichzeitig erfolgte dort eine intensive Auseinandersetzung mit anderen theoretisch-konzeptionell nahe stehenden arbeitspsychologischen Ansätzen und Methoden (z. B. der Dresdner Schule um Prof. Hacker und der Berliner Schule um Prof. Volpert). Zum Teil wurden entsprechende Ergebnisse in den eigenen MTO-Ansatz⁶, wie er in den 90er-Jahren entwickelt wurde, integriert. Insofern eignet sich das IfAP hervorragend als Referenzpunkt zur Darstellung der Herausbildung der instruierenden Paradigmatik in der Arbeitspsychologie.

5 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Entwicklungen des Institutes unter der langjährigen Leitung von Prof. Ulich bis Ende der 90er-Jahre und gehen nicht auf mögliche Kursveränderungen unter der neuen Leitung von Prof. Wehner und Prof. Grote ein.

6 MTO steht für die drei Aspektzugänge des Verfahrens: *Mensch, Technik, Organisation*

Die *erste Phase* der Methodenentwicklung ist durch einen gemeinsamen Aufbruch der Arbeitspsychologie in den 70er-Jahren und der Suche nach geeigneten Konzepten und arbeitspsychologischen Kriterien der Arbeitsgestaltung gekennzeichnet. Ausgehend von einer Kritik der Psychotechnik und mit dem Anspruch, die technikreduzierte Betrachtung von Arbeitsorganisation durch die Arbeitswissenschaft um die Dimension des konkreten Individuums zu ergänzen, fokussierte die Arbeitspsychologie auf die Entwicklung von Gestaltungsalternativen zur tayloristisch motivierten Zersplitterung der Arbeitstätigkeit und der damit einhergehenden „Entleerung“ der Arbeitsinhalte bzw. der drastischen Reduzierung von Handlungsspielräumen bei der Arbeitsausführung. Ins Zentrum des analytischen Interesses rückte die Gestaltung der Arbeitsaufgaben einzelner Arbeitsplätze. In dieser Phase hat die Arbeitspsychologie zwar einen Gestaltungsanspruch, aber kein ausreichendes Methodenarsenal, diesem zu entsprechen.

In der *zweiten Phase* wird versucht, diesem Mangel an Gestaltungsmethoden entgegenzuwirken. Die 80er-Jahre stehen im Zeichen einer hohen Dynamik der Methodenentwicklung, die sich zum einen an der Operationalisierung arbeitspsychologischer Kriterien orientiert und zum anderen der Einhaltung arbeitswissenschaftlicher Standards verpflichtet ist. Das instruierende Paradigma setzt sich in breiten Kreisen der Arbeitspsychologie (Zürcher Schule, Berliner Schuler, Dresdner Schule) durch. Spezifische Gruppenarbeitskonzepte avancieren zum Maßstab arbeitspsychologischer Gestaltungsempfehlungen. Damit weitet sich das analytische Interesse von der Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes auf die Gruppenebene aus. Dies korrespondiert mit entsprechenden Methodenentwicklungen. Erfolgte die Analyse der Gruppenebene lange Zeit durch exemplarische oder additive Untersuchung individueller Arbeitsaufgaben, ermöglichen es neuere Instrumente die Gesamtarbeitsaufgabe bzw. die gemeinsame Kernaufgabe einer Gruppe zu erfassen. Rückblickend erweist sich der enorme Entwicklungsschub bei der Ausdifferenzierung arbeitspsychologischer Methoden als ambivalent. So steht inzwischen eine unüberschaubare Zahl teilweise kontingenter Gestaltungsmethoden und -instrumente zur Verfügung. Das auffallende Spannungsverhältnis des methodischen Anspruchs (Einzelfallorientierung einerseits und standardisierter Methodeneinsatz andererseits) treibt eine Entwicklung voran, die zum Ende der 80er-Jahre an den Turmbau zu Babel erinnert: Während die „Methodenbaustelle“ zunehmend unübersichtlicher wird, fällt selbst den Experten die Verständigung darüber immer schwerer,

welches denn in einer konkreten organisationellen Problemlage die richtigen, besseren bzw. adäquaten Methoden zur Erfassung des jeweiligen Analysegegenstandes sind.

In den 90er-Jahren hält die Dynamik in der Entwicklung neuer Methoden an und mündet zumindest bei einem Teil der Arbeitspsychologie in das Bestreben nach erhöhter Überschaubarkeit. Die *dritte Phase* ist von dem Versuch der (Rück-)Gewinnung eines Methodenkonsenses geprägt. Dieses Ziel strebt das IfAP mit dem MTO-Ansatz an, indem versucht wird, bisher nebeneinander stehende Methoden und Instrumente verschiedener Theorieschulen in einem gemeinsamen Konzept zusammenzubinden. Damit einhergehend wird der Analysehorizont (von der Ebene der Arbeitsaufgabe über die Ebene der Gruppenaufgabe) nunmehr auf die Ebene der Abteilung und schließlich der Organisation ausgedehnt. Das MTO-Konzept führt von der punktuellen zur additiven Anwendung einzelner Methoden und vermehrt damit den analytischen Aufwand beträchtlich⁷, ohne einen qualitativ neuartigen methodischen Zugriff auf organisatorische Probleme zu ermöglichen, ohne die charakteristische Kluft zwischen wissenschaftlicher Analyse/Bewertung auf der einen Seite und Gestaltung auf der anderen Seite zu überbrücken und ohne die Kompetenzen der Arbeitspsychologie in der Prozessgestaltung deutlich zu erhöhen.

Bevor die drei Phasen der Herausbildung des instruierenden Paradigmas in der gestaltungsorientierten Arbeitspsychologie entlang der Methodenentwicklung nachgezeichnet werden, soll ein Überblick über das Erkenntnisinteresse und zentrale Forschungsfelder dieser Disziplin gegeben werden. Daran anschließend erfolgt eine Skizzierung ihrer theoretischen und normativen Grundlagen und des damit verbundenen Interventionsmodells. Die Methodenentwicklung wird anhand zweier Fallbeispiele verdeutlicht. Das erste Fallbeispiel vermittelt einen Eindruck von dem Ausgangspunkt der Entwicklung, während das zweite Fallbeispiel einen Meilenstein der Entwicklung zum Ende der 90er-Jahre bzw. zum Anfang 2000 markiert.

⁷ Der Hinweis der Vertreter dieses Ansatzes auf modulare Verwendbarkeit einzelner Methoden führt letztlich zum Ausgangspunkt des Problems (Vielzahl unverbunden nebeneinander stehender Ansätze) zurück.

2.1.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfelder

Das Erkenntnisinteresse der Arbeitspsychologie ist doppelt bestimmt. Einerseits zielen ihre Aktivitäten auf die Untersuchung des Zusammenhangs von Arbeitsstrukturen und deren Wirkungen auf das Individuum, um daraus allgemeine Prinzipien personenförderlicher Arbeitsgestaltung abzuleiten. Selbsterfahrung, Selbstverwirklichung, Autonomie, Verbesserung der Qualifikation, job-enrichment, ganzheitlichere Arbeitsaufgaben, personenförderliche Arbeitsstrukturen werden von der Arbeitspsychologie sowohl als emanzipatorisches Ziel als auch als Vorbedingung ökonomischen Erfolgs angestrebt.⁸ Gleichzeitig versucht die Arbeitspsychologie wissenschaftlich fundierte Methoden zur Analyse von Arbeitsstrukturen zu entwickeln, um Defizite tayloristischer Arbeitsgestaltung exakter quantifizieren und qualifizieren zu können.

Die Arbeitspsychologie wurde in ihrer Forschungsperspektive durch die Auseinandersetzung mit der tayloristischen Produktionsweise geprägt. Die Problematisierung der negativen Folgen des Taylorismus für die Beschäftigten aus arbeitspsychologischer Perspektive liegt im Trend einer in den 70er-Jahren einsetzenden allgemein verschärften Kritik an den Auswirkungen extremer Arbeitsteilung. Dequalifizierung, Sinnentleerung, Entfremdung des Individuums, Monotonie, einseitige physische Arbeitsbelastung, kognitive Unterforderung, mangelnde Dispositionsspielräume, Entscheidungsbefugnisse und Mitsprachemöglichkeiten, entmündigende hierarchische Strukturen etc. führten zu hoher Arbeitsunzufriedenheit und Erkrankung vieler Betroffener. In Zeiten des Arbeitskräftemangels bzw. der Vollbeschäftigung setzte die hieraus resultierende hohe Absentismus-, Fehlzeiten- und Fluktuationsrate bzw. die „Krise der Arbeitsmotivation“ (vgl. Herrick/Maccoby 1975) die Betriebe unter Handlungsdruck. Die „Humanisierung des Arbeitslebens“ wurde in den Industriestaaten fast weltweit zum prioritären Ziel der 70er-Jahre (vgl. ebd.). Quality of Worklife (USA), industrielle Demokratie (Schweden), Humanisierung des

8 Dieser Verknüpfung liegen harmonische Vorstellungen der Vereinbarkeit von Effizienz und Humanität zugrunde. Zumindest weite Teile des Management teilten die Auffassung nicht. Ihnen galt bspw. die Einführung von Gruppenarbeit als human aber nicht effizient (vgl. Minssen u. a. 1991). Nicht zuletzt deshalb gewannen die Modellprojekte nur begrenzt an Ausstrahlungskraft, so dass viele Maßnahmen mit Auslaufen der Fördermaßnahmen versandeten (zur Kritik der Begleitforschung vgl. Howaldt 1996). Diese harmonische Sichtweise ignoriert fundamentale Ziel- und Interessenskonflikte und suspendiert damit gerade die mikropolitischen Prozesse der Konfliktaustragung und Konsensbildung, die zum Kerngeschäft von Organisationsentwicklung gehören. Mikropolitik, Interessensdivergenzen, Konflikte können so nur als irrationaler Ausdruck einer noch nicht den arbeitspsychologischen Prämissen folgenden Organisationsgestaltung betrachtet werden.

Arbeitslebens (Westdeutschland) und Versuche zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Ostdeutschland (vgl. Hacker/Macher 1978) stehen exemplarisch für eine Entwicklung, in der alternative Organisationsprinzipien modellhaft erprobt werden konnten.

Diese Orientierung weist bis zu den frühen Vorläufern der Arbeitspsychologie bspw. der vom Industrial Engineering beeinflussten Psychotechnik der 20er-Jahre zurück. Eng verbunden mit dem jeweils vorherrschenden Menschenbild bzw. der Bestimmung des Verhältnisses von Mensch, Technik und Organisation richtete sich das Erkenntnisinteresse auf verschiedene Themenfelder. In den 20er-Jahren dominierte zunächst ein Menschenbild, welches das Individuum als „ein Betriebsmittel unter anderen Betriebsmitteln“ (Friedmann 1952, 47) betrachtete. Der Betrieb wurde als technisches System begriffen, dem das „Betriebsmittel“ Mensch angepasst werden sollte. Insbesondere der Erste Weltkrieg wurde zum Wegbereiter einer „Subjektpsychotechnik“ (Giese 1927, 6) die sich mit Fragen des Zusammenhangs von Arbeitszeit und Produktivität, der Eignungsdiagnostik und der Verkürzung von Anlernzeiten auseinandersetzte. Gleichzeitig entwickelte sich aus der Kritik an den negativen Auswirkungen des Taylorismus auf die Beschäftigten eine „Objektpsychotechnik“ (ebd.), die auf die Anpassung der Menschen an die Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel zielte und sich besonders mit den gesundheitsschädlichen physischen und psychischen Folgen der wissenschaftlichen Betriebsführung Taylors beschäftigten sollte. Während die Kritik an der Seriosität der die Psychotechnik dominierenden eignungsdiagnostischen Verfahren wuchs, wurde in der Arbeitswissenschaft eine Position formuliert, die die weitere Entwicklung der Arbeitspsychologie entscheidend prägte (vgl. Ulich 1994, 34) und ihr Erkenntnisinteresse programmatisch bestimmte. Danach gehört zu ihren zentralen Aufgaben die Beantwortung der Fragen nach der „Bestgestaltung“ der Arbeit vom Standpunkt des Arbeiters, welche betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen die Interessen der Arbeiter nicht verletzen bzw. welche Maßnahmen möglichen Schädigungen vorbeugen (vgl. Lippmann 1932, 413).

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Hawthorne-Studie der 30er-Jahre und der hieraus hervorgehenden „Human-Relation-Bewegung“ verändert sich das Menschenbild. Stand bisher der Arbeiter als Individuum im Zentrum des Interesses, so ist es nun der Arbeiter als Mitglied eines sozialen Systems. Ulich beschreibt diese Entwicklung als Wechsel vom Modell des wie eine Maschine funktionierenden und ausschließlich ökonomisch motivierbaren „economic

man“ zum Modell des „social man“, dessen Leistungen von der Qualität seiner sozialen Beziehungen abhängen.

„Zu den zentralen Ergebnissen der Hawthorne-Untersuchungen zählt ein neues Menschenbild, das in der Literatur als ‚social man‘ bezeichnet wird. Dieses Menschenbild rückt soziale Motivation in den Vordergrund und nimmt an, der Mensch werde in seinem Verhalten weitgehend von den sozialen Normen seiner (Arbeits-)gruppe bestimmt. (...) Für die Arbeitspsychologie ergab sich daraus die zentrale Aufgabe einer Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen durch systematische Förderung der Teamarbeit“ (Ulich 1994, 39).

Dabei will die Arbeitspsychologie den Horizont der Human-Relation-Bewegung, die sich vorwiegend mit Gruppendynamik, Führungsstilen und Betriebsklima auseinandersetzt, überschreiten und Konzepte zur Arbeitsstrukturierung entwickeln, die die Technikgestaltung einschließen und bis zur Infragestellung des Fließbandes reichen (vgl. ebd. 40).

Wie bereits erwähnt, verstärkt sich in den 50er-, 60er- und 70er-Jahren die Kritik an dem tayloristischen System. Autoren wie Maslow (1954; 1976), Herzberg/Mausner/Snyderman (1959), McGregor (1960) und Argyris (1964; 1976) kritisierten die Selbstentfremdung des Arbeiters und erforschten die Bedingungen seiner Selbstverwirklichung. Maslow untersuchte physiologische und soziale Bedürfnisse des Menschen, Aspekte der Selbstwertschätzung (Erfolg, Kompetenz, Status, Prestige etc.) und Bedingungen der Selbstentfaltung (vgl. Maslow 1954). Für die Entwicklung der Arbeitspsychologie erwiesen sich insbesondere die Arbeiten von Herzberg über Bedingungen der Arbeits-(un-)zufriedenheit als richtungweisend. Zu den positiven Motivatoren gehören demnach Arbeitstätigkeiten, die die Möglichkeit zur Leistung, zur Verantwortung, zur persönlichen Weiterentwicklung, zur sozialen Anerkennung u. a. beinhalten. Damit setzt Herzberg den Inhalt der Arbeitstätigkeit auf die Tagesordnung der Arbeitspsychologie und liefert mit Konzepten des job-enrichment eine weitere Grundlage späterer Gestaltungskonzepte, die schließlich im Konzept der Gruppenarbeit münden. Argyris kommt das Verdienst zu, auf den Widerspruch von Autonomiebedürfnissen der Mitarbeiter (eigenverantwortliche Ziel- und Mittelbestimmung) und formalen Organisationsstrukturen aufmerksam gemacht zu haben (vgl. Argyris 1964).

Damit einhergehend wandelt sich wiederum das Menschenbild, dies Mal vom eher passiven „social man“ zum aktiv handelnden „selfactualizing man“, an dem Ulich, bei aller Würdigung der dahinter stehenden wissenschaftlichen Leistungen, kritisiert,

„dass interindividuelle Unterschiede in ihrer konkreten Bedeutung für die Entwicklung von Arbeits- und Organisationsstrukturen weitgehend vernachlässigt werden“ (Ulich 1994, 45).

Die Arbeiten von Hulin/Blood (1968) und später Schein (1980) thematisierten die von Ulich angemahnten interindividuellen Unterschiede der Reaktionen von Arbeitern auf gleiche Arbeitsstrukturen und die daraus hervorgehende Notwendigkeit der Schaffung individueller Arbeitstätigkeiten und bereiteten damit ein Verständnis des Menschen als „complex man“ (Ulich 1994, 52) vor.

2.1.2 Theoretische Grundlagen der gestaltungsorientierten Arbeitspsychologie

Zu den zentralen theoretischen Grundlagen der Arbeitspsychologie gehören u. a. die ältere Systemtheorie, die Handlungsregulationstheorie und der soziotechnische Systemansatz. Am Institut für Arbeitspsychologie (IfAP) fließen diese, sich unter wechselseitiger Bezugnahme getrennt voneinander entwickelnden Strömungen zusammen. Sowohl in theoretischer als auch in methodischer Hinsicht erfolgten in den 90er-Jahren weitreichende Integrationsbemühungen. So hat Weber (1997a) versucht die Handlungsregulationstheorie und den soziotechnischen Systemansatz miteinander zu verbinden. Auch die aktuellen Gestaltungsmethoden umfassen sowohl Methoden, die aus der Tradition der Handlungsregulationstheorie stammen und die Arbeitspsychologie stark beeinflusst haben, als auch Methoden der eher dem soziotechnischen Systemansatz verpflichteten Traditionslinie (vgl. Strohm/Ulich 1997a und 1997b). Obwohl sich die zentralen theoretischen und methodischen Entwicklungslinien der Arbeitspsychologie am IfAP wie in einem Brennglas verdichten, ist es insbesondere der soziotechnische Systemansatz, wie er in den 50er- und 60er-Jahren im Zuge der Hawthorne-Experimente am Tavistock Institute entwickelt wurde, dem das Institut verpflichtet ist. Diesem Bezugspunkt wird hohe Relevanz für die Ausformung der Arbeitspsychologie zugemessen:

„Außer den Hawthorne-Experimenten (...) gibt es kaum Ansätze mit größerer fachhistorischer Bedeutung und größeren Auswirkungen auf organisationale Konzepte und die heutige Arbeitsgestaltung“ (Cherns 1989, 486).

Der soziotechnische Systemansatz knüpft an systemtheoretische Grundlagen der 50er- und 60er-Jahre an und akzentuiert neben der Dynamik die Offenheit von Systemen:

„Soziotechnische Systeme sind offene und dynamische Systeme (Bertalanffy 1950), d. h. sie erhalten Inputs aus der Umwelt und geben Outputs in die Umwelt ab. Dies gilt sowohl unter materiellen und energetischen als auch unter informationellen und normativen Aspekten“ (Ulich 1994, 154).

Auch Frei u. a. gehen davon aus, dass Organisationen und ihre Teilsysteme „als offene Systeme, die mit ihrer Umwelt in einem Austauschprozess stehen“ (Frei u. a. 1996, 53) zu beschreiben sind. Ebenfalls unter Rekurs auf Bertalanffy weist Alioth auf einen die vorausgesetzte Offenheit zumindest stark einschränkenden Aspekt hin:

„Die für die Erhaltung offener Systeme notwendige Eigenschaft, trotz ihrer Dynamik eine zeitunabhängige, flexible Stabilität zu entwickeln, ist von Bertalanffy (1950) als ‚Fließgleichgewicht‘ bezeichnet worden. Die Aufrechterhaltung eines ‚Fließgleichgewichts‘ in soziotechnischen Systemen bedingt Regulationsmechanismen, die die Beziehungen der Systemelemente untereinander regeln und eine funktionsfähige Systemstruktur gewährleisten, auch wenn das System durch den Throughput selbst Veränderungen erfährt“ (Alioth 1980, 33).

Den tendenziellen Widerspruch zwischen Offenheit und relativer Stabilität von Systemen beantwortet der größte Teil der Arbeitspsychologie bis heute durch ein Interventionsmodell, welches an dem Lewin'schen Dreischritt der Veränderung (unfreeze, move, freeze) und dem zu Grunde liegenden alten systemtheoretischen Ansatz anschließt. Dieser Dreischritt suspendiert jedoch die Auseinandersetzung mit den Bedingungen, Möglichkeiten und Formen der Intervention unter Bedingungen der Eigenlogik von tendenziell geschlossenen Systemen. Die Auseinandersetzung mit der neueren Systemtheorie bleibt für die Arbeitspsychologie insgesamt marginal, so dass deren Erkenntnisse hinsichtlich des eigenlogischen Beharrungsvermögens und der Selbstreferenzialität, von einigen Ausnahmen abgesehen, weder Eingang in die theoretischen Grundannahmen noch in das Gestaltungskonzept und dessen Methodik fanden.

Der soziotechnische Systemansatz, auf dessen Grundlage die gestaltungsorientierte Arbeitspsychologie bis heute operiert (vgl. Frei/Hugentobler 1996; Strohm/Ulich 1997a; Hafen/Künzler/Fischer 1999), beschreibt Betriebe und Organisationen als soziotechnische Systeme, die aus sozialen und technischen Teilsystemen bestehen. Zu dem technischen Teilsystem gehören danach Betriebsmittel sowie technologische und räumliche Bedingungen. Zum sozialen Teilsystem gehören die Organisationsmitglieder, ihre Qualifikationen und ihre individuellen und gruppenspezifischen Bedürfnisse sowie deren jeweilige

organisatorische Einbettung. In der optimalen Verknüpfung beider Teilsysteme (Mensch-Maschine-Funktionsteilung) wird von der Arbeitspsychologie das zentrale Gestaltungsproblem gesehen (vgl. Alioth 1980, 26). In Abgrenzung gegen mechanistische Annahmen des „scientific management“ wird davon ausgegangen, dass das soziale Teilsystem eigenen Funktionsprinzipien folgt: „Das technische und das soziale Teilsystem funktionieren nicht gleich, sondern nach unterschiedlichen Regeln“ (Ulich/Conrad-Betschart/Baitsch 1989, 31). Gleichzeitig reicht es jedoch nicht aus, wie die „Human Relation-Bewegung“ einseitig auf Verbesserung des sozialen Systems zu fokussieren. Ziel arbeitspsychologischer Arbeitsgestaltung ist es, die Wechselwirkungen beider Teilsysteme zu erfassen und aufeinander abzustimmen (joint optimization).⁹

„Das Konzept der soziotechnischen Systemgestaltung postuliert explizit die Notwendigkeit, Technologieeinsatz, Organisation und Einsatz von Humanressourcen *gemeinsam* zu optimieren“ (Ulich 1994, 156).

Die Verknüpfung der beiden Teilsysteme erfolgt über die Arbeitsaufgabe, wobei zwischen Primäraufgabe (Aufgabe, die zu erfüllen das System geschaffen wurde) und Sekundäraufgaben (Aufgaben zum Systemerhalt, dispositive Tätigkeiten, Steuerungs- und Koordinationsaufgaben) zu unterscheiden ist. Die Analyseeinheit ist das Arbeitssystem insgesamt, Hauptinterventionspunkt die Analyse der Primäraufgabe (vgl. Rice 1958; Ulich 1994).

2.1.3 Normative Grundlagen

Zu den wesentlichen normativen Grundlagen der Arbeitspsychologie (sowohl gestaltungsorientierter als auch selbstreflexiver Ausrichtung) gehört das Primat der Arbeitsaufgabe, die Orientierung der Interventionen an den Kriterien personenförderlicher Arbeitsgestaltung und eine Orientierung der Maßnahmen an Formen teilautonomer Gruppenarbeit.

Das Primat der Arbeitsaufgabe

Die zentrale Bedeutung der Arbeitsaufgabe in der Arbeitspsychologie zieht sich durch unterschiedliche Schulen der Arbeitspsychologie und gilt sowohl für Ansätze mit handlungsregulationstheoretischem Akzent als auch für den

⁹ Dabei wird u. a. unter Bezug auf industriesoziologische Studien der 70er-Jahre von Kern/Schumann darauf verwiesen, dass die technologische Entwicklung immer größere organisatorische Spielräume zulässt (vgl. Ulich 1994, 55).

soziotechnischen Systemansatz. Für Hacker (Dresdner Schule) ist die Arbeitsaufgabe

„die zentrale Kategorie einer psychologischen Tätigkeitsbetrachtung, weil mit der ‚objektiven Logik‘ seiner Inhalte entscheidende Feststellungen zur Regulation und Organisation erfolgen“ (Hacker 1986, 61).

Volpert (Berliner Schule) äußert diesbezüglich:

„Der Charakter eines Schnittpunktes zwischen Organisation und Individuum macht die Arbeitsaufgabe zum psychologisch relevantesten Teil der vorgegebenen Arbeitsbedingungen“ (Volpert 1987, 14).

Auch unter Bedingungen komplexer Systemtypen, wie sie insbesondere in den 90er-Jahren hervortreten, wird am traditionellen Paradigma festgehalten, und es rücken die individuellen Arbeitsaufgaben ins Zentrum der Gestaltungsbemühungen:

„Der Ist- und der Sollzustand des Zusammenhangs von solchen persönlichen Arbeitsaufgaben sowie die jeweiligen Übergangsformen vom Ist- zum Sollzustand sind die wesentlichen Orientierungspunkte eines gelingenden, auch Human-kriterien berücksichtigenden Gestaltungsprozesses“ (Kötter/Volpert 1993, 131).

Auch Ulich (Zürcher Schule) betont, dass die Arbeitsaufgabe „Kern des soziotechnischen Systems und Fokus arbeitspsychologischer Gestaltungskonzepte“ darstellt (Ulich 1994, 158).

Kriterien personenförderlicher Arbeitsgestaltung

Ulich kommt das besondere Verdienst zu, unter Rückgriff auf Grundlagen der soziotechnischen Systemtheorie und unter Rückgriff auf handlungsregulations-theoretische Annahmen bereits Anfang der 70er-Jahre die Bedeutung des jeweiligen Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraumes zu thematisieren und mit personenförderlichen Prinzipien der Arbeitsgestaltung zu verbinden. Zu diesen Prinzipien gehören die präventive, die differenzielle und die dynamische Arbeitsgestaltung (vgl. Ulich 1978).

Das *Prinzip der präventiven Arbeitsgestaltung* soll demnach eine Alternative zur psychotechnischen korrektiven Arbeitsgestaltung darstellen. Belastungen und Folgewirkungen der tayloristischen Organisationsprinzipien sollen nicht aufgefangen und abgefedert, sondern durch grundsätzliche Gestaltungsalternativen, in denen von Anfang an personenförderliche Kriterien berücksichtigt sind, vermieden werden.

„Präventive Arbeitsgestaltung bedeutet also die gedankliche Vorwegnahme möglicher Beeinträchtigungen der Gesundheit spätestens zu dem Zeitpunkt, in dem aufgrund der Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine über dem Menschen zufallende Arbeitstätigkeiten hinreichend Klarheit gewonnen werden kann. Die Anwendung des Prinzips soll möglichst verhindern, dass nachträgliche Korrekturen zur Vermeidung gesundheitlicher Beeinträchtigungen erforderlich sind“ (Ulich 1978, 567).

Das *Prinzip der differenziellen Arbeitsgestaltung* bricht mit der generalisierenden Betrachtungsweise von Individuen. Zur optimalen Entwicklung der Persönlichkeit sollen, stärker als in der Vergangenheit, interindividuelle Unterschiede menschlicher Bedürfnisse berücksichtigt werden. Um den persönlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, sollen dem Individuum Wahlmöglichkeiten in der Art der Ausübung seiner Tätigkeit (Gestaltungsspielräume) und zwischen verschiedenen Tätigkeiten eröffnet werden (vgl. ebd. 568).

Das *Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung* zielt auf die Entwicklung der Persönlichkeit. Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder der Schaffung neuer Aufgabeninhalte und der Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben gemeint. So soll das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung schließlich

„Möglichkeiten der Qualifizierung und des stufenweisen Fortschritts im Erwerb kognitiver und sozialer Kompetenz durch verschiedene Formen der Selbstregulation (ermöglichen)“ (ebd.).

Die von Ulich aufgestellten Prinzipien der Arbeitsgestaltung wurden auf Basis der Ergebnisse einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen in den 70er-Jahre, in denen die positiven und negativen Zusammenhänge von Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenmerkmalen und Wirkungen auf die Persönlichkeit ermittelt wurden, entwickelt.¹⁰ Die Arbeitspsychologie hat hierzu eine Fülle von Ergebnissen zusammengetragen, die

„praktisch ausnahmslos eine ähnliche inhaltliche Tendenz aufweisen: geringe Restriktivität in arbeitsplatz- und berufsbezogenen Dimensionen korreliert positiv mit als vorteilhaft bewerteten Ausprägungen psychologischer Dimensionen“ (Baitsch 1993, 49).

¹⁰ Vgl. hierzu die Übersicht zu empirisch untersuchten Zusammenhängen von Merkmalen der Arbeitstätigkeit und der Persönlichkeit nach Baitsch (1993, 50f.).

Aus diesen Forschungsergebnissen wurden weitere Gestaltungskriterien von Arbeitsaufgaben abgeleitet. Zu den Merkmalen arbeitspsychologisch vollständiger Arbeitsaufgaben gehören nach Ulich (1994, 161 f.):

- die Ganzheitlichkeit von Aufgaben (mit planenden, ausführenden, kontrollierenden Elementen),
- Anforderungsvielfalt (unterschiedliche Anforderungen an Sinnesorgane und Körperfunktionen),
- Möglichkeiten der sozialen Interaktion (Notwendigkeit von Kooperation),
- Autonomie (Entscheidungs- und Dispositionsspielraum), Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (vorhandene Qualifikationen einsetzen und erweitern),
- Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit (Zeitpuffer) und
- Sinnhaftigkeit (gesellschaftlicher und ökologischer Nutzen der Produkte).

Die genannten Kriterien sind auch im Rahmen der Berliner und Dresdner Schule reinterpremierbar: Während Ulich die Bedingungen der Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe thematisiert, untersucht Volpert (1974) die Voraussetzungen vollständiger Handlungen und erforscht Hacker die sequenzielle und hierarchische Vollständigkeit von Tätigkeiten (Hacker 1987). Die jeweiligen Gestaltungskonzepte verweisen dabei bis heute wechselseitig aufeinander (vgl. Hacker 1996). Ulich hat den Kern gemeinsam geteilter Annahmen über Merkmale vollständiger Aufgaben (Handlungen, Tätigkeiten) folgendermaßen zusammengefasst:

Aufgaben (Handlungen/Tätigkeiten) sollen demnach:

- Das selbstständige Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet werden können, ermöglichen;
- selbstständige Handlungsvorbereitungen im Sinne der Wahrnehmung von Planungsfunktionen erlauben;
- die Auswahl der Mittel einschließlich der erforderlichen Interaktion und adäquaten Zielerreichung gestalten;
- die Ausführungsfunktionen mit Ablauf-Feed-back zur allfälligen Handlungskorrektur beinhalten;
- die Kontrolle mit Resultat-Feed-back und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Handlungen auf Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen zu überprüfen (Ulich 1994, 168), umfassen.

Aufgabenerweiterung und Gruppenarbeit

Konzepte der Aufgabenerweiterung und insbesondere das Konzept teilautonomer Gruppenarbeit werden als besonders geeignet angesehen, arbeitspsychologische Kriterien zu erfüllen.

„Die Arbeit in autonomen Arbeitsgruppen führt in besonderer Weise das Konzept soziotechnischer Systeme und das Konzept des Handlungsspielraums in einer konkreten Arbeitsform zusammen“ (Alioth 1980, 45).

Die Forschungs- und Gestaltungserfahrungen zu Gruppenarbeit knüpfen dabei an Arbeiten des Tavistock-Institutes an. Sie reichen mit dem Modellprojekt des BMFT und des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen des Aktionsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ in der Motorenmontage der Volkswagenwerke Salzgitter bis in die 70er-Jahre zurück (vgl. Granel 1980) und setzen sich über eine Vielzahl an Erfahrungen in den 80er-Jahren (bspw. Gruppenarbeit bei Volvo im schwedischen Kalmar und Uddevalla) bis in die aktuelle Gruppenarbeitsdiskussion in theoretischer Perspektive (vgl. Weber 1997a) und in konzeptionell-methodischen Weiterentwicklungen des Gestaltungsansatzes fort (vgl. Weber 1997b; Strohm/Ulich 1997a; Zölch/Weber/Leder 1999; Hafen/Künzler/Fischer 1999).

2.1.4 Interventionsmodell

Das für die gestaltungsorientierte Arbeitspsychologie zentrale Interventionsmodell knüpft zum einen an Levins Dreischritt (unfreeze, move, freeze) der Veränderung sozialer Prozesse an. Die Vorstellungen Levins prägen bis heute das Grundverständnis der Arbeitspsychologie vom organisationellen Wandel. Problematisch erscheint daran, dass der Wandlungsprozess nicht als kontinuierliche Veränderung eines Systems beschrieben wird, sondern als Veränderungsereignis (move) zwischen zwei organisationellen Zuständen, in denen keine Veränderung stattfindet. Diese Modell entspricht jedoch möglicherweise nicht mehr den heutigen Realitäten.

Zum anderen folgt das Interventionsmodell dem „Prinzip der Einheit von Analyse, Bewertung und Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen“ (Ulich 1994, 113). Hinter dieser Einheit verbergen sich jedoch wissenschaftliche Arbeitsschritte (Analyse und Bewertung) sowie praktische Veränderungsmaßnahmen (Gestaltung) mit einer jeweils eigenen Methodik. Anders als in

industriesoziologischen, gestaltungsorientierten Interventionsmodellen erfolgt jedoch keine Ineinsetzung dieser Prozesse, sondern eine sequenzielle Bearbeitung wissenschaftlicher Arbeitsschritte und praktischer Umsetzung der Ergebnisse. Aufgrund der ungelösten Problematik der Vermittlung zwischen den Ergebnissen der Sequenz expertokratischer Analytik und der Sequenz der Umsetzung darauf aufbauender Gestaltungsempfehlungen zerfällt das Interventionsmodell in zwei Teile. Die Stärke des Interventionsmodells liegt in der wissenschaftlichen Analyse und kriterienorientierten Bewertung arbeitspsychologischer Aspekte der Arbeitsaufgaben und -abläufe. Der besondere Stellenwert wissenschaftlicher Analytik als Handlungsgrundlage rückt das Modell in spezifischer Weise in die Nähe zu Taylors Modell der wissenschaftlichen Betriebsführung. Der eigentliche Veränderungsprozess im Sinne konkreter Planung und Umsetzung von Maßnahmen erscheint als Appendix der analytischen Vorleistungen.

Wie die unten ausgeführten Fallbeispiele zeigen, nimmt das arbeitspsychologische Engagement jedoch in der Umsetzung analytisch ermittelter Vorgaben deutlich ab. Dort wo eine Begleitung erfolgt, trägt der Methoden- und Instrumenteneinsatz eher Züge des selbstreflexiven Paradigmas. Mit zunehmender Nähe zum Veränderungsprozess erfolgt (abgesehen von prozessevaluierenden Bestandteilen) der verstärkte Einsatz selbstreflexiver Methoden. Damit gerät die Arbeitspsychologie jedoch in das Dilemma, dass die Bedeutung arbeitspsychologischer Kriterien, Analysen und Gestaltungsempfehlungen gegenüber der Selbstanalyse und -beschreibung der Probleme durch die jeweilige Organisation in den Hintergrund tritt und so die Frage nach der Rechtfertigung des beträchtlichen Aufwandes arbeitspsychologischer Verfahren provoziert.

Der Lewin'sche Dreischritt geplanter Veränderung

Nach Lewin entwickeln soziale Systeme ein „quasi-stationäres Gleichgewicht“ (Lewin 1963, 237f.).

„Lewin geht von der Vorstellung aus, dass ein soziales System grundsätzlich danach strebt, einen Gleichgewichtszustand zwischen ‚bewahrenden‘ und ‚verändernden‘ Kräften zu erhalten“ (Hafen/Künzler/Fischer 1999, 73).

Dieser „stabilisierte Gleichgewichtszustand“ (ebd.) wird jedoch nicht im Sinne dauerhafter Geschlossenheit eines Systems interpretiert, wie dies die neuere Systemtheorie tut, sondern als Zustand, der temporär überwunden werden kann. Der Anpassungszustand eines sozialen Systems erscheint quasi fixiert

und ohne relevante Veränderungsdynamik. Dieser Zustand soll durch „Verringerung der hemmenden oder durch Vergrößerung der treibenden Kräfte“ (Alioth 1980, 137) überwunden bzw. „aufgelockert“ (Lewin 1963, 259) oder „aufgetaut“ (Neuberger 1977, 70) werden, was das Vorhandensein von Gestaltungsvorstellungen und Bewertungskriterien zur Identifizierung treibender bzw. hemmender Kräfte a priori voraussetzt. Der „move“ (vgl. Alioth 1980, 140; Hafen/Künzler/Fischer 1999, 75), die Veränderung also, findet als bereits finalisierter Prozess statt: „In dieser zweiten Phase ist vor allem die Steuerung der jetzt frei gewordenen Kräfte in Richtung auf das erstrebte Ziel hin wichtig“ (Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1972, 78). Nach der Veränderung setzt sehr schnell eine Schließung des Systems und Stabilisierung des neuen Zustandes (freeze) auf erhöhtem Anpassungsniveau ein.

Das Modell kommt der instruierenden Paradigmatik entgegen. In dieser Perspektive kann in der Phase der relativen Systemoffenheit (move) ein zielgerichteter Input (Instruktion, Transfer von Analyseergebnissen und Gestaltungsvorstellungen) aufgrund vorhergehender wissenschaftlicher Analyse erfolgen. Die unterstellte geringe Dynamik vor dem Veränderungsprozess eröffnet die prinzipielle Möglichkeit umfassender wissenschaftlicher Analyse organisatorischer Details. Es muss dann nicht befürchtet werden, dass sich die zentralen Parameter zum Zeitpunkt des Abschlusses der Analyse bereits entscheidend verschoben haben und die Analyseergebnisse kaum noch eine Orientierung für den realen Veränderungsprozess ermöglichen. Der Aufwand für die Analyse rechtfertigt sich durch die Annahme ihrer Prägekraft sowohl für den Veränderungsprozess als auch für den daran anschließenden neuen Anpassungszustand.

Das Interventionsmodell der Arbeitspsychologie und dessen theoretische Voraussetzungen erfuhren ihre entscheidende Prägung zu einem Zeitpunkt, an dem die organisationellen Rahmenbedingungen aufgrund konjunktureller Prosperität, überschaubarer Marktanforderungen, noch vielfach geltender Bedingungen der Massenproduktion und ihrer technologischen Grundlagen sowie nur verhaltener Veränderungsdynamik verhältnismäßig stabil waren. Malik hat gezeigt, dass der damit einhergehende Systemtyp als einfaches soziales System bezeichnet werden kann und seine Kontrolle und Steuerung anderen Prämissen folgt als der von komplexen Systemen. Die in der Literatur vorherrschende Befassung mit Aspekten organisatorischen Wandels trägt

„die Charakteristika eines kleinen, überschaubaren, nicht komplexen Systems“ (Malik 1996, 47).

In diesem Zusammenhang

„ist es im Prinzip möglich, die für eine (...) Beherrschbarkeit erforderlichen Informationen zu besitzen oder zu gewinnen. Durch diesen selbstgewählten Kontext wird aber der Blick dafür verstellt, dass in der Realität die Verhältnisse oft gänzlich anders sind und die Situationsmerkmale von Groß-Systemen bzw. komplexen Systemen vorherrschen“ (ebd.).

Für einfache Systeme mag die Annahme stabiler Rahmenbedingungen, wie sie dem Lewin'schen Veränderungsmodell zugrunde liegen, durchaus noch plausibel erscheinen. Spätestens seit Anfang der 90er-Jahre unterliegen die organisationellen Rahmenbedingungen jedoch massiven Veränderungen, die mehrheitlich nicht mehr in Kategorien des einfachen Systemtyps zu fassen sind. Das Einzige was auf Organisationsebene noch Stabilität aufweist, ist der schnelle und ständige Wandel aller Parameter, ohne dass ein feststehendes Organisationsoptimum im Sinne des tayloristischen „one-best-way“ Orientierungshilfe leisten könnte. Damit wird der komplexe Systemtyp von der Ausnahme zum Regelfall.

Masaaki Imai (1992) hat beschrieben, wie in der Praxis diskontinuierliche Veränderungsansätze (stabiler Ausgangszustand – Innovation durch neue Technik, neue Methode oder neues Verfahren – neuer stabiler Ausgangszustand auf höherem Niveau) durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (kleinschrittige, permanente Veränderung) ersetzt werden und der Einbezug von betrieblichem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter zur Problemlösung gegenüber expertokratischen Ansätzen an Dominanz gewinnt (vgl. Howaldt/Kopp/Winther 1998). Die aktuellen Veränderungsprozesse folgen damit nicht mehr dem Lewin'schen Schema. Insofern die Arbeitspsychologie jedoch diesem Schema verhaftet bleibt, läuft ihr Interventionsansatz mit zunehmender Verbreitung des Typus komplexer Systeme Gefahr, dessen spezifische Steuerungserfordernisse zu verfehlen. Mit anderen Worten: Die komplexen Organisationen unterliegen einem dauerhaften und ununterbrochenen Wandlungsprozess („move“), deren Zielkoordinaten von innen festgelegt, angestrebt und modifiziert werden. Die Unterstützung derartiger Systeme durch externe Interventionen liegt eher in dem Aufbau struktureller und qualifikatorischer Voraussetzungen zur alltäglichen Bewältigung von Veränderung durch die Organisationsmitglieder, denn in externer analytischer Durchdringung einer ohnehin schnell überholten Aus-

gangssituation zur einmaligen Anpassung an ein ebenso schnell überholtes Optimum.

Das Prinzip der Einheit von Analyse, Bewertung und Gestaltung

Die gestaltungsorientierte Arbeitspsychologie folgt dem Prinzip der Einheit von Analyse, Bewertung und Gestaltung. Inwieweit dieses Prinzip praktisch eingelöst wird, hängt entscheidend von dem ab, was unter den einzelnen Begriffen verstanden werden soll. In diesem Kontext bedeutet Analyse/Bewertung nicht Selbstdiagnose/-bewertung der Organisationsmitglieder, sondern wissenschaftlich begründete,

„systematische Erfassung und Darstellung des in einer Organisation oder einem abgegrenzten Organisationsteil regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge“ (Kühlmann/Franke 1989, 632).

Wie bereits dargestellt existieren zur Erfüllung dieser Aufgabe

„eine große Anzahl Instrumente, insbesondere Beobachtungsraster, Fragebogen, Anleitungen für Dokumentensammlung und -analyse u. Ä.“ (Baitsch 1998, 325).¹¹

Zusammenfassend können folgende typische Merkmale einer derartigen Analyse/Bewertung im Rahmen des instruierenden Paradigmas herausgestellt werden:

- „die Trennung von untersuchtem Objekt und untersuchendem Subjekt,
- die Sicherung von Unabhängigkeit der Untersuchung durch Delegation der diagnostischen Aktivitäten durch Außenstehende,
- die Zuweisung der Expertise und Zuständigkeit für die Diagnose an Dritte,
- die Übertragung der Methodenwahl, der Untersuchungskategorien und Dimensionen, oft auch die Zuständigkeit für die konkrete Interpretation an die Untersuchenden“ (ebd.).

Inwieweit die Analyseergebnisse handlungsleitend für den Gestaltungs- bzw. Veränderungsprozess werden, ist fragwürdig. Die Vorstellung der Einheit von

¹¹ Trotz ihres antitayloristischen Impetus bleibt die Arbeitspsychologie in ihrem Interventionsmodell und ihrer methodischen Ausrichtung der wissenschaftlichen Betriebsführung Taylors und den REFA-Verfahren verhaftet. Sie ändert zwar die Vorzeichen des „scientific management“, d. h. die Effizienz soll nicht mehr durch Arbeitsteilung, sondern umgekehrt durch personenförderliche Formen der Arbeiterweiterung (job-enlargement, Gruppenarbeit) gesichert werden, an der messtechnischen Orientierung wissenschaftsbasierter Erfassung und Bewertung von Arbeitsstrukturen und -inhalten wird jedoch festgehalten.

wissenschaftlicher Analyse/Bewertung und praktischer Gestaltung stößt in der Praxis an die Grenzen der Vermittelbarkeit verschiedener Handlungslogiken.

„Exklusiv durch Externe durchgeführte Organisationsdiagnosen vertragen sich nicht mit einem systemtheoretischen Verständnis von Organisationen, wie es sich seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren entwickelt und ausdifferenziert. Solche Organisationsdiagnosen unterlaufen zudem die pragmatische Absicht, nachhaltige und von den Organisationsmitgliedern getragene Organisationsentwicklung zu stimulieren und zu unterstützen“ (ebd. 326).

Da die gestaltungsorientierte Arbeitspsychologie auf einer anderen systemtheoretischen Grundlage operiert, nimmt sie die strukturelle Problematik der Verklammerung von wissenschaftlicher Analyse/Bewertung und praktischer Gestaltung nur unzureichend wahr bzw. setzt deren Vermittelbarkeit konzeptionell voraus. In konkreten Gestaltungsprojekten jedoch scheint sich die Vermittlung von Analyseergebnissen zur Fundierung eines Veränderungsprozesses nicht friktionslos zu vollziehen.

Abgesehen davon, dass der Veränderungsprozess als vernachlässigter Appendix der Analyse erscheint und die Interventionsintensität der Arbeitspsychologie mit zunehmender Prozessnähe deutlich abnimmt, erfolgt hier ein mehr oder weniger abrupter Wechsel von Methoden instruierender zu Methoden selbstreflexiver Provenienz. Damit jedoch relativiert sich die Bedeutung der wissenschaftlichen Ergebnisse für konkrete Maßnahmen der Organisationsentwicklung erheblich und Aspekte der Selbstdiagnose und –veränderung werden aufgewertet. Der Versuch, instruierende und selbstreflexive Paradigmatik zu verbinden, überzeugt nicht, da deren theoretische, konzeptionelle und methodische Grundlagen nicht kompatibel sind und eine Entscheidung für eine der beiden Optionen erfordern.

Das Prinzip der Einheit von Analyse, Bewertung und Gestaltung lässt sich nicht im Rahmen instruierender Paradigmatik umsetzen. Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis erweist sich als unüberbrückbar. Erst der Einbezug der relevanten Akteure eines sozialen Systems bereits bei der Problemdiagnose und –definition im Sinne

„vorläufige(r) interessensgeleitete(r) Interpretationen, die kollektiver Abstimmung bedürfen und dabei möglicherweise modifiziert werden“ (ebd. 328)

ermöglicht die Wahrung des aufgeworfenen Prinzips. Damit jedoch wäre der Veränderungsprozess von Anfang an an selbstreflexive Verfahren zu binden.

2.1.5 Methodik

Vor diesem Hintergrund lassen sich drei Phasen der Methodenentwicklung beschreiben. Während sich in den 70er-Jahren die Entwicklung von Bewertungskriterien vollzog, differenzierte sich in der 80er-Jahren und darüber hinaus eine große Anzahl von Analysemethoden aus. Ab Mitte der 90er-Jahre können Bestrebungen ihrer Integration beobachtet werden. In den nächsten Abschnitten werden wesentliche Aspekte der jeweiligen Phasen dargestellt. Zur Veranschaulichung wird sowohl ein Fallbeispiel für die Entwicklungen der frühen Jahre (Phase 1) als auch ein Fallbeispiel für die der späten Jahre (Phase 3) skizziert.

2.1.5.1 Die 70er-Jahre: Mangel an Analyse- und Gestaltungsmethoden (Phase 1)

Während in den 70er-Jahren mit der Aufgabenorientierung und der Entwicklung aufgabenorientierter Gestaltungskriterien entscheidende Weichenstellungen für die Ausrichtung der Methodenentwicklung vorgenommen wurden, konnte kaum auf eigene arbeitspsychologische Analyse- und Gestaltungsmethoden zurückgegriffen werden:

„Tatsächlich ist der Stand der Methodenentwicklung (auch) im Bereich der psychologischen Arbeitsanalyse noch unbefriedigend. (...) Zahlreiche Diskussionen mit externen und internen Fachkollegen gerieten in den letzten Jahren übereinstimmend an einen Punkt, an dem irgendeiner der Beteiligten äußerte: ‚...ja, wenn das Problem mit der Arbeitsanalyse nicht wäre!‘ Immer wieder gerieten wir auch in den Forschungsprojekten in Situationen, in denen die Mängel der diesbezüglichen Konzeptbildung und des unzureichenden Methodeninventars schmerzlich bewusst wurden“ (Frei/Ulich 1981, 8).

2.1.5.2 Fallbeispiel: Entwicklung und Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in einem Warenverteilbetrieb

2.1.5.2.1 Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel

Bereits in den Projekten der 70er-Jahre charakterisierte die gestaltungsorientierte Arbeitspsychologie ein doppeltes Erkenntnisinteresse. So wurden wissenschaftliche Fragestellungen mit Fragen nach konkreter Gestaltung betrieblicher Arbeitssysteme verbunden. Im Rahmen öffentlich finanzierter Begleitforschung

(HdA) wurde nach organisatorischen Lösungen gesucht, die durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erhöhter Motivation und damit auch zu erhöhter Produktivität führen sollten (vgl. Ulich/Conrad-Betschart/Baitsch 1989, 38; vgl. Alioth 1980, 77). Ziel des Projektes „Entwicklung und Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in einem Warenverteilbetrieb“ welches von 1974 bis 1976 unter der Leitung von Prof. Ulich durchgeführt wurde, war es,

„Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens im Sinne der Erweiterung der menschlichen Handlungsspielräume in der Praxis zu erproben und zu demonstrieren. Das Projekt sollte insbesondere klären, ob die bisher gemachten Erfahrungen im Ausland mit der Einführung alternativer Arbeitsformen auch im schweizerischen Kontext bestätigt werden können“ (Alioth 1980, 55).

In dem Warenverteilbetrieb mit seinen zum damaligen Zeitpunkt über 250 Mitarbeitern¹² wurden in zwei Abteilungen (Blumenabteilung und Kranlager) Pilotprojekte durchgeführt.¹³ Die von wissenschaftlicher Seite formulierten Ziele standen zwar im Einklang mit allgemeinen Formulierungen in den Unternehmensgrundsätzen¹⁴, allerdings zeigte sich konkret im Management eine klare Dominanz von wirtschaftlichen Zielstellungen.

„Entsprechend der Servicefunktion, wie sie aus den Aufgaben des Warenverteilbetriebs erkennbar ist, wurde von der Geschäftsleitung das Oberziel folgendermaßen formuliert: ‚Die Auslieferung der richtigen Ware zur richtigen Zeit‘“ (ebd. 61).

Eine Interviewbefragung ergab, dass für acht von neun Abteilungsleitern nicht die personalpolitischen Implikationen der Wissenschaftler, sondern ausschließlich wirtschaftliche Ziele angestrebt wurden.

Die Ausgangslage verwies insofern auf einen massiven Zielkonflikt, der jedoch aus Projektperspektive nur einseitig wahrgenommen wurde:

„Durch das vorliegende Projekt entstanden deshalb für die beteiligten Führungskräfte häufig (psychologische) Zielkonflikte“ (ebd.).

Dass damit umgekehrt auch für die Wissenschaftler ein massiver Zielkonflikt markiert wurde, blieb unthematisiert. Das Zusammentreffen konträrer Zielvor-

12 Da der Warenverteilbetrieb ein Neubaubetrieb ist, hat sich der Personalbestand während der Projektlaufzeit nahezu verdoppelt (vgl. ebd. 58).

13 Die Zahl der Mitarbeiter in den Pilotabteilungen ist sehr niedrig. Sie beträgt bspw. für die Blumenabteilung 6 Mitarbeiter zu Projektbeginn und 11 Mitarbeiter zu Projektende.

14 In diesen Unternehmensgrundsätzen wurde gefordert, das Mitspracherecht auszubauen und die Arbeit des Einzelnen so zu gestalten, dass sie ein sinnvolles Ganzes bildet, selbst wenn von dem Ziel der Kostenoptimierung abgewichen werden muss (vgl. ebd. 56).

stellungen wurde auf ein temporäres Vermittlungsproblem reduziert. Die betrieblichen Praktiker haben danach den Wert arbeitspsychologisch begründeter Organisationsmodelle noch nicht als Voraussetzung erhöhter Wirtschaftlichkeit erkannt. Die Prämisse prinzipieller Vereinbarkeit von Humanisierung und Effektivierung bzw. die Annahme,

„dass die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit bei gleichzeitiger Arbeitseffizienz eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens auslösen kann“ (ebd. 55),

harmonisierte scheinbar die widersprüchlichen Zielhorizonte. Vereinfacht formuliert wurde davon ausgegangen, dass humanere Arbeitsbedingungen die Arbeitsmotivation erhöhen und infolgedessen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erfolgt. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, den Gestaltungsprozess mit einer Analyse der Arbeitszufriedenheit zu beginnen.

2.1.5.2.2 Methodik im Fallbeispiel

Entsprechend der sequenziellen Anlage des Projektes lassen sich zu einem wissenschaftlichen Methoden für die Analysephase von selbstreflexiven Methoden der Konzept- und Umsetzungsphase unterscheiden.

Verwendung wissenschaftlicher Methoden

Zur Evaluation des Veränderungsprozesses wurde zum Anfang und zum Ende des Projektes eine schriftliche Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt, an denen Mitarbeiter verschiedener Abteilungen teilnahmen.

„Die Befragungen dienten dazu, die Einstellungen und Meinungen bezüglich der Arbeit, die allgemein im Betrieb vorherrschten und somit auch zur Dynamik der Veränderungen beitragen, zu erfassen“ (ebd. 64).

Abgefragt wurden u. a. die allgemeine Zufriedenheit mit der Stelle, die Zufriedenheit mit der Arbeit, den Vorgesetzten und dem Lohn sowie die Veränderungsbereitschaft (vgl. ebd. 64 ff.). Damit war die Befragung primär auf die Evaluation extern generierter Kriterien zur Arbeitszufriedenheit ausgerichtet. Eine Bewertung des Arbeitssystems als Grundlage des Gestaltungsprozesses wurde damit nicht ermöglicht. Anders als in den späteren Projekten waren die zeitlichen Aufwendungen für die wissenschaftliche Analyse noch gering bemessen.

Verwendung selbstreflexiver Methoden

Aufgrund der fehlenden Analyseinstrumente kommt zumindest der Konzeptphase größeres Gewicht zu, während dem Umsetzungsprozess kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Betrachtet man die Konzeptionalisierung als Teil des eigentlichen Veränderungsprozesses, lässt sich feststellen, dass hier selbstreflexive Methoden bevorzugt wurden. Zumindest wird stärker versucht, die Betroffenen selbst an der Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen zu beteiligen,

„denn Selbstregulation im Arbeitsprozess ist konsequenterweise nur einzuführen, wenn die Entwicklung der Neuerung selbst auch Momente der Selbstregulation enthält“ (ebd. 75).

Dazu wurde eine Projektgruppe (Vertreter der betroffenen Mitarbeiter, Führungskräfte unterer Führungsebenen und externe Experten) gebildet und ein dialogischer Prozess initiiert. Die Wissenschaftler moderierten diesen Prozess und brachten die von Gullowsen entwickelten Kriterien autonomer Arbeitsgruppen ein.¹⁵ Aufgrund des allgemeinen Charakters dieser Kriterien stellte dieser Input keine detaillierte Gestaltungsvorgabe, sondern eher einen gedanklichen Anstoß dar, der bei den Beteiligten weitere Überlegungen anregte. So stellt Allioth fest:

„Es mag erstaunen, wie lange diese zweite Phase dauerte. Durch die Diskussion um das Autonomiekonzept entwickelte sich die Projektgruppe bereits zu einer weitgehend selbstregulierenden Gruppe, so dass z. B. Vorschläge von Seiten der Wissenschaftler ausführlich diskutiert und zum Teil modifiziert werden mussten“ (Allioth 1980, 78).

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse jedoch wird die starke Einflussnahme durch die Experten deutlich, da sich im Konzept hauptsächlich die auf Verbesserung der Arbeitsbedingungen zielenden arbeitspsychologischen Anforderungen widerspiegeln, während darüber hinausgehende Ziele bzw. insbesondere die vom Management anvisierten Zielstellungen keinerlei expliziten Niederschlag finden (vgl. ebd. 79). An dieser Stelle bricht der Zielkonflikt erneut auf, wie die Bemerkung verdeutlicht, dass das obere Management „wenig Verständnis für die laufenden Veränderungen“ (ebd. 77) zeigte.

15 Die Kriterien von Gullowsen muten aus heutiger Perspektive utopisch an. So soll die Gruppe auf quantitative und qualitative Aspekte ihrer Arbeit Einfluss nehmen. D. h. die Gruppe soll entscheiden, was produziert wird, wie es produziert wird und unter welchen finanziellen Bedingungen produziert wird. Darüber hinaus soll die Gruppe unter Nichteinmischung Außenstehender entscheiden, wann, wo und wie sie arbeitet (Wahl der Produktionsmethode; Regelung des Aufgabenverteilung etc.) (vgl. Gullowsen 1972, 375 f.).

Nachdem ein Grobkonzept entwickelt worden war, welches sich also primär an einer Auswahl von Kriterien Gullowsen'scher Prägung orientierte, und von der Projektgruppe zwei Pilotabteilungen bestimmt worden waren, sollten konkrete Gestaltungsmaßnahmen entwickelt werden. Dazu wurden in den beiden ausgewählten Pilotbereichen Arbeitsgruppen gebildet und mit ihnen subjektive Arbeitsanalysen durchgeführt, deren Ergebnis eine Gruppenbewertung einzelner Tätigkeiten darstellte.

Aufgrund von Besprechungen mit den Abteilungsleitern sowie mit Vertretern der Mitarbeiter unterschieden die Wissenschaftler bspw. für die Blumenabteilung sieben Tätigkeitsbereiche (Wareneingang, Bündel/Einbeuteln, Einpacken/Anschieben, Ware rüsten/bereit stellen, Verteilen/Kontrollieren, Kommissionieren und Qualitätskontrolle). Während eines Workshops der Arbeitsgruppe wurden die einzelnen Tätigkeitsbereiche durch die Mitarbeiter spezifiziert.

„Dieses Vorgehen wurde einem rein analytischen Vorgehen vorgezogen, damit die betriebsinternen Sprachregelungen möglichst berücksichtigt werden konnten, und die Bezeichnungen der Tätigkeitsbereiche den Vorstellungen der Mitarbeiter entsprach“ (ebd. 88 f.).

Die derart ermittelten und beschriebenen Tätigkeiten sollten hinsichtlich der Merkmale Entscheidungsmöglichkeiten, Abwechslungsreichtum, Lernmöglichkeiten, wechselseitige Unterstützungsmöglichkeiten, Sinnhaftigkeit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in einem Rating (0 = schlechteste Note; 10 = beste Note) bewertet werden. Die Arbeitsgruppe erhielt einen dementsprechenden Arbeitsbogen zum Ausfüllen.

„Der Bewertungsbogen löste in den Arbeitsgruppen eine rege Diskussion aus, die ca. 1 1/2 Stunden anhielt. Das Resultat war eine quantitative Bewertung jeder Tätigkeit. Nach dieser selbst erarbeiteten Ist-Analyse wurden die Mitarbeiter aufgefordert, Möglichkeiten zur Veränderung der Tätigkeiten zu entwickeln, so dass die ‚punktarmen‘ Tätigkeiten zu ‚punktreichen‘ würden, ohne dass die ‚punktreichen‘ notwendigerweise ‚punktarm‘ würden“ (ebd. 81 ff.).

Die meisten Vorschläge wurden in der Folgezeit umgesetzt. Im Ergebnis blieb zwar der Arbeitsablauf unverändert, jedoch erfuhr die individuelle Arbeitsaufgabe

„eine erhebliche Erweiterung, insbesondere durch die Übernahme von administrativen Tätigkeiten, der Behandlung von Bestellungen und Reklamationen sowie von innerbetrieblichen Koordinationsaufgaben“ (ebd. 96).

Eine Zunahme der Entscheidungsspielräume ergab sich hinsichtlich der Arbeitsverteilung, dem Personaleinsatz und der Bestimmung eines Gruppensprechers. Damit verbunden waren vermehrter Arbeitswechsel, Mitentscheidungen über die Lage von Überstunden oder Sonderdiensten sowie Mitsprache bei der Auswahl von Gruppenmitgliedern (vgl. ebd.).

Die Umsetzung dieser Maßnahmen wurde im hier beschriebenen Fall nur in sehr geringem Umfang begleitet und kaum noch methodisch unterstützt. Abgesehen von singulären Eingriffen seitens der wissenschaftlichen Berater erfolgten keine Interventionen mehr. Lediglich von einem Problemlösungsseminar wurde berichtet. So ergaben sich infolge der organisatorischen Veränderungen Probleme zwischen der Blumenabteilung und dem zentralen Marketing. In einem Seminar trugen alle Beteiligten mittels der METAPLAN-Technik die Hauptprobleme zusammen und entwickelten Lösungsmöglichkeiten. Allerdings konnte der zentrale Vorwurf des Marketings gegenüber der Blumenabteilung, die Qualität hätte nachgelassen, nicht entkräftet werden. Obwohl der Konflikt die Fortführung des Veränderungsprozesses belastete, beschränkten sich die Wissenschaftler auf die Beobachtung und Beschreibung der weiteren Ereignisse ohne erneut einzugreifen.

Zum Abschluss des Projektes erfolgte eine Evaluation des Veränderungsprozesses. Dazu wurde u. a. eine einfache Polyvalenzanalyse durchgeführt und für jeden der Mitarbeiter aufgezeigt, welche zusätzlichen Qualifikationen während des Veränderungsprozesses (mittels Anlernen durch Vorgesetzte oder Mitarbeiter) erworben wurden. Insgesamt konnte eine deutlich gestiegene Polyvalenz nachgewiesen werden. Die Anlage der Polyvalenzanalyse verweist jedoch auf ein expertengeführtes Instrumentarium, welches zum Zwecke externer Bewertung eingesetzt wurde und die Mitarbeiter nicht zur kontinuierlichen Personalentwicklung aus eigener Kraft befähigte.

Eine methodische, organisatorische oder soziale Qualifizierung der Mitarbeiter wurde durch das Projekt bestenfalls ansatzweise im Bereich der Führungskräfte geleistet.¹⁶ Zwar wird die Bedeutung sozialer Qualifikation auch für die Mitarbeiter benannt (vgl. ebd. 134), allerdings ist zu bezweifeln, dass die behaupteten weitreichenden Qualifizierungseffekte tatsächlich erreicht wer-

16 Während die Auswertung des Projektes eine Reihe von Hinweisen auf die Bedeutung der Schulung von Führungskräften erbrachte, wurde konkret lediglich eine Veranstaltung für die Führungsverantwortlichen zu Projektbeginn durchgeführt, in der die erwarteten Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit diskutiert und Unterstützungsbedarf formuliert werden konnten. Dem großen Interesse der Führungskräfte an Folgeveranstaltungen konnte aufgrund des vorzeitigen Projektabbruchs nicht entsprochen werden (vgl. ebd. 120 ff.).

den konnten. So wurde darüber spekuliert, dass die Betroffenen, alleine auf Grundlage der subjektiven Arbeitsanalyse, ein ihren Bedürfnissen angepasstes Curriculum der Qualifikationsentwicklung erarbeitet hätten.

„Dadurch erwarben die Mitarbeiter nicht nur die entsprechende fachliche Qualifikation, sondern auch die innovative Qualifikation, selbst Neuerungen zu entwickeln“ (Alioth 1980, 131).

Die Komplexität der Verzahnung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung und die Voraussetzungen zur Befähigung der Organisationsmitglieder diese in „Eigenregie“ vorzunehmen, dürfte hier wohl unterschätzt worden sein.

Bedeutung der Projektorganisation

Die Projektorganisation war, gemessen an heutigen Maßstäben, nur rudimentär entwickelt. Kernstück der Projektorganisation war die *Projektgruppe*. Sie setzte sich aus Führungskräften, Mitarbeitern und Beratern zusammen und hatte die Aufgabe, ein praktikables Gruppenarbeitskonzept (Konzeptphase) zu entwickeln sowie als Changeagent (gemeinsam mit den Wissenschaftlern) die Beziehung

„zur Geschäftsleitung zu gewährleisten und dafür zu sorgen, dass die Entscheidung, die die Projektgruppe gemäß ihrer Kompetenz fällt, durchgesetzt werden konnten“ (ebd., 79).

Während das Gremium der Projektgruppe noch verhältnismäßig breit thematisiert wird (vgl. ebd. 154 f.), werden die übrigen Gremien kaum noch berücksichtigt. Kurze Erwähnung finden noch die mit der Umsetzung des Konzeptes beauftragten *Pilotgruppen* (Gruppenmitglieder), die im Wesentlichen auf Basis der subjektiven Aufgabenanalyse die Grundlage für den OE-Prozess erarbeiten sollten. Offen gelassen wird, wie die Ergebnisse umgesetzt werden sollen, wer bei der Umsetzung wofür verantwortlich ist, welche Konsequenzen die Nichtbeachtung der Absprachen zeigt, wie die Fortschrittskontrolle erfolgt etc.

Der Aufbau einer geeigneten Projektarchitektur bzw. die Entwicklung eines betrieblichen Netzwerkes (Steuerkreise, Projektgruppen, Arbeitskreise, Forscher- und Beraterteams) erscheint als zentrales Instrument der Organisationsentwicklung weitgehend unreflektiert. Interne Strukturen, Aufgaben, Schnittstellen, Koppelungsmöglichkeiten, Arbeitsweisen, Informationsprozesse, Feedback-Verfahren, Kommunikations- und Kooperationsregeln innerhalb und

zwischen den jeweiligen Gremien bleiben unthematisiert. Diese Leerstellen werden ansatzweise in der METAPLAN-gestützten Diskussion mit Führungskräften deutlich. Fragen nach Kontaktpersonen, Funktion der Vorgesetzten, Rolle der Abteilungsleiter, Informationsanforderungen, Gruppenbetreuung treten hier kurzfristig in den Mittelpunkt des Interesses ohne die genannten Mängel ausgleichen zu können.

2.1.5.2.3 *Interventionsmodell im Fallbeispiel*

Die Vorgehensweise folgte einem Interventionsmodell, nach dem der Gestaltungsprozess aus sequenziell aufeinander folgenden Phasen (Analyse, Konzepterstellung, Umsetzung) besteht. Die wissenschaftliche Analyse erscheint so als grundlegender Teil des Veränderungsprozesses. Die Vermittelbarkeit von Analyse (Befragung zur Arbeitszufriedenheit) und Veränderungsprozess erwies sich jedoch bereits in diesem Projekt aufgrund der konfligierenden Handlungslogiken von Wissenschaft und Praxis als unzureichend:

„Während der Veränderungsprozesse stellte sich bald heraus, dass allenfalls der wissenschaftlich-analytische Teil des Projektes (...) geplant werden konnte, dass sich aber Veränderungen - sofern sie von den Beteiligten mitgetragen werden - nicht in dieser Weise planen lassen. (...) Da die Neuerungen von den Betroffenen selbst mit entwickelt werden sollten, war der dadurch ausgelöste Prozess im Voraus höchstens grob planbar (...), die Logik der Veränderungsprozesse entspricht nicht der Logik der Planung“ (ebd. 75).

Wenn diese Beobachtung zutrifft und die Feststellung in der eigenen Schlussbetrachtung

„Arbeitsgestaltung, die den Anspruch erhebt, die Bedürfnisse der Betroffenen zu berücksichtigen, kann nicht einem ‚idealen‘, aus einem Konzept abgeleiteten Plan folgen, sondern muss die sozialisations-, qualifikationsbedingten interindividuellen Unterschiede mit berücksichtigen“ (ebd. 160)

konsequent auf das Interventionsmodell zurückbezogen worden wäre, hätten sich die instruierenden Elemente arbeitspsychologischer Methodik nicht in dem Maße behaupten können, wie dies für die folgenden Jahrzehnte geschehen ist.

Dennoch wurden im Rahmen des Projektes eine Reihe von Erfahrungen für künftige OE-Prozesse gesammelt. So wird die Notwendigkeit der vollen Unterstützung durch Spitzenfunktionäre betont, die gemeinsame Definition

des Grundproblems durch alle Beteiligten hervorgehoben und auf die Notwendigkeit systematischer Feedback-Verfahren aufmerksam gemacht (vgl. ebd. 139f). Weitere Erkenntnisse liegen in der Bedeutung der Rolle mittlerer und oberer Führungskräfte als Promotoren der Organisationsentwicklung und schließlich in dem offenen Charakter von OE. OE wird als heuristischer Prozess mit ungewissen Konsequenzen betrachtet, der durch laufende Evaluation und Korrektur zu steuern ist (vgl. 156f). Dabei kommt den Beteiligten ein großes Gewicht zu. Sowohl in der Ist-Analyse als auch im Gestaltungsprozess soll ihnen eine zentrale Funktion zugemessen werden (vgl. ebd. 159). Prozessoffenheit, heuristische Vorgehensweise, Verankerung von Beteiligung bei der Arbeitsgestaltung könnten methodisch in Richtung selbstreflexiver Programmatik weiterentwickelt werden. In der dargestellten Fallstudie sind sowohl selbstreflexive als auch instruierende methodische Elemente enthalten. Die ambivalente Ausgangssituation scheint noch einmal in der Schlussfolgerung auf.

„Die Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen bedeutet eine Veränderung, die die Organisation als Ganzes betrifft. Insbesondere müssen der betriebliche Führungsstil sowie Planungs- und Informationssysteme den alternativen Arbeitsformen angepasst werden. Der Einführung alternativer Arbeitsformen sollte deshalb ein Organisationsentwicklungsprozess folgen“ (ebd. 160).

Die Einführung von Gruppenarbeit wird hier nicht als Teil des OE-Prozesses betrachtet. Insofern könnte die Trennung als Arbeitsteilung zwischen Einführung von Gruppenarbeit (Instruktion) und anschließender Organisationsentwicklung (Selbstreflexion) interpretiert werden. In der Arbeitspsychologie wird die weitere Entwicklung vom Ausbau instruierender Methodik geprägt sein.

2.1.5.2.4 *Die 80er-Jahre: Methodischer Aufbruch und wachsende Methodenvielfalt (Phase 2)*

Der Anfang der 80er-Jahre stand im Zeichen des methodischen Aufbruchs. Ein standardisiertes Methodenrepertoire zur Arbeitsanalyse fehlte noch weitgehend. Frei umriss zum damaligen Zeitpunkt programmatisch eine methodische Vorgehensstrategie, die in der Folgezeit zur Konturierung des instruierenden Paradigmas beitrug:

„In einem ersten Schritt müssen *Auftrags- und Erfüllungsbedingungen* einer Arbeitstätigkeit analysiert werden. (...) In einem zweiten Schritt der psycholo-

gischen Arbeitsanalyse (vgl. etwa Semmer 1981) gilt es, durch Tätigkeitsbeobachtungen, daraus erstellten Expertenratings sowie Befragungen der Arbeitenden und u. U. anderer betrieblicher Experten *Dimensionen der Arbeits-tätigkeit* (jeweils in unterschiedlicher Gewichtung hinsichtlich energetischer, regulativer, kollektiver und intentionaler Aspekte) zu untersuchen, die relevant sein können für die quantitative und qualitative Leistung, die Befindlichkeit und Gesundheit sowie die Qualifizierungschancen der Arbeitenden. (...) Zu untersuchen sind diese Dimensionen in ihrer objektiven Ausprägung wie auch in den subjektiven Kognitionen der Arbeitenden. (...) Aufbauend auf diesen beiden notwendigen Vor-Analysesritten folgt in einem dritten Schritt die eigentliche Tätigkeitsanalyse, ... mit feinanalytischer Zielstellung und aufgabenspezifischen Differenzierungsmöglichkeiten' (Hacker 1973, 13). Ziel dieses Analyseschrittes ist es, leistungs-, befindens- und *qualifizierungsunterscheidende Variablen* zu bestimmen“ (Frei 1981, 13ff.).

Die methodische Umsetzung dieser Analyseschritte sollte durch eine Kombination von

„mehr oder weniger standardisierte(n) mündliche(n) oder schriftliche(n) Befragungen der Arbeitenden (aber auch anderer betrieblicher Experten)“ (ebd.) mit „umfassende(n) (evtl. quasi-experimentellen) Beobachtungen, häufig auch durch Dokumentenanalysen betrieblicher Unterlagen (evtl. auch von Arbeitstagebüchern) und durch Analysen besonderer kritischer Ereignisse (etwa Beinahe-Unfälle; vgl. Mittenecker 1962)“ (Frei 1981, 13ff.)“ erfolgen.

Diese Vorgehensweise liegt in unterschiedlicher Ausdifferenzierung und Akzentuierung den meisten arbeitspsychologischen Analyseverfahren zugrunde (vgl. Hacker/Matern 1980; Ulich 1994, 72). Dem folgend wurden in den 80er-Jahren eine Reihe von bedingungs- und personenbezogener Analysemethoden entwickelt. Während Weiterentwicklungen der subjektiven Arbeitsanalyse an Vorläufer der 70er-Jahre anschließen konnten (vgl. Udris/Alioth 1980), erschienen die Analysemöglichkeiten der objektiven Arbeitssituation als besonders defizitär (vgl. Ulich 1994, 62). Innovationen der Methodenentwicklung gingen in dieser Hinsicht insbesondere von der handlungsregulationstheoretisch orientierten Berliner Schule aus. Die dort entwickelten Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen (VERA) oder die aufgabenbezogene Analyse von Arbeitsbelastungen als Folge von Regulationsbehinderungen (RHIA) gelten in der Arbeitspsychologie als Maßstab setzend.

VERA/RHIA zielt auf die Ermittlung des Abweichungsgrades einer Arbeitssituation von den

„in der Kerndefinition der Arbeitswissenschaft festgelegten Kriterien für gute Gestaltung, die sich an möglichst beeinträchtigungsfreien Arbeitsbedingungen, sozialen Mindeststandards von Arbeitsinhalten, -aufgaben, -umgebung, -entgelt und Kooperation sowie der Entfaltung von Handlungsspielräumen ausrichten“ (Latniak 1998, 235).

VERA beansprucht die objektiv notwendigen Planungs- und Denkprozesse zur Erfüllung konkreter Arbeitsaufgaben in der Produktion zu erfassen (vgl. Volpert u. a. 1983).¹⁷ Wie in derartigen Analyseverfahren Objektivität gesichert werden soll, beschreiben Semmer/Greif (1981, 85) so:

„Den Schwierigkeiten der Objektivitätssicherung wird nun dadurch begegnet, dass die komplexe Beobachtungsaufgabe in eine Reihe leicht zu bewältigender Operationsschritte zerlegt und in einer Parameterdefinition fixiert wird. Diese Parameterfunktion fungiert für den Beobachter als Deskriptions- und Evaluationsvorschrift, indem sie genau festlegt, a) welche Verhaltensdetails aus dem Verhaltensstrom zu abstrahieren (und zu protokollieren) sind, b) nach welchem Kalkulationsprozess die protokollierten Verhaltensdetails zu einer quantitativen Aussage über den infrage stehenden komplexen Verhaltensparameter zu verarbeiten sind.“

Die Durchführung derartiger Analysen erfolgen in Form von teilweise standardisierten Beobachtungsinterviews. Die Interviews werden mit ausgewählten Mitarbeitern vor Ort während der Arbeit durchgeführt. Der beobachtete Tätigkeitsablauf sowie die Antworten werden auf Antwortblättern notiert. Die Beobachtungs- und Protokollierungshandlungen sind durch umfangreiche Handbücher (Manuale) dezidiert vorgeschrieben und stark schematisiert. Das Manual gliedert die Vorgehensweise eines Interviewers in vier Schritte.

- Im *ersten Schritt* soll die Arbeitsaufgabe eingegrenzt und festgestellt werden, inwieweit der Interviewte bei der Arbeitsausführung hinreichend geübt ist, um repräsentative Antworten geben zu können.
- Im *zweiten Schritt* wird die eingegrenzte Arbeitsaufgabe in einzelne Arbeitseinheiten untergliedert und die zeitliche Reihenfolge einzelner Tätigkeiten jeder Arbeitseinheit festgehalten.
- Im *dritten Schritt* wird die Stufe der Regulationserfordernisse, d. h. das Niveau der zur Ausführung der Aufgabe erforderlichen Denk-, Planungs- und Entscheidungsprozesse bestimmt. Mittels eines standardisierten Frage-Algorithmus¹⁷ wird auf einer Skala von 1-5 die Höhe des Regulationserfordernisses bestimmt. Grob skizziert erfordert die niedrigste Stufe nur eine

¹⁷ Für Bürotätigkeiten wurden entsprechende Varianten entwickelt.

sensumotorische Regulation der Aufgabe; Stufe 2 beinhaltet die Handlungsplanung (Festlegung der Abfolge von Arbeitsschritten); Stufe 3 umfasst Teilzielplanungen (eigene Planung von Tätigkeiten); in Stufe 4 ist bereits die Koordination mehrerer Handlungsbereiche erforderlich; Stufe 5 verweist auf Möglichkeiten zur Erschließung neuer Handlungsbereiche. In jeder Stufe gibt es eine normale Variante und eine restriktive Variante (1R-5R).

Das VERA-Manual schreibt die stufenkennzeichnenden Merkmale zur Bewertung von Tätigkeiten genau vor und verlangt darüber hinaus eine schriftliche Begründung, so dass durch das Verfahren ein gewisses Maß an Intersubjektivität gewährleistet werden kann. Weiterhin wird nicht nur eine Bewertung ermöglicht, sondern die Bewertung ist mit generellen Empfehlungen zur Erhöhung der Regulationserfordernisse (die dann auf die speziellen Tätigkeiten zu übertragen sind) verknüpft. Im VERA-Verfahren sind „Kriterien für die Bewertung der untersuchten Tätigkeiten explizit enthalten“ (Ulich 1994, 113), so dass

„bei der Neustrukturierung von Arbeitstätigkeiten angegeben werden (kann), welche betrieblichen Bedingungen erhalten bleiben müssen, damit vorhandene Regulationserfordernisse nicht abgebaut werden, bzw. durch welche zusätzlichen oder anderen betrieblichen Bedingungen Regulationserfordernisse erhöht werden können“ (ebd. 100).

- Im *vierten Schritt* des Verfahrens erfolgt eine Belastungsanalyse. Analysiert werden die potenziellen psychischen Stressoren. Dazu gehören Regulationsbehinderungen (wiederkehrende technisch, organisatorisch, ergonomisch verursachte Behinderungen) und Regulationsüberforderungen. Der Untersucher analysiert anhand eines weiteren Klassifikationsschemas und der Ausführungsanweisungen des Manuals (Frageweg zur Identifikation von Regulationshindernissen) die entsprechenden behindernden Arbeitsbedingungen.

Ein in der inhaltlichen Ausrichtung komplementäres und in der Vorgehensweise ähnliches Verfahren stellt die aufgabenbezogene Analyse von Arbeitsbelastungen als Folge von Regulationsbehinderungen (RHIA) dar.¹⁸ Beide Methoden

„wurden in unterschiedlichen Industriebranchen an Hunderten von Arbeitsplätzen eingesetzt und haben sich im Hinblick auf die üblichen Gütekriterien

¹⁸ Auch hierfür wurden Bürovarianten entwickelt.

Reliabilität, Objektivität und Validität bei der Anwendung einer strengen Überprüfungsmethode zufrieden stellend bewährt“ (Weber 1997b, 219).

VERA/RHIA hat die Methodenentwicklung der 80er-Jahre entscheidend geprägt. Viele weitere Varianten, Ergänzungen, Kurz- und Neufassungen etc. sollten folgen. Die Arbeitsaufgabe wurde entsprechend der skizzierten Vorgehensweise in immer mehr Dimensionen „aufgerastert“. So folgten bspw. die stressbezogene Arbeitsanalyse (ISTA) (Semmer 1984), die Analyse der Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung durch das Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) (Iwanowa/Hacker 1983) mit einem ergänzenden Verfahren zur Analyse und Bewertung geistiger Arbeit (TBS-G) sowie Verfahren zur Analyse der optimalen Arbeitsteilung zwischen sozialem und technischem Teilsystem (bzw. zwischen Mensch und Maschine) durch die kontrastive Aufgabenanalyse (KABA) (Dunckel u. a. 1993).

Mit dem Differenzierungsprozess aufgabenorientierter Analysemethoden geht die Ausweitung des Analysefokus‘ auf die Gruppenebene einher. Die Aufgabenorientierung der arbeitspsychologischen Analyse und ihr anti-tayloristisches Gestaltungsziel der Aufgabenerweiterung führen dazu, dass Gruppenarbeit immer deutlicher als organisatorisches Gestaltungsideal hervortritt. Gruppenarbeit gilt als besonders geeignet, die arbeitspsychologischen Kriterien zu erfüllen. An die 70er-Jahre anknüpfend werden in zahlreichen Betrieben weitere Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit gesammelt (vgl. Ulich/Conrad-Betschart/Baitsch 1989). Erschienen die an Gullowsen angelehnten Autonomiekriterien noch als zu wenig tätigkeitsorientiert (vgl. Kirsch 1993; Weber/Kirsch/Ulich 1997), werden die in den 80er-Jahren gesammelten Erfahrungen genutzt, um ein tätigkeitsorientiertes Analyseraster zu entwickeln (vgl. Ulich 1994, 182f.). Mit diesem Instrument wird die Gesamtaufgabe einer Gruppe in 40 Teiltätigkeiten aufgerastert und jede Teiltätigkeit dahingehend untersucht, ob entsprechende Tätigkeiten von der Gruppe allein, von der Gruppe gemeinsam mit anderen Funktionsträgern, von einem bestimmten Gruppenmitglied allein, von einem Gruppenmitglied gemeinsam mit anderen Funktionsträgern oder vom Meister bzw. einem anderen Funktionsträger ausgeübt wird. Die gewonnenen Daten lassen sich mit teilweise vorhandenen Methoden auswerten.

„Für einen Vergleich zwischen verschiedenen Tätigkeiten lassen sich die aufgelisteten Teiltätigkeiten einerseits nach ihrer sequenziellen Vollständigkeit, d. h. nach Kategorien wie Zielsetzung, Planung, Vorbereitung, Organisation, Ausführung, Kontrolle oder Strukturwirksamkeit ordnen. Andererseits können

die erhobenen Daten auf VERA-Stufen (Oesterreich/Volpert 1991) abgebildet werden, so dass über die Identifizierung kollektiver Regulationserfordernisse ein anderes hergeleitetes Autonomiemaß entsteht. Schließlich bleibt ein Vergleich über die in veränderter Formulierung integrierten Gullowsen-Items zusätzlich möglich“ (Ulich 1994, 184).

Allgemein gilt dabei, je stärker die Gruppe alleine über einzelne Aufgaben entscheidet und je mehr Teilaufgaben, zu denen das eigenständige Setzen von Zielen bzw. Teilzielen, die Übernahme von Planungs- und Dispositionsfunktionen und das gemeinsame Treffen von Entscheidungen gehört, sie gemeinsam bearbeitet, desto höher sind die sequenzielle Vollständigkeit ihrer Aufgaben und ihr Autonomiegrad (vgl. Ulich 1994, 182ff.).

Interessant erscheint an dieser Entwicklung, dass mit der Verfeinerung der aufgabenorientierten Analyse eine Ausweitung des Analysefokus‘ auf die Gruppenebene einhergeht. Das Problem der „Aufgabenorientierung“ bei Gruppenarbeit liegt darin, dass sich der auf einzelne Arbeitsaufgaben gerichtete Gestaltungsansatz als zu eng erweist. Gohde/Kötter (1991) kommen dem Erweiterungsbedarf mit dem Konzept der gemeinsamen Kernaufgabe, welches auf dem oben benannten Analyseraster basiert, nach.

„Im Fall der Analyse von Gruppenarbeit in Fertigungsinseln kann jedoch nicht mehr von Einzelaufgaben ausgegangen werden. Vielmehr verschmelzen die Einzelaufgaben an der Stelle miteinander, wo nun eine *gemeinsame Abstimmung* zwischen den Mitarbeitern und ihren bisherigen Arbeitsaufgaben erfolgen muss. Das Arbeitsergebnis besteht jetzt darin, im Rahmen vorgegebener Endtermine ein bestimmtes Auftragspektrum *gemeinsam* qualitätsgerecht zu bearbeiten. Aus den Einzelaufgaben entsteht also eine *Gesamtaufgabe* der Fertigungsinselmitarbeiter. Das bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter alle Aufgaben in einer Insel beherrschen müssen. Arbeitspsychologisch viel bedeutsamer als die Polyvalenz ist nämlich die Frage, ob es einen *gemeinsamen Bezugspunkt* in der Aufgabenbearbeitung gibt, *eine Kernaufgabe*, an der alle FI-Mitarbeiter teilhaben, unabhängig von den individuell verschieden eingebrachten Qualifikationen und der mit solchen Spezialisierungen verbundenen Einzelaufgaben“ (Gohde/Kötter 1991, 6).

In diesem Zusammenhang werden von Demmer/Gohde/Kötter (1991, 8ff.) 11 Prüfsteine für Gruppenarbeit entwickelt. Die Prüfsteine umfassen Aspekte wie organisatorische Rahmenbedingungen, Qualifizierung, Mitarbeiterbeteiligung und gruppengerechte Entlohnung. Die Gruppen sollen so organisiert werden, dass die Planung, Entscheidung und Kontrolle der Gesamtaufgabe weitgehend durch die Gruppenmitglieder selbst gesteuert wird. Die Arbeitsaufgabe bleibt

als Hauptbezugspunkt des arbeitspsychologischen Gestaltungsansatzes erhalten. Der Schlüssel zur Organisationsgestaltung „liegt im *Planungsansatz*, der menschlichen *Arbeitsaufgabe*“ (Gohde/Kötter 1991, 9). Im Zentrum der Prozesse steht die „Gestaltung persönlicher Arbeitsaufgaben“ (Kötter/Volpert 1993, 131).

2.1.5.2.5 *Die 90er-Jahre: Auf der Suche nach einem Methodenkonsens (Phase 3)*

Das auffallende Spannungsverhältnis des methodischen Anspruchs (Einzelfallorientierung einerseits und standardisierter Methodeneinsatz andererseits) führte in den 80er-Jahren zur Ausdifferenzierung einer Vielzahl teilweise kontingenter Methoden. Obwohl immer wieder postuliert und beansprucht wird, dass sich der Methodeneinsatz aus der zugrunde gelegten Theorie stringent ableiten müsse (vgl. Dunckel 1997, 112), entwickelt sich zunehmender Klärungsbedarf, welche der beständig sich vermehrenden Methoden und Instrumente denn „die richtigen“, die besseren oder die adäquateren seien. Am Ende der 90er-Jahre konstatiert Udris zum Stand der Methodenentwicklung in der Arbeitspsychologie:

„Sie besitzt ein großes Methodenarsenal, mit dem sie ihre Professionalität unter Beweis stellen kann. Statt immer neue Methoden zu entwickeln, dürfte eine vermehrte Reflexion über den wirklichen Nutzen dieser Instrumente und Verfahren angezeigt sein“ (Udris 1997, 13).

Zwar gibt es Positionen, die dem Problem durch eine Forcierung der eingeschlagenen Richtung begegnen wollen, so hält Semmer die methodischen Angebote noch immer für unzureichend, um einzelfallbezogen reagieren zu können (vgl. Semmer 1997, 106), gleichzeitig beklagt aber auch er das Fehlen „eines akzeptablen Methodenkonsens‘ der Arbeits- und Organisationspsychologie“ (ebd., 115). Aus diesem Grunde wird allgemein der Ruf nach Herstellung eines Methodenkonsenses (vgl. Wottawa 1993) laut.

Die Ursachen der „Methodenexplosion“ sind eng mit ihrer instruierenden Paradigmatik verknüpft. Gestaltung soll über die Beherrschung von immer mehr arbeitspsychologisch relevanten Details erfolgen. Damit korrespondiert der ständig wachsende Bedarf an (standardisierten) Instrumenten zur objektiven Erfassung entsprechender Ist-Soll-Differenzen. Betriebliche Problemlösung verläuft nach dem Muster: Für jedes bekannte Problem die passende Analyse- und Lösungsmethode, für jedes neue Problem die Entwicklung einer neuen Analy-

semethode. In einer hochdynamischen Situation kommt die Methodenentwicklung so kaum noch dem selbst formulierten Analysebedarf nach. Zudem wird die Methodenentwicklung „angeheizt“, indem die zunehmende Komplexität des Analysegegenstandes eine Ausweitung des arbeitspsychologischen Analysefokusses vom Individuum über die Gruppe bis zur Organisationseinheit und Gesamtorganisation mit sich bringt. Jede Erweiterung der Methodik bedingt jedoch eine Erhöhung des Analyseaufwandes, jede Erhöhung des Analyseaufwandes gerät zunehmend in Widerspruch zur Veränderungsdynamik.

Integrierte Analyseverfahren (MTO-Analyse)

Das IfAP versucht ab Mitte der 90er-Jahre eine Bresche in das „Methodendickicht“ zu schlagen und eine Vielzahl bewährter Methoden zu einem integrierten Analyseverfahren, der MTO-Analyse, zusammenzuführen. Zwar wird dabei am Primat der Arbeitsaufgabe festgehalten (vgl. Ulich 1997, 9), gleichzeitig jedoch soll eine umfassendere Herangehensweise an arbeitsorganisatorische Probleme entwickelt werden. „Von der Arbeitsaufgabe zur umfassenden Restrukturierung“ (ebd. 12) lautet die Devise, welche den spannungsreichen Versuch bezeichnet, den Blick nicht nur auf die Mikroebene der Struktur einzelner Arbeitsplätze zu richten, sondern zusätzlich sowohl die Metaebene der Organisation zu erfassen, als auch ihrer Prozessdimension mehr Aufmerksamkeit als bisher zu schenken (vgl. Strohm/Ulich 1997b, 11). Bisher isoliert eingesetzte Methoden und Instrumente sollen sich komplementär ergänzen und nicht weniger als ein „europäisches Produktionkonzept“ (Ulich 2000) konturieren. Die MTO-Analyse strebt folgende Ziele an (vgl. Strohm 1997a, 22):

- „Integration bisher unverbunden nebeneinander stehender Methoden zu einem einheitlichen Analyse- und Bewertungskonzept,
- Integrative Erfassung unterschiedlicher Ebenen einer Organisation (Unternehmensebene, Organisationseinheit, Gruppe, Individuum),
- Stärkere Beachtung der Prozessdimension einer Organisation,
- Erweiterung des methodischen Zugriffs auf Arbeitssysteme und Arbeitsgruppen.“

Bei den in der MTO-Analyse eingesetzten Methoden handelt es sich u. a. um Verfahren der Dokumentenanalyse, ablauforientierte Betriebsbegehungen, Ganzschichtbeobachtungen, Experteninterviews, Gruppeninterviews,

Beobachtungsinterviews und schriftliche Erhebungen (vgl. Pardo Escher 1997, 39). Hauptinstrumente sind umfangreiche teilstandardisierte Fragebogen. Diese Formen der Datengewinnung werden deutlich von denen der Alltagskommunikation unterschieden. Wesentliche Charakteristika werden wie folgt benannt:

„Ein nach wissenschaftlichen Regeln durchgeführtes Interview beispielsweise unterscheidet sich in mancherlei Hinsicht vom normalen Alltagsgespräch. (Friedrichs 1973, S. 207). Herausragendster Unterschied ist die asymmetrische Kommunikation mit der strengen Rollenteilung zwischen Fragenden und Befragten zur Erhebung von Daten. Im weiteren weicht das Interview vom normalen Gespräch insofern ab, als es durch ein hohes Maß an Reglementiertheit gekennzeichnet ist, was besonders durch vorformulierte Fragen, festgelegte Fragenreihenfolge und Fragethemen zum Ausdruck kommt“ (Pardo Escher 1997, 40).

Wissenschaftliche Systematik, Regelgeleitetheit und asymmetrische Kommunikation kennzeichnen ebenso die übrigen Methoden der MTO-Analyse. Zur systematischen Erhebung von Daten gehört im Rahmen der MTO-Analyse für jede Methode die Erstellung eines kriteriengeleiteten Kategoriensystems, mit dem grundsätzlich jeder auftretende Sachverhalt klassifizierbar sein muss (ebd. 53). Die Beobachtungskategorien folgen einem hierarchischen Aufbau (Oberkategorien, Unterkategorien) und sind so angelegt, dass sie eine lückenlose Dokumentation der Art, Dauer und Abfolge des beobachteten Gegenstandes garantieren (ebd. 54). Nach der Erhebung der Daten (Protokollierung nach den genannten Regeln) werden die Daten weiter systematisiert, bewertet und u. a. in Form von Grafiken aufbereitet. Mit Ausnahme der Beobachtungsinterviews sind die Experteninterviews der MTO-Analyse standardisiert (vgl. ebd. 57).

„So bestehen mit wenigen Ausnahmen festgelegte Antwortalternativen zur Beantwortung der Fragen. Auch die Fragenformulierung und Fragenreihenfolge sind vorab festgelegt“ (ebd. 60).

Die Beobachtungsinterviews orientieren sich an eigenen Handbüchern (Manualen), die die genaue Abfolge der unterschiedlichen Verfahrensteile festlegen.

Vor der Durchführung der MTO-Analyse erfolgt mit den Projektverantwortlichen eine gemeinsame Zielvereinbarung und eine Erläuterung der Erhebungsinstrumente, um zu verdeutlichen, was die Untersuchung leisten kann und was nicht. Die Bestimmung des Untersuchungsgegenstandes sowie der Interviewpartner erfolgt durch die Untersucher in Absprache mit den betrieblichen Projektverantwortlichen. Nach Information des Betriebsrates und der Beschäf-

tigten beginnt der sequenzielle Ablauf der Untersuchung auf den Ebenen Unternehmen, Organisationseinheit, Gruppe, Individuum in den unten skizzierten sieben Schritten.

Zur Auswertung der Einzelanalysen wertet jeder Untersucher die von ihm erhobenen Daten aus. Die Ergebnisse werden im Expertenkreis mit anderen Untersuchern diskutiert, kritisch hinterfragt und konsensuell verabschiedet. Zwischenergebnisse einzelner Analyseschritte werden an die jeweils Untersuchten zurückgekoppelt. Die Einzeluntersuchungen und -ergebnisse werden zu einer Abschlusspräsentation verdichtet sowie

„darauf abgestimmte Gestaltungsempfehlungen bzw. eine Entwicklungsperspektive für den Betrieb erarbeitet“¹⁹ (Strohm/Ulich 1997a, 35).

Die Abschlusspräsentation erfolgt zunächst vor der Geschäftsleitung, den Führungskräften und Projektverantwortlichen und schließlich vor den übrigen beteiligten Beschäftigten in Form eines folienunterstützten Vortrages. Mit dieser Präsentation endet die methodisch reflektierte Begleitung von den OE-Prozessen durch die MTO-Analyse.

Die Durchführung der MTO-Analyse umfasst sieben Analyseschritte. Diese Analyseschritte bzw. eine kurze Skizzierung der damit verbundenen Methoden kann entlang der vier Analyseebenen (Unternehmen, Organisationseinheit, Gruppe, Individuum) erfolgen:

a) *Ebene des Unternehmens*

Im *ersten Analyseschritt* sollen *strukturelle Aspekte der Unternehmensebene* (Vertriebsorganisation, Technik und EDV/Informatik, Produktionsbedingungen, Personalsituation, Qualitätsmanagements, ökologisches Verhalten, Lohnstruktur, Arbeitszeit) erfasst werden. Das arbeitspsychologische Leitprinzip ist dabei das der Dezentralisierung. Hauptinstrument der Analyse der Unternehmensebene ist eine Sequenz von weitgehend standardisierten Experteninterviews zu den Themenbereichen Unternehmen, Personal, rechnergestützte Arbeitsmittel, Verkauf/Marketing, Entwicklung/Konstruktion, Produktion und Qualitätsmanagement. Befragt werden betriebliche Experten, Schlüsselpersonen oder Entscheidungsträger. Sämtliche Befragungen werden von arbeitspsychologischen Experten durchgeführt. Die Befragungsdaten werden sorgfältig

¹⁹ Auch in diesem Passus wird deutlich, dass die MTO-Analyse weniger auf Lösung des Problems durch die betrieblichen Akteure als auf Lösung des Problems für die betrieblichen Akteure zielt.

tig dokumentiert und ausgewertet (vgl. Pardo Escher/Leder/Troxler 1997, 101). Zur Auswertung systematisiert das Untersucherteam anhand festgelegter Zuordnungsregeln die Daten nach den Kategorien betriebliche Merkmale, Produktionsbedingungen, soziales Teilsystem und technisches Teilsystem und führt eine kriteriengeleitete Bewertung der Ergebnisse durch.

Im *zweiten Schritt* sollen *typische Auftragsdurchläufe* untersucht werden. Auf Basis der durch die Analyse der Unternehmensebene gewonnenen Strukturdaten werden (gemeinsam mit betrieblichen Experten) zwei bis fünf unternehmenstypische, bereits abgeschlossene und klar voneinander abgrenzbare Auftragsdurchläufe ausgewählt und hinsichtlich ihrer funktionalen und zeitlichen Gliederung rekonstruiert (vgl. Schüpbach u. a. 1997, 109). Zunächst erfolgt durch Experten- bzw. Gruppeninterviews die grobe Generierung der wesentlichen Etappen der Auftragsdurchläufe. Anschließend werden die Aufträge unmittelbar vor Ort nachvollzogen. Im Zentrum steht dabei der Versuch die funktionale Gliederung des Ablaufes präzise zu erfassen und die geplanten mit den realen Durchlaufzeiten zu vergleichen. Im Rahmen von Betriebsbegehungen wird der Weg der jeweiligen Auftragsdurchläufe Schritt für Schritt rekonstruiert und alle Transformationsschritte werden genau protokolliert. Beim „Abschreiten“ eines Auftragsdurchlaufes werden die Untersucher von einem betrieblichen Experten begleitet. Nachfragen können an ihn oder direkt an die Beschäftigten gerichtet werden. Auf Basis der erhobenen Daten werden ein Ablaufdiagramm und ein Durchlaufzeitdiagramm erstellt und anhand von sechs Hauptkriterien (Quantität der Schnittstellen, Qualität der Schnittstellen, notwendige/überflüssige Redundanzen, funktionale Integration, Planungsqualität, Anteil der Bearbeitungszeit an der Durchlaufzeit)²⁰ bewertet bzw. Schwachstellen identifiziert. Dabei wird davon ausgegangen,

„dass ein funktional integrierter Auftragsdurchlauf, der durch wenige, qualitativ hoch stehende Schnittstellen sowie gezielte Redundanzen und hohe Planungsqualität gekennzeichnet ist, als guter Prädiktor für Effizienz im Sinne kurzer Durchlaufzeiten bei gleichzeitig hoher Qualität der Arbeitsergebnisse betrachtet werden kann“ (Strohm/Ulich 1997b, 13).

Die Auftragsdurchlaufanalysen stellen die Grundlage zur Identifizierung der zu analysierenden Arbeitssysteme dar und bereiten damit den dritten Analyseschritt und den Wechsel der Analyseebene von der Ebene des Unternehmens auf die Ebene der Organisationseinheit vor.

²⁰ Den Hauptkriterien sind wiederum eine Reihe von Unterkriterien zugeordnet.

b) *Ebene der Organisationseinheit*

Im *dritten Analyseschritt* werden mit der *soziotechnischen Systemanalyse* (Strukturprinzip: Funktionale Integration)

„sämtliche Arbeitssysteme im betrieblichen Ablauf untersucht. In einem Industrieunternehmen sind dies auf der betriebswirtschaftlich-planerischen Ebene Abteilungen wie Verkauf, PPS/Disposition, Einkauf, Lager sowie Versand. Auf der konstruktiv-technischen Ebene sind es Abteilungen wie Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung, Montage und Qualitätssicherung. Die einzelnen Arbeitssysteme werden aufgabenbezogen voneinander abgegrenzt bzw. Subsysteme identifiziert. Innerhalb der Fertigung können somit z. B. die Bereiche Stanzerei, Härterei und Galvanik als verschiedene Arbeitssysteme betrachtet werden“ (ebd.).

Zur Analyse und Bewertung der Arbeits-(sub-)systeme werden Dokumentenanalysen, Experteninterviews mit den i. d. R. direkten Vorgesetzten des Arbeitssystems und Gruppeninterviews (mit mehreren oder allen Beschäftigten eines Arbeitssystems) durchgeführt. Hauptinstrument ist ein weitgehend standardisierter Fragebogen, der sich auf folgende Aspekte richtet: Definition des Arbeitssystems, Klärung der Primär- und Sekundäraufgaben des Arbeitssystems, Beschreibung der Inputs, Transformationsschritte und Outputs des Arbeitssystems, die Analyse des technischen Teilsystems (Layout, Maschinen, EDV, Instrumente) und des sozialen Teilsystems (Qualifikationsstruktur, Alter der Beschäftigten, Dauer der Betriebszugehörigkeit etc.), Analyse der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen (Sitzungsformen, aufgabenbezogene Kommunikations- und Kooperationserfordernisse), subjektive Beurteilung des Arbeitssystems durch die Beschäftigten, Ermittlung des arbeitsbezogenen Wertesystems der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (aus Perspektive der Vorgesetzten), Probleme, Schwankungen und Störungen innerhalb des Arbeitsbereichs (vgl. ebd. 139).

Die Daten werden vom Untersucherteam dokumentiert und anhand von fünf arbeitspsychologischen Hauptkriterien bewertet (vgl. Strohm 1997b, 152 ff.):

- Das Ausmaß der *Unabhängigkeit der Organisationseinheit* soll klären, inwieweit die Arbeitsaufgabe im Arbeitssystem vollständig ist, so dass Störungen und Schwankungen unabhängig von anderen Arbeitssystemen reguliert werden können.
- Der *Aufgabenzusammenhang innerhalb der Organisationseinheit* zeigt auf, inwieweit verschiedene Teilaufgaben so verknüpft sind, dass sie als sinnvoll

zusammengehörendes Ganzes von den Beschäftigten erlebbar sind und arbeitsbezogene Kommunikation sowie wechselseitige Unterstützung notwendig bedingen.

- Die *Bewertung der Einheit von Produkt und Organisation* bezieht sich darauf, inwieweit das Produkt eines Arbeitssystems den dort Beschäftigten eine *Identifizierung ermöglicht*.
- Die *Polyvalenz* gibt über den Grad der Flexibilität eines Arbeitssystems Auskunft.
- Die *technisch-organisatorische Konvergenz* soll schließlich klären, inwieweit technisches und soziales Teilsystem optimal aufeinander abgestimmt sind.

Zur Auswertung werden durch den Interviewer zunächst die Indikatoren für einen hohen bzw. niedrigen Erfüllungsgrad der Kriterien sortiert. Anschließend erfolgt für jedes Kriterium ein „Rating“ auf einer fünfstufigen Bewertungsskala (1 = niedrigster Erfüllungsgrad; 5 = höchster Erfüllungsgrad). Abschließend werden die Hauptprobleme des Arbeitssystems (niedrige Erfüllungsgrade der Kriterien) zusammengetragen und mögliche Ursachen benannt. Die Ergebnisse der Auswertung werden im Expertenteam überprüft und dann den Befragten zurückvermittelt.

„Bei der Durchführung einer umfassenden MTO-Analyse hat sich für eine aufeinander abgestimmte Bewertung sämtlicher Arbeitssysteme die Durchführung eines Auswertungsworkshops bewährt. Dabei stellt zunächst jeder Untersucher die Bewertungen und Begründungen für die von ihm analysierten Arbeitssysteme vor. Dies ermöglicht, dass Nachfragen gestellt und zusätzliche Informationen eingebracht werden können. Im weiteren wird die Beurteilerübereinstimmung geprüft und ein gemeinsames Verständnis für die Bewertungsskala entwickelt. Mit diesem Vorgehen kann eine begründete und vergleichbare Bewertung sämtlicher Arbeitssysteme erreicht werden“ (ebd. 153).

c) *Ebene der Gruppen*

Im *vierten Schritt* erfolgt erneut ein Ebenenwechsel. Auf Ebene der Gruppe (Strukturprinzip: Selbstregulation) wird die *Gruppenaufgabe* hinsichtlich ihrer planenden, vorbereitenden, ausführenden, kontrollierenden und in Stand haltenden Anteile durchleuchtet. In diesem Analyseschritt werden

„die Möglichkeiten zur kollektiven Regulation von Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen analysiert“ (Strohm/Ulich 1997b, 15).

Sowohl die individuell als auch die kollektiv ausgeführten Aufgaben werden an dem Kriterium arbeitspsychologisch vollständiger Gruppenaufgaben (gemeinsame Aufgabe, gemeinsames Produkt, gemeinsame Verantwortung, gemeinsame Koordination der Arbeitsabläufe, gemeinsame Rollen-, Funktions- und Ressourcenverteilung, gemeinsame Steuerung der gruppenübergreifenden Beziehungen/ Grenzregulation, Polyvalenzgrad) gemessen.

Zur Erhebung der Vollständigkeit der Gruppenaufgabe werden Gruppeninterviews durchgeführt. Hauptinstrument ist das Analyseraster zur Bestimmung des Autonomieprofils. Dieses Analyseraster wird mit den Gruppenmitgliedern gemeinsam ausgefüllt und ausgewertet.

„Die Aufgabe der Diskussionsteilnehmer, d. h. der Gruppenmitglieder besteht darin, entlang von fünf prinzipiellen Tätigkeitsklassen - Organisation, Vorbereitung, Ausführung, Kontrolle, Unterhalt - die in ihrer Gruppe vorkommenden Teiltätigkeiten zu benennen, einzuordnen und anzugeben, ob die verschiedenen Teiltätigkeiten von der Gruppe gemeinsam, von den Gruppenmitgliedern abwechselnd oder nur von einzelnen Mitgliedern durchgeführt werden“ (Weber/ Kirsch/Ulich 1997, 175).

Diese Methode enthält selbstreflexive Elemente. So sollen die Befragten nicht nur das Ist-Profil der Gruppenautonomie erstellen, sondern sich auch gemeinsam über ein Soll-Profil verständigen:

„Ein weiterer Vorteil des Gruppeninterviews besteht darin, dass es auch als Gestaltungsmittel für partizipative Gestaltung des Arbeitssystems eingesetzt werden kann: Gruppenmitglieder können zusätzlich zum ermittelten Ist-Profil das von ihnen gewünschte Soll-Profil der von ihnen gewünschten Tätigkeiten angeben“ (ebd. 174).

Im *fünften Analyseschritt* wird die *bedingungsbezogene Analyse von Schlüssel-tätigkeiten* vorgenommen. Zentrale Methoden hierzu sind neben Ganzschichtbeobachtungen die bereits beschriebenen Verfahren wie VERA und RHIA.²¹ Die bedingungsbezogene Analyse von Schlüssel-tätigkeiten gilt vielen Vertretern des instruierenden Paradigmas bis heute als Kern arbeitspsychologischer Arbeitsgestaltung. Diese ursprünglich auf den Produktionsbereich zugeschnittenen Verfahren wurden Anfang der 90er-Jahre auch für den Verwaltungsbereich fruchtbar gemacht (vgl. Dunckel u. a. 1993). Grote/Wäfler/Weik (1997) haben ein weiteres Verfahren zur bedingungsbezogenen Aufgabenanalyse entwickelt. Dieses Verfahren zur „Komplementären Analyse und Gestaltung

²¹ Weber (1997a) hat zur Untersuchung der kollektiven Handlungsregulation eine an die Verfahren VERA und RHIA anknüpfende Methode entwickelt.

von Produktionsaufgaben in soziotechnischen Systemen“ (KOMPASS) zielt auf eine proskriptive Planung neuer Aufgabensysteme. Dabei sollen Merkmale einer optimalen Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik herausgearbeitet bzw. bestimmt werden, welche Tätigkeiten von Menschen ausgeübt und welche durch Technik ersetzt werden sollen. Dazu werden wiederum eigene Kriterien (diesmal zum Ausmaß der Kopplung von Mensch und technischem System, zum Ausmaß der Prozesstransparenz, zur Autoritätsverteilung zwischen Mensch und Maschine sowie zur Möglichkeit, die Autoritätsverteilung zu variieren) entwickelt (vgl. ebd. 264). Interessanterweise kommt der Moderation von Gruppendiskussionen in diesem Verfahren ein hoher Stellenwert zu. Die Aufgabe des Moderators ist es, zur Strukturierung der Diskussion beizutragen. Dabei wird darauf hingewiesen, dass der Prozess der Systementwicklung nur grob strukturierbar ist und KOMPASS ein das Designteam unterstützendes Verfahren ist, bei dem die Beteiligten im Mittelpunkt stehen (vgl. ebd. 261). Wenn auch eingebettet in ein Regelwerk aus detaillierten Verfahrensvorschriften

„sowohl zur Datenerhebung mittels strukturierter Interviews und Beobachtungsinterviews als auch zur Datenauswertung (...)“ (ebd. 269),

werden ausgewählte Mitarbeiter (das sog. Designteam) über moderierte Diskussionen in sämtliche Phasen der Datenerhebung und Datenverarbeitung einbezogen. Ihnen kommt die Aufgabe zu, Kriterien zur Systemgüte zu entwickeln, die Bewertung vorzunehmen und Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten.

d) *Ebene der Individuen*

Im *sechsten Analyseschritt* erfolgen *personenbezogene Arbeitsanalysen* (Strukturprinzip: Qualifizierte Produktionsarbeit). Mit den subjektiven Arbeitsanalysen wird erfasst, wie die „objektiven“ bedingungsbezogenen Arbeitsanforderungen subjektiv erlebt werden. Eines der Erhebungsinstrumente ist der Fragebogen zur „Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse“ (SALSA). Die Beschäftigten werden nach ihrer Einschätzung der Aufgabencharakteristika, der Arbeitsbelastungen, der Belastungen durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen, durch Auslegung der organisatorischen und sozialen Ressourcen gefragt. Die Ergebnisse der „subjektiven“ (personenbezogenen) Aufgabenanalyse lassen sich mit der „objektiven“ (aufgabenbezogenen) Aufgabenanalyse vergleichen. Die Durchführung von SALSA erfolgt expertenorientiert. Die Methode erfüllt wissenschaftliche Gütekriterien.

Mit dem *siebten Schritt* erfolgt, dieses Mal wieder auf Ebene des Unternehmens, mit der Untersuchung der *soziotechnischen Geschichte* (geplante und realisierte soziotechnische Veränderungen, „Meilensteine“ bisheriger Organisationsentwicklung, geplante/realisierte soziotechnische Optimierung, Aufgabenangemessenheit der Projektorganisation und des -ablaufs, bisherige Beteiligung der Mitarbeiter, Qualifizierung der Mitarbeiter) der Schlusspunkt der Analyse. Die Erhebung der soziotechnischen Geschichte basiert auf Experteninterviews (mit der Geschäfts- oder Produktionsleitung) und auf Dokumentenanalysen. Die Bewertung erfolgt als Expertenrating entlang einer fünfstufigen Skala (vgl. Strohm 1997c, 307).

2.1.5.3 Fallbeispiel: Projekt „Integration von Frauen in modernen Produktionsstrukturen“

Der MTO-Ansatz ist inzwischen in einer ganzen Reihe betrieblicher Gestaltungsprojekte erprobt und weiterentwickelt worden (vgl. Strohm/Ulich 1997a). Am Beispiel des Projektes „Integration von Frauen in modernen Produktionsstrukturen“ (Kuark/Pardo Escher 1999), welches von Anfang 1995 bis Ende 1996 durchgeführt wurde, wird im Folgenden die Methodik des MTO-Ansatzes einer kritischen Betrachtung unterzogen. Das Projekt wurde als eines von insgesamt vier durch das Schweizerische CIM-Aktionsprogramm geförderten und thematisch zusammengehörenden Projekten zu Frauenarbeit in CIM-Anwenderbetrieben vom Institut für Arbeitspsychologie in Zürich durchgeführt.²²

Bei den untersuchten Betrieben handelt es sich um einen Hersteller von Elektrotransformatoren mit 84 Beschäftigten (Betrieb A), einen Hersteller von Bahnsicherungsanlagen mit 59 Beschäftigten im Teilbereich Apparatebau (Betrieb B) und einen Hersteller von elektromechanischen Vorschaltgeräten mit 91 Beschäftigten (Betrieb C). Der Frauenanteil liegt zwischen 43% und 63%. Abgesehen von Betrieb C (34%) ist der Anteil der Frauen im Angelernbereich überdurchschnittlich hoch (Betrieb A: 74%; Betrieb B: 97%).

2.1.5.3.1 Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel

Das Projekt thematisiert Frauenerwerbstätigkeit als Gegenstand eines Gestaltungsprojektes unter zwei allgemeinen Zielstellungen:

²² In dem bezeichneten Projekt konnte ich im Rahmen eines 6-monatigen Arbeitsaufenthaltes am IfAP mitarbeiten.

„(1) Aufzeigen der strukturellen Barrieren, die die Integration von Frauen in Produktionssystemen mit der Anwendung von CIM-Technologien erschweren bzw. verhindern. (2) Restrukturierung von drei bis vier Produktionssystemen unter spezifischer Berücksichtigung der Integration von Frauen. Dabei sollen lern- und entwicklungsförderliche Tätigkeiten geschaffen werden, die exemplarisch förderliche Bedingungen für die Integration von Frauen im Rahmen von CIM-Anwendungen schaffen“ (ebd. 19).

Unter Punkt 1 wird eine wissenschaftliche Fragestellung aufgeworfen. Ziel ist die Gewinnung verallgemeinerbaren Wissens über Probleme der Integration von Frauen in CIM-Produktionsstrukturen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde kommt der standardisierten Vorgehensweise zur Herstellung zwischenbetrieblicher Vergleichbarkeit großes Gewicht zu.

Demgegenüber bedeutet die unter Punkt 2 formulierte Absicht der konkreten Reorganisation dreier Betriebe im Hinblick auf die bessere Integration von Frauen in CIM-Strukturen, die konkrete Anwendung von Wissen im Rahmen von „unentgeltlicher wissenschaftlicher Unternehmens- bzw. Organisationsberatung“ (ebd. 108).

Betrachtet man die betrieblichen Zielstellungen (s. u.), fällt zum einen die Differenz zu den oben formulierten Projektzielen auf:

„Insgesamt betrachtet wurden in allen drei Betrieben die Anliegen von Frauen weder in den Zielformulierungen der Betriebe noch der Mitarbeitenden explizit benannt“ (ebd. 74).

Zum anderen sind Unterschiede zwischen den Zielen der Unternehmensleitung und den durch die Mitarbeiter aufgelisteten Veränderungswünschen feststellbar. So nennt das Management im Betrieb A als Ziele u. a. die Anpassung der bestehenden Organisationsstrukturen an das aktuelle Produktionsprogramm, Effizienzsteigerung, Reduktion der Durchlaufzeiten. Dem steht ein bunter Strauß an Wünschen der Beschäftigten gegenüber: Verbesserung der Umgebungsbedingungen, flexiblere Arbeits- und Ferienzeiten, Verbesserung des Arbeitsklimas und des Informationsflusses, bessere Hygiene, mehr Qualifizierung und Mitsprache etc. (vgl. ebd. 43).

2.1.5.3.2 *Methodik im Fallbeispiel*

Entsprechend der aus Projektperspektive eröffneten doppelten Zielstellung können die Methoden zur wissenschaftlichen Analyse von den Methoden zur Gestaltung des Veränderungsprozesses unterschieden werden.

a) *Verwendung wissenschaftlicher Methoden*

In der betrieblichen Analyse wurde größtenteils auf die MTO-Methodik zurückgegriffen (vgl. ebd. 22). Gleichwohl setzt bereits auch hier wieder ein ähnlicher Differenzierungsprozess ein, wie er für die 80er-Jahre beschrieben wurde und dem die MTO-Analyse in integrierender Absicht entgegenwirken wollte. So wurde das entsprechende Instrumentarium

„nicht nur angewendet, sondern im Rahmen der Projektarbeit erweitert und in drei Betrieben erprobt“ (ebd. 23).

Der Anspruch auf ganzheitliche Analyse, der ja, wie bereits gezeigt, von der Ebene des Individuums über die Gruppe und Abteilung bis zur Unternehmensebene reicht, wurde nun über die Organisation und den Erwerbsbereich auf die nichtberufliche Lebenssituation ausgedehnt.

„Die Analysen von Arbeitstätigkeiten nach VERA-/KABA-/RHIA-Verfahren wurden deshalb um Analysen des Arbeitsalltags mittels EVA-Verfahren (Weyrich u. a. 1992) und Laufbahninterviews (Escher Pardo i. V.) ergänzt“ (ebd.).

Dabei handelte es sich um narrativ-themenzentrierte Interviews.

In den drei relativ kleinen Betrieben wurden auf *Unternehmensebene* 9 Experteninterviews, 3 Auftragsdurchlaufanalysen und 3 Betriebsbegehungen durchgeführt. Auf *Ebene der Organisationseinheit* waren es 11 soziotechnische Systemanalysen, auf *Ebene der Gruppe* 6 Gruppendiskussionen und schließlich auf *Ebene des Individuums* 36 VERA/KABA/RHIA-Analysen, 18 EVA-Analysen und Laufbahninterviews und 35 subjektive Arbeitsanalysen (vgl. ebd. 34). Dennoch wurde die MTO-Analyse „nicht in ihrem vollen Umfang durchgeführt“ (ebd. 70). Wenn man sich vergegenwärtigt, dass die einzelnen Analysen i. d. R. auf umfangreichen teilstandardisierten Interviews beruhen (die Fragebögen umfassen meist viele Seiten und enthalten komplexe Fragen), und die Auswertung an wissenschaftliche Verfahren gebunden ist, lässt sich nachvollziehen, dass es sich um einen „sehr zeitaufwändigen ganzheitlichen Ansatz (...)“ (Ulich 1999, VI) handelt. Im Folgenden sollen die bereits in der Darstellung des MTO-Ansatzes skizzierten Methoden nicht erneut beschrieben werden. Stattdessen soll der Einsatz des Instrumentes der Polyvalenzanalyse exemplarisch herausgegriffen und genauer dargestellt werden, da sich daran später markante Unterschiede zum selbstreflexiven Paradigma industriesoziologischer Provenienz verdeutlichen lassen.

Eines der zentralen Erhebungsinstrumente zur Ermittlung der Personal- und Qualifikationsstruktur ist die Polyvalenzanalyse. Das Kernstück der Polyva-

lenzanalyse bildet die Polyvalenzmatrix, in der die zentralen Tätigkeiten der Beschäftigten einer Abteilung und die zu ihrer Ausführung notwendigen Arbeitsmittel aufgelistet werden (vgl. Kuark/Pardo Escher 1999, 65). Diese Auflistung wird von dem Vorgesetzten der Abteilung während eines Interviews (welches sich noch auf weitere Aspekte des Arbeitssystems bezieht) zusammengetragen. Nach erfolgter Auflistung hat er jeden Mitarbeiter entlang eines einfachen Schemas (beherrscht die Tätigkeit und übt sie oft aus/beherrscht die Tätigkeit und übt sie selten aus) zu bewerten. Darüber hinaus werden in der Matrix eine Reihe zusätzlicher Informationen zu Geschlecht, Alter, Jobalter, Familienstand und formaler Qualifikation erfasst.

In einer Feed-back-Runde wird einige Wochen nach der Erhebung den Abteilungen das Analyseergebnis präsentiert. Die Resultate der Polyvalenzanalyse stehen dabei neben weiteren Ergebnissen der soziotechnischen Systemanalyse sowie aus VERA-/KABA-/RHIA-Anwendungen. Inwieweit der Bedeutungsgehalt der voraussetzungsreichen Informationen und abstrakten Darstellungsformen von den Beschäftigten (die wohl kaum in der arbeitspsychologischen Interpretation von Tabellen und Diagrammen geübt sind), selbst unter der Voraussetzung erläuternder Bemerkungen, erfassbar und für den weiteren Gestaltungsprozess verwertbar ist, sei dahingestellt.²³

Der Einsatz der Polyvalenzanalyse bzw. der Polyvalenzmatrix erfolgt weder als Teil eines OE-Prozesses noch aus der Logik betrieblicher Zielstellungen heraus, sondern aus der Logik umfassender wissenschaftlicher Analyse, die dem Veränderungsprozess vorausgeht. Das Instrument wurde von Wissenschaftlern entwickelt und wird im Rahmen einer Vielzahl anderer Instrumente eingesetzt, deren Bedeutung von den Beschäftigten weder in ihrem Zusammenhang noch im Einzelnen nachvollziehbar ist. Die Ergebnisse werden durch die Wissenschaftler ausgewertet. Den Referenzpunkt zur Bewertung stellen nicht betrieblicherseits entwickelte Sollvorstellungen dar, sondern arbeitspsychologische Kriterien. Der Einsatz des Instrumentariums befähigt die Organisationsmitglieder nicht, in Zukunft ihren Weiterbildungsbedarf selbst zu ermitteln und diesen zu evaluieren.

23 So könnte hinterfragt werden, welchen Aufschluss den an- und ungelerten betrieblichen Adressaten Informationen geben, die besagen, dass das Kriterium des Aufgabenzusammenhaltes von fünf erreichbaren Stufen nur die Stufe zwei erreicht oder dass die technisch-organisatorische Konvergenz demgegenüber gut entwickelt ist (vgl. ebd. 5). Ebenso kann gefragt werden, inwieweit Feststellungen, dass die Denk-, Planungs- und Kommunikationsanfordernisse der Tätigkeiten in den untersuchten Abteilungen eher unterentwickelt sind und bestenfalls die VERA/KABA Stufe 3 erreichen (ebd. 53) eine Grundlage für beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse legen.

In dem hier angesprochenen Fallbeispiel sollten die analytischen Verfahren die Frage nach den Integrationshindernissen von Frauen in modernen Arbeitsstrukturen beantworten und gleichzeitig

„den Zugang zum Gestaltungsfeld, insbesondere zu den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ (ebd. 96)

gewähren. Mit dem Übergang zur Gestaltungs- und Umsetzungsphase erfolgte eine Umstellung der Methodik auf das selbstreflexive Paradigma, deren zentrales Element die Projektorganisation und die Arbeit in den einzelnen Gremien war.

„In der Konzeptualisierungs- und Umsetzungsphase waren die Vorgehensweisen zu einem geringeren Grad standardisiert. Die Projektorganisation und die Gestaltung der Veränderungsphase (...) bot in allen drei Betrieben große Spielräume für die inhaltliche und methodische Ausgestaltung der Projektarbeiten und stellte die Beteiligung von Mitarbeitenden unterschiedlicher Betriebsbereiche und Hierarchieebenen sicher“ (ebd. 13).

b) *Verwendung selbstreflexiver Methoden*

Im Wesentlichen sind es die Projektorganisation und das Zusammenwirken der „Foren, in denen Partizipation stattfand“ (ebd. 70), die auf das selbstreflexive Paradigma verweisen.

„Die Veränderungskonzepte wurden von betrieblichen Arbeitsgruppen erarbeitet, der Veränderungsprozess durch die betriebliche Steuergruppe getragen und durch gemeinsame Roundtable-Gespräche gesteuert. Der gesamte Prozess wurde vom IfAP begleitet und moderiert“ (ebd. 7).

Gegenüber dem oben beschriebenen Aufwand wissenschaftlicher Analyse ist der Aufwand der Begleitung mit insgesamt 15 Workshops, 16 Steuergruppensitzungen, 7 Arbeitsgruppensitzungen und 6 Roundtable-Gesprächen (ebd. 35) deutlich geringer, insbesondere wenn man voraussetzt, dass die meisten dieser Interventionen nicht mehr als 2 - 3 Stunden dauerten. Auf den entsprechenden Veranstaltungen wurden primär Metaplan, Visualisierungs- und Moderationstechniken eingesetzt. Darüber hinaus sind keine speziellen selbstreflexiven Instrumente ausgewiesen.

- *Steuergruppe (Lenkungsausschuss)*

Die Steuergruppe setzte sich aus Vertretern der Geschäftsleitung und aus Vorgesetzten zusammen. Grundsätzlich konnten auch Vertreter der Mitarbeiter mitwirken. Die Aufgaben waren folgendermaßen umrissen:

„Die Steuergruppe fungierte als Lenkungsausschuss, der betriebliche Ziele und Erfolgskriterien im Sinne von Leitplanken vorgab und dafür sorgte, dass die zur Bearbeitung des Projekts benötigten menschlichen, technischen und organisatorischen Ressourcen gewährleistet waren. Die Steuergruppe hat zudem die Aufgabe, die von den Arbeitsgruppen erarbeiteten Veränderungsvorschläge und vorgebrachten Anliegen zu reflektieren und zu diskutieren“ (ebd. 28).

- *Arbeitsgruppen (Partizipationsgruppen und -workshops)*

Die Arbeitsgruppen wurden aus Beschäftigten gebildet, die sich freiwillig zur Mitarbeit bereit erklärten. Auch Vorgesetzte konnten in den Arbeitsgruppen mitarbeiten. Die Arbeitsgruppen sollten Teilkonzepte entwickeln, präzisieren und umsetzen. Ihre Aufgaben bestanden aus der

„Definition der Spielregeln für Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe, (der) Erfassung der Ziele, Wünsche und Problemdefinitionen der Gruppenmitglieder für das Veränderungsprojekt, (der) Erarbeitung von Veränderungsvorschlägen, (der) Präsentation der Ergebnisse der Arbeitsgruppen vor der Steuergruppe, (der) Mitentscheidung über die Realisierung von Veränderungsvorschlägen (sowie der) Planung der Umsetzung der Veränderung und Mitarbeit“ (ebd. 30).

Da die Aktivitäten der Arbeitsgruppen in dem Fallbeispiel nicht eindeutig auf die durch das Management benannten Ziele ausgerichtet wurden, litt die Dynamik des Veränderungsprozesses. Die Sammlung von generellen Veränderungsanliegen und -bedürfnissen der Beschäftigten, die nicht mit Unternehmenszielen abgestimmt waren, führte neben der wissenschaftlichen eine weitere kaum vermittelbare Zielebene ein und erhöhte das Konfliktpotenzial. Dies belegen Resultate entsprechender Vorgehensweisen in den Betrieben A und B:

„Das Ungleichgewicht zwischen den von den Mitarbeitern als wichtig bezeichneten Anliegen, den von der Steuergruppe für das Veränderungsprojekt ‚bewilligten‘ Themen und den in den Workshops behandelten Themen hatte möglicherweise erheblichen Anteil an der geringen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden“ (ebd. 46).

Umgekehrt dürften die Ergebnisse auch für das Management unbefriedigend geblieben sein, da die Aktivitäten der Mitarbeiter nicht eindeutig auf die von ihnen intendierten Aspekte gelenkt wurden.

Eine Ausnahme bildete hier das Vorgehen im Betrieb C. Hier wurde unmittelbarer an die durch den Steuerkreis formulierten Unternehmensziele (Analyse und Darstellung des Auftragsdurchlaufs und des Entwicklungsablaufs;

Hinweise auf Schwachstellen und Vorschläge für Verbesserungen; Verkürzung der Durchlaufzeit) angeknüpft. Die Arbeit der Arbeitsgruppe konnte zumindest mit der Auftragsdurchlaufanalyse anschließen, die sich auf die Unternehmensziele bezogen. Der ermittelte Auftragsdurchlauf wurde auf großen Plakatwänden präsentiert und zum Gegenstand einer Gruppendiskussion gemacht, in der die Darstellungen korrigiert und präzisiert wurden (vgl. ebd. 68).

Nachdem die Darstellung des Auftragsdurchlaufs von den TeilnehmerInnen so weit korrigiert war, dass weitgehende Übereinstimmung über die Richtigkeit der Angaben bestand, wurden sie aufgefordert, in Workshops Schwachstellen des Ablaufes zu benennen. Dazu wurden an den Wandtafeln die entsprechenden Problempunkte markiert und stichwortartig charakterisiert. Die Markierungen dienten als Anhaltspunkte für eine systematische Diskussion von Verbesserungsmaßnahmen. Die moderierte Diskussion über die Schwachstellen führte zu einem Austausch unterschiedlicher Perspektiven, wobei Probleme und Ideen gedanklich in der Gruppe „durchgespielt“ wurden. Insgesamt konnten auf diese Weise 26 Vorschläge gesammelt werden.

Diese Ergebnisse dienten als Entscheidungsgrundlage der Steuergruppe über weitere Maßnahmen. Zur Umsetzung der Lösungsvorschläge und zur Kontinuierung des Prozesses der Problembearbeitung fanden weitere, vom IfAP moderierte abteilungsübergreifende Sitzungen statt. In diesen Sitzungen wurden Maßnahmen entwickelt und abgestimmt, die jeweils in der Zeit zwischen den Sitzungen umgesetzt wurden.

- *Roundtable-Gespräche*

Die Vermittlung der verschiedenen Zielebenen (Wissenschaft, Management, Beschäftigte) sollte in Roundtable-Gesprächen erfolgen. Vertreter der Arbeitsgruppen, des Steuerkreises und die ProjektmitarbeiterInnen wollten hier ihre jeweiligen Gestaltungsvorstellungen auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Faktisch jedoch konnte das Ideal eines gleichberechtigten Dialogs nicht eingelöst werden. So wurden die Roundtable-Gespräche

„von der Geschäftsleitung stark geprägt (...). Mit dem Roundtable-Gespräch wurden von betrieblicher Seite her somit auch deutlich die Grenzen abgesteckt. Entgegen unserer Konzeption des Gestaltungszyklus war dieses Roundtable-Gespräch weniger als Aushandlungsprozess denn als ein Abarbeiten der Themen auf Grundlage betrieblicher Interessen charakterisiert und konnte trotz unserer Intervention nicht zum gleichberechtigten Dialog umgelenkt werden“ (ebd. 44).

Die Vorstellung eines gleichberechtigten Dialogs zwischen Mitarbeitern, Wissenschaftlern und Management brach sich in doppelter Weise an den Konstitutionsbedingungen betrieblicher Realität. So ließen sich zum einen die wissenschaftlichen Erkenntnisse weder quantitativ noch qualitativ in befriedigender Weise vermitteln und zum anderen erlangten die Veränderungswünsche der Beschäftigten nur Bedeutung, wenn sie sich auf das Erreichen betrieblicher Zielvorgaben bezogen.

Misst man die Veränderungskraft der Methoden an den Projektergebnissen, so stimmt die Gesamtevaluation eher nachdenklich. Die beabsichtigte Integration der Frauen blieb marginal:

„Das Spannungsfeld zwischen der geschlechtsspezifischen Thematik und betriebswirtschaftlichen Bedingungen, das wir in den Betrieben vorgefunden haben, bleibt auch nach Projektabschluss bestehen“ (ebd. 13).

Wird nicht bereits die Durchführung einer Analyse oder die Beteiligung von Beschäftigten an sich oder die Durchführung der Projektevaluation als Erfolg gewertet (vgl. ebd. 84), reduziert sich die Habenseite der Bilanz erheblich. Von den *Zielsetzungen des Projekts* können dann noch die Identifizierung struktureller Barrieren zur Integration von Frauen und die Erarbeitung von Veränderungskonzepten (Betrieb A: Teilautonome Arbeitsgruppe in der Produktion; Betrieb B: Einführung von Selbstprüfmaßnahmen und Feststellung notwendiger fachlicher Qualifizierungserfordernisse; Betrieb C: Verkürzung des Auftragdurchlaufs) als erfüllt betrachtet werden. Als nicht erfüllt wurde die Umsetzung des Veränderungskonzeptes (Betrieb A) und die Schaffung von lern- und entwicklungsförderlichen Arbeitstätigkeiten (Betriebe A und B) benannt. Gemessen an *betrieblichen Zielen* wird die durchgeführte Analyse als erfolgreiche betriebliche *Standortbestimmung* durch Externe gewertet. Im Betrieb B wurden eine kleine Zahl von Löt- und EDV-Kursen durchgeführt und im Falle von drei MitarbeiterInnen Formen der Selbstprüfung eingeführt, in deren Folge die Qualität/Effizienz ihrer Arbeit verbessert werden konnte; im Betrieb C wurden auf Basis der Durchlaufanalyse Verbesserungsvorschläge erarbeitet und die Durchlaufzeiten reduziert. Die *Ziele der Beschäftigten* wurden nur insofern erreicht, als sie zur Realisierung betrieblicher Ziele beitrugen.

2.1.5.3.3 Interventionsmodell im Fallbeispiel

Die Gesamtanlage des Interventionsmodells wurde sequenziell ausgerichtet. Die Vorgehensweise umfasste fünf aufeinander folgende Phasen (vgl. Kuark/Pardo Escher 1999, 26). Die *Vorbereitungsphase* diente dem Kennenlernen zwischen betrieblichen und wissenschaftlichen bzw. beratenden Akteuren. Gemeinsam wurde eine grobe Verständigung über die wissenschaftlichen und betrieblichen Zielsetzungen und eine betriebsspezifische Informationspolitik vereinbart. Daran schloss sich die wissenschaftliche *Ist-Analyse* (erweiterte MTO-Analyse) an, gefolgt von der *Konzeptphase*, in der betriebliche Pilotbereiche ausgewählt, die Veränderungsziele der Beschäftigten ermittelt und Verbesserungsvorschläge erarbeitet wurden. Diese dienten als Grundlage zur Ausarbeitung des Veränderungskonzeptes. Eine Projektgruppe sollte schließlich die *Umsetzung* des Konzeptes vollziehen. Zum Abschluss der Maßnahmen wurde deren *Evaluation* angestrebt.

Das Besondere des Interventionsmodells wurde in den

„dem Veränderungsprozess vorausgehenden bzw. diesen initiiierenden methodischen Zugang einer sorgfältigen MTO-Analyse gesehen“ (Ulich 1999, VI).

Der Analyse kam dabei eine Doppelfunktion zu:

„Die standardmäßig erfolgten Analyseschritte sollten im weiteren die Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse sicherstellen und eine fundierte Grundlage für die daran anschließende Konzeptualisierungs- und Umsetzungsphase bieten“ (Kuark/Pardo Escher 1999, 96).

Die wissenschaftliche Vergleichbarkeit der Daten zwischen Abteilungen und zwischen Betrieben konnte die Analyse sicherlich leisten, wobei auch hier einschränkend auf die zugrunde liegenden niedrigenden und schwankenden Fallzahlen²⁴ hinzuweisen wäre. Bezogen auf den Veränderungsprozess jedoch bleibt der Wert der Analyseergebnisse zweifelhaft. So werden diese nur in Ausnahmefällen zum konkreten Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung oder vorsichtiger formuliert:

„Die Ergebnisse wurden von den Betrieben jeweils mit großem Interesse aufgenommen, wenn auch nicht uneingeschränkt angenommen“ (ebd. 97).

Aus systemtheoretischer Sicht überrascht dies wenig. Genau dort wo, wie in diesem Falle, instruierende Modelle von relevanten Transfermöglichkeiten ausgehen, stoßen die Ergebnisse auf die Barriere der unhintergehbaren Eigen-

²⁴ Die Ermittlung der VERA-Stufen erfolgten aufgrund von Fallzahlen von n=14 (Betrieb A), n=10 (Betrieb A) und n=10 (Betrieb B) (vgl. ebd. 86).

logik der Systeme, so dass der Aufwand für eine allzu umfassend ausgerichtete ex-ante-Analyse nur schwer legitimierbar ist. Auch in dem geschilderten Fall gibt es verschiedene Hinweise auf die Verzichtbarkeit der Analyse. Zumindest forderte die betriebliche Eigenlogik erhebliche Abstriche, ohne dass dies zu nennenswert schlechteren Resultaten geführt hätte. So mussten „insbesondere in den Betrieben B und C Analyseschritte aus betrieblichen Gründen oder zugunsten der Veränderungsphase gekürzt oder ausgelassen werden“ (ebd. 96). Gleichwohl attestieren die ProjektmitarbeiterInnen: „Angemessene Gestaltungsempfehlungen konnten jedoch gemacht und z. T. bereits umgesetzt werden“ (ebd. 70). Dies wird im Falle des Betriebes C auch aus betrieblicher Sicht bestätigt. Die Konzentration der Analyse auf eines der betrieblichen Anliegen (Auftragsdurchlaufanalyse) und die Ausrichtung des Veränderungsprozesses hierauf führte insgesamt zum befriedigendem Ergebnis: „Zum Schluss der Projektlaufzeit beurteilte sowohl die Steuergruppe als auch die Arbeitsgruppe ihre Zielsetzungen als erfüllt“ (ebd. 70).

Das Interventionsmodell war nicht darauf ausgerichtet, Voraussetzungen für eine selbsttragende, selbstorganisierte dauerhafte Organisationsentwicklung zu schaffen. Zumindest erfolgte nach 2 Jahren der Rückzug aus den Projekten zu einem Zeitpunkt,

„zu dem die Veränderungen noch unzureichend verankert waren bzw. noch einer Feinausarbeitung bedurften“ (ebd. 83).

Eine Verzahnung von OE und PE ist nicht erkennbar. Zwar ist es sicherlich richtig, dass der Veränderungsprozess für alle Beteiligten Möglichkeiten zur Förderung der Methodenkompetenz und der sozialen Kompetenz im Sinne qualifizierender Arbeitsgestaltung eröffnet hat, aber damit ist noch kein konkretes Qualifizierungskonzept formuliert oder gar umgesetzt. Es erscheint fragwürdig, inwieweit die voraussetzungslose Teilnahme an einigen wenigen Gestaltungsworkshops als „Learning-by-doing“ bzw. als „Erweiterung der kommunikativen und sozialen Kompetenzen“ (ebd. 98) gewertet werden kann.

2.2 Die empirisch-analytische Entwicklungslinie in der Industriesoziologie

Anders als die Arbeitspsychologie, die sich für die Entwicklung von wissenschaftlich begründeten Gestaltungsmethoden entschied, entzog sich die Industriesoziologie lange Zeit der Aufgabe direkter Intervention. Aufgrund der Vorbe-

halte gegenüber Versuchen direkter praktischer Einflussnahme in der Praxis und der Konzentration auf wissenschaftliche Fragestellungen beschränkt die Industriosociologie ihren Instruktionsanspruch auf „Aufklärung“. Die Institutionalisierung der deutschen Industriosociologie der Nachkriegszeit und damit ihre programmatische, theoretisch-konzeptionelle, thematische und methodologische Ausdifferenzierung wurde entscheidend durch die empirisch-analytische Entwicklungslinie geprägt. Während die Industriosociologie in anderen europäischen Ländern (z. B. Frankreich) oder den USA stärker auf gesellschaftstheoretische Arbeiten ausgerichtet war, wurde sie in Deutschland „sogleich zu einer eminent empirischen Sache“ (Kern 1998, 115). Ausgehend von den methodischen Vorbildern der ersten Arbeiten der Nachkriegssoziologie ließ sich die Disziplin von einem „radikalen erfahrungswissenschaftlichen Programm“ (ebd.) leiten, welches seinen Gegenstand in der Erforschung der „Entwicklungsrichtung der Erwerbsarbeit“ (ebd.) fand. Dieses Programm zeichnet sich durch drei Aspekte aus.

Zunächst werden ein spezifisches *Erkenntnisinteresse* formuliert und entsprechende *Forschungsfelder* konturiert. Die gesamte programmatische, konzeptionelle und thematische Ausrichtung der Disziplin richtet sich nicht auf die Generierung und Vermittlung von Gestaltungswissen zur Lösung konkreter betrieblicher Probleme, sondern auf wissenschaftlich fundierte gesamtgesellschaftliche Entwicklungsaussagen. Dabei werden externe Rahmenbedingungen als Ursache für den Verlauf des betrieblichen Rationalisierungsprozesses untersucht und betriebliche Arbeitsbedingungen als Folgeerscheinung erfasst. Industriosociologische Erkenntnisse beziehen sich auf eine Ebene, die zwar die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten beeinflusst, die aber umgekehrt nicht durch die Handlungen betrieblicher Akteure direkt beeinflussbar ist. Erkenntnisse über den Betrieb als Ergebnis gestaltender Initiative der Beschäftigten werden dagegen nicht angestrebt. Die Gestaltung des technisch-organisatorischen Wandels aus Perspektive des Betriebes bleibt intentional, theoretisch-konzeptionell und thematisch irrelevant.

„Industriosociologische Analysen richten sich auf Struktur- und Handlungskontexte, die Entwicklungen bedingen, nicht aber auf die Gestaltung dieser Kontexte“ (Minssen 1995, 4).

Insofern wird kein Wissen angestrebt, welches betriebliche Praktiker bei der Lösung konkreter Probleme anleiten könnte.

Dem Erkenntnisinteresse müssen die *Methoden* entsprechen. Forschung dieser Art zeichnet sich durch eine besondere Form der Wissensgenerierung aus. Sie erfolgt nach Maßgabe wissenschaftlicher Regeln und begründet zwangsläufig eine asymmetrische Kommunikationssituation. Zwar kann das Verhältnis dynamisiert und eine gewisse Transparenz über die jeweiligen Einzelschritte und Ergebnisse hergestellt werden, insgesamt handelt es sich aber auch dann noch um eine expertenbasierte Methodik. Betriebliches Erfahrungswissen interessiert in erster Linie als Datenquelle zur Fundierung verallgemeinernder Entwicklungsaussagen und nicht als Informationsquelle zur Lösung konkreter Praxisprobleme. Der gesamte Reflexionsprozess muss auf die wissenschaftliche Zielstellung hin ausgerichtet werden. Insofern kommt der Selbstreflexion eine untergeordnete Bedeutung zu. Sie wird methodisch nicht als basaler Selbstverständigungsprozess der betrieblichen Akteure über Handlungsgrundlagen und Handlungsfolgen bei der Bewältigung konkreter betrieblicher Anforderungen angelegt.

Schließlich wird das empirisch-analytische Forschungsprogramm durch sein *Interventionsmodell* charakterisiert. Danach will industriesoziologische Forschung „in Form wissenschaftsbasierter Diagnosen den gesellschaftlichen Rationalisierungsprozess reflexiv mitgestalten“ (Naschold 1997, 22) und folgt dabei einem

„Interventionsmodell, das in der einschlägigen Diskussion als ‚Aufklärungs- bzw. ‚Verkündungsmodell‘ der Wissensanwendung bezeichnet wird“ (ebd.).

Dieses Modell impliziert die Anwendung von Wissen als Transfer wissenschaftlicher Rationalität in einen Bereich vorwissenschaftlicher Rationalität. Auch wenn in moderater Variante davon gesprochen wird, dass die wissenschaftliche Rationalität nur eine von verschiedenen gleichwertigen Erkenntnisformen darstellt, kann nicht übersehen werden, dass „Aufklärung“ darauf ausgerichtet ist, ein Erkenntnisgefälle und damit letztlich doch ein Rationalitätsdefizit mittels objektiver Informationen auszugleichen. Die Adressaten empirisch-analytischer „Aufklärung“ sind konsequenterweise nicht die betrieblichen Praktiker, da sowohl Erkenntnisinteresse als auch Methodik nicht auf die Generierung und Vermittlung von Gestaltungswissen, im Sinne wissenschaftlich begründeter Instruktion über die Anordnung technisch-organisatorischer Details zur Lösung konkreter betrieblicher Probleme, ausgerichtet sind. Gleichwohl impliziert eine auf Aufklärung zielende Wissenschaft immer auch Handlungsempfehlungen. So trägt das empirisch-analytische Interventions-

modell, mit dem Versuch politisch-administrative Instanzen über objektive Handlungsbedingungen und Handlungsoportunitäten aufzuklären, sowohl normative als auch instruierende Züge. Mit zunehmendem Anwendungsbezug tritt dieser Zusammenhang schärfer hervor und erzwingt früher oder später eine Entscheidung zwischen „Rückzug in den Elfenbeinturm“ oder Erweiterung des methodischen Spektrums um selbstreflexive Elemente.

Nachdem im Folgenden die Entwicklung des Erkenntnisinteresses, der Forschungsfelder, der Methodik und des Interventionsmodells empirisch-analytischer Industriesoziologie dargestellt wurde, soll am Beispiel des Ansatzes eines des wohl renommiertesten Vertreters der Disziplin, dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), die Leistungsfähigkeit instruierender Paradigmatik für konkrete Organisationsentwicklungsvorhaben hinterfragt werden.

2.2.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfelder

Die empirisch-analytische Industriesoziologie gewinnt ihre Stärke aus der Aufnahme industriegesellschaftlicher Themenstellungen. Das Erkenntnisinteresse bezieht sich auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungsannahmen und Trendaussagen über die Folgen der Industrialisierung für die Arbeitssituation der Beschäftigten. Industriesoziologie in Deutschland entwickelt sich als Soziologie der Industriegesellschaft (vgl. Schmidt 1980). Das analytisch-empirische Programm richtet sich, insbesondere in seinen Anfängen, gegen spekulative technikphilosophische Annahmen (vgl. Popitz/Bahrtdt 1979, VI) und wird von dem

„doppelten Anspruch auf historisch verstehende und damit in eine zu verallgemeinernde Theorie einzubringende Deutung der beobachteten Phänomene einerseits und deren exakte empirische Erfassung andererseits geleitet“ (Lutz/Schmidt 1977, 158).

Mittels Empirie sollen die Diagnosen, theoretischen Verallgemeinerungen und Prognosen der Industriesoziologie besser fundiert werden.

Gestaltungswissen im Sinne detaillierter Handlungs- und Verfahrensanweisungen ist in der empirisch-analytischen Ausrichtung der Disziplin jedoch weder intendiert noch generierbar. Der Betrieb interessiert nicht als Gestaltungsgegenstand, sondern als Beobachtungsgegenstand. Industriesoziologie

„nimmt den Betrieb vor allem empirisch sehr ernst. Hier vollzog sich beispielsweise der Wandel der Arbeit. Am Ort des Betriebes musste erforscht werden, welchen Zuschnitt die menschliche Arbeit im Prozess der Rationalisierung erhält und welchen Stellenwert Arbeit in der Gesellschaft hat“ (Braczyk 1997, 533).

Der Betrieb wurde dabei, aufgrund des damals vorherrschenden theoretischen Vorverständnisses, als von außen determinierter Ort begriffen, so dass betriebsintern erzeugte Varianzen technisch-organisatorischen Wandels nur mangelnde Berücksichtigung finden. Bezugspunkte einer komplexeren Theorie organisationalen Wandels, die innerbetriebliche Rationalisierungsverläufe trotz hoher Gewichtung externer Strukturierungsfaktoren auch als Resultat eigenlogischer betrieblicher Prozesse erklären kann, bleiben unterbelichtet. Der Betrieb stand als „Organisation sui generis, die keiner weiteren systematischen Differenzierung unterworfen werden musste“ (ebd.) da. So vollzieht sich die Entwicklung der Themenfelder im Rahmen einer Konzeption des technisch-organisatorischen Wandels, die zunächst als technologischer und dann als gesellschaftlicher Determinismus in Erscheinung trat (vgl. Brandt 1978, 785ff.).

2.2.2 Der technologische und der gesellschaftstheoretische Determinismus

Vor dem Hintergrund einer enormen Produktivkraftentwicklung und eines damit einhergehenden kontinuierlichen Wirtschaftswachstums in den späten 50er- und in den 60er-Jahren entwickelten sich zunächst *technologisch-deterministische Ansätze*. Technik wurde als treibende Kraft der gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet. Von der schrittweisen Vervollkommnung der Technik und der zunehmenden Automatisierung wurde i. d. R. eine automatische Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Betrieb erwartet. Bereits in der ersten Arbeit von Popitz wird angenommen, die Technikentwicklung erzwingt schließlich die „gefügeartige Kooperation“ als höchste Entwicklungsstufe von 5 Typen industrieller Arbeitsvollzüge (vgl. Popitz u. a. 1976). Die Arbeitsorganisation erscheint als Ratio der technischen Anlage. Im Zentrum der Untersuchungen dieser Zeit stand die u. a. von Popitz formulierte programmatische Frage nach den zu erwartenden Rückwirkungen technischer Veränderungen auf die Arten der Industriellen Arbeit (Popitz u. a. 1976). Zwar wurden bereits früh Positionen formuliert, die über den technologischen Determinis-

mus hinauswiesen wie bspw. die von Kluth am 14. Deutschen Gewerkschaftstag vorgetragene These wachsender Spielräume der Arbeitsorganisation (vgl. Kluth 1957). Mit dieser Orientierung wurde zum ersten Mal in der Industrie-soziologie auf die Existenz arbeitsorganisatorischer Dispositionsmöglichkeiten aufmerksam gemacht, die nicht als direkte Folge der Technik begreifbar sind (vgl. Fricke 1975). Insgesamt jedoch kommt den nicht-technischen Bezugspunkten zur Erklärung der Industrialisierungsfolgen ein nur geringes Gewicht zu. Ohne die Leistung und Erklärungskraft entsprechend angelegter Studien schmälern zu wollen - so handelt es sich durchweg um Klassiker der Industrie-soziologie, die nicht nur methodische Standards setzten und faszinierende Ergebnisse hinsichtlich des transformatorischen Potenzials der Technik erbrachten, sondern auch wichtige Anknüpfungspunkte späterer „großer“ Studien (vgl. Kern/Schumann 1970) lieferten - bleibt zu konstatieren,

„dass der Versuch, die Genese der Implementation von Technik ebenso wie die Gestaltung des organisatorischen Rahmens, innerhalb dessen Technik angewendet wird, als ‚soziale Prozesse‘ zu konzeptualisieren, einigermaßen simpel ausgeführt wurde“ (Kern 1998, 121).

Die unzureichende Soziologisierung des betrieblichen Raumes trifft, wenn auch unter anderen Vorzeichen, für die Arbeiten zu, die durch den *gesellschaftstheoretischen Determinismus* geprägt wurden. Mit der wirtschaftlichen Krise Mitte der 60er-Jahre treten die negativen Folgen kapitalistischer Rationalisierung verstärkt in das Bewusstsein der Industrie-soziologen und verdrängen sowohl die optimistischen Entwicklungsannahmen als auch deren Begründung. Die Phase des hier einsetzenden neuen Begründungszusammenhangs industrie-soziologischer Entwicklungsannahmen reicht bis zur Durchbruchinnovation der Kern/Schumann-Studie vom „Ende der Arbeitsteilung?“ (1984). Im Zuge dieser Entwicklung wird der erwartete Automatismus zwischen Technikentwicklung und sozialem Fortschritt massiv infrage gestellt. Es setzt sich die Auffassung durch,

„dass es keine Gleichläufigkeit zwischen dem Niveau der Produktionstechnik und der Qualität der Arbeit gab. Die Entwicklung von Technik und industrieller Arbeit war in erheblich stärkerem Maße, als vorher angenommen wurde, durch Ungleichzeitigkeiten und Widersprüche gekennzeichnet. (...) Folglich wollte man nicht mehr davon reden, dass sich das Problem der Inhumanität der industriellen Arbeit im weiteren Verlauf der Automation automatisch lösen würde. Die ‚Humanisierung der Arbeit‘ musste folglich eine politische Gestaltungsaufgabe sein“ (Kern 1998, 116).

Zwar wurde in einer Gegenbewegung zum technologischen Determinismus die Annahme technologisch bedingter Strukturierungsmomente vorschnell aufgegeben, aber immerhin erscheint der Rationalisierungsprozess als sozial steuerbar. Während der Industriebetrieb mit Max Weber als „doppelter Knotenpunkt kapitalistischer Rationalität“ (Weber, zitiert nach Braczyk 1997, 530) konzipierte wurde, d. h. zum einen als Reflex kapitalistischer Wirtschaftsweise und zum anderen als Ort sozialer Handlung unterschiedlicher Akteure gefasst ist, betonte die Industriesoziologie in Anlehnung an Karl Marx primär den ersten Aspekt. Danach erschien der Betrieb als Vollzugsstätte der Produktivkräfte und der Produktionsverhältnisse.

„Der Betrieb wird vor allem als gesellschaftlicher, genauer: als gesellschaftlich bestimmter und bestimmbarer Ort gesehen. (...) Sehr deutlich kann (...) erkannt werden, dass die Industriesoziologen den Betrieb als Organisation - im Sinne eines, wie es später heißt: sozialen Systems - systematisch unterschätzten“ (Braczyk 1997, 535ff.).

Für einseitig technisch- oder gesellschaftstheoretisch begründete Positionen des technisch-organisatorischen Wandels blieb der Betrieb als Ort mit eigenen Gestaltungsmöglichkeiten ein „blinder Fleck“. Dieser „blinde Fleck“ verweist auf einen Mangel an organisations- und systemtheoretisch fundierter Rekonstruktion des Rationalisierungsprozesses aus Perspektive des Betriebes, der sich in der gesamten thematischen Entwicklung der ersten Jahrzehnte industriesoziologischer Forschung niederschlägt und trotz „wichtiger Schneisen“ (Braczyk 1997, 532) erst ab Mitte der 80er-Jahre Schritt für Schritt überwunden werden konnte (vgl. Howaldt 1996).

2.2.3 Ausdifferenzierung der industriesoziologischen Forschungsthemen

Ausgehend von dem Zentralthema der deutschen Industriesoziologie, welches nach Auffassung von Naschold in der Analyse der Rationalisierungsentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, und dies im bekanntermaßen doppelten Sinne:

„Rationalisierung als fortschreitende Modernisierung wie zugleich als drohende Wertevernichtung einerseits, Rationalisierung als verobjektivierende Tendenz wie auch als subjektbezogene Ausdifferenzierung andererseits“ (Naschold 1997, 14)

liegt, haben sich im Rahmen institutionsspezifischer Fokussierungen, Konzeptionalisierungen und den damit verbundenen methodologischen Zu-

griffsweisen auf den Untersuchungsgegenstand²⁵ eine Reihe charakteristischer Themenfelder herausgebildet.

Wie bereits dargelegt, richtet sich der industriesoziologische Blick auf den *Industriebetrieb* als zentrale empirische Erkenntnisquelle (vgl. Schumm-Garling 1982). Der Industriebetrieb und dort vorwiegend die produktiven Bereiche gehören zu einem der ersten Forschungsschwerpunkte der Industriesoziologie (vgl. Brandt 1978, 790).²⁶ Insbesondere interessiert der montanmitbestimmte Großbetrieb als Verdichtungspunkt der Dynamik kapitalistischer Produktionsweise.

„Die Industriesoziologie musste, so vermutlich das verbreitete Selbstverständnis zwischen 1950 und 1970, im Grunde nur erforschen, welche technischen, wirtschaftlichen, arbeitsorganisatorischen und sozialstrukturellen Weichenstellungen im (Groß-)Betrieb geschahen, um über die zentralen Parameter und die Richtung der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung instruiert zu sein“ (Braczyk 1997, 534f.).

Als weiteres Themenfeld kann mit Braczyk *der branchenspezifische bzw. sektorielle Einfluss* auf die Entwicklung der Formen betrieblicher Erwerbsarbeit identifiziert werden. Braczyk zufolge dominieren auch hier Betrachtungsweisen, in denen der Betrieb als Ergebnis von extern vorgezeichneten Merkmalen erscheint, während internen Differenzierungsimpulsen bestenfalls untergeordneter Stellenwert zugemessen wird. Demnach steht der Betrieb bedeutungsmäßig am Ende der Kaskade ‚Industrialisierung - Sektor - Betrieb‘.

„Erst in dieser nachrangigen Position kann der Betrieb Interesse auf sich ziehen, etwa in der Frage, ob und in welcher Hinsicht betriebliche Spielräume bei der Kombination von Technik, Organisation und Arbeitskraft offen stehen, wie sie genutzt werden und mit welchen Folgen die Nutzung jeweils einherzugehen scheint“ (Braczyk 1997, 540f.).

Die Untersuchung der *Technik*, (Automatisierung, Computerisierung etc.) hinsichtlich ihres Einflusses auf die Arbeitsbedingungen gehört zu einem

25 Zu den lange Zeit dominierenden großen Schulen der deutschen Industriesoziologie werden von Naschold angeführt: „der Betriebsansatz, die Thematisierung des gesamtgesellschaftlichen Akkumulationsprozesses als Bezugspunkt, die subjekt- und handlungsorientierten Forschungsperspektiven und natürlich der dezidiert arbeitsplatzbezogene Approach“ (Naschold 1997, 14).

26 Daneben treten im Laufe der Zeit Untersuchungen, die sich mit der Angestelltenarbeit, mit Fragen des Zusammenhangs von Bildungs- und Berufssystem, der Thematik um industrielle Konflikte und Interessenvertretung (insbesondere Fragen der Montanmitbestimmung), mit Aspekten der Machtverteilung und der demokratischen Kontrolle sowie mit Entlohnungsformen etc. auseinander setzten (vgl. Braczyk 1997, 535ff.).

weiteren Forschungsgegenstand der Industriesoziologie. Insbesondere interessierte die „Korrespondenz von Technikstufen, Arbeitsformen und Qualifizierungsanforderungen“ (Braczyk 1997, 541), wobei die soziale Verfasstheit der Technikgenese erst ab Mitte der 80er-Jahre an Bedeutung gewinnt.

Bevorzugter Forschungsgegenstand der Industriesoziologie ist der Themenkomplex *Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktionsarbeit*. Abgesehen von den Arbeiten wie bspw. die von Altmann/Bechtle/Lutz (1978) oder Bechtle (1980), die dem „Betrieb als Strategie“ bereits sehr früh Gestaltungsmacht über die zum Einsatz gebrachten Qualifikationen, Organisationsformen und Techniken attestierten, werden die Gründe für derartige Varianzen jedoch nicht in der sozialen Verfasstheit des Betriebes gesucht.

Die *Konfliktregulierung* zwischen Betriebsparteien und die Folgen für die Beschäftigten stellen einen anderen relevanten industriesoziologischen Bezugspunkt dar. Wahrscheinlich schlug auch hier lange Zeit das marxistische Erbe durch, indem der betriebliche Aktionsradius auf Reiz-Reaktions-Schemata zweier Machtblöcke (kapitalistische Arbeitgeber und ausgebeutete Arbeitnehmer) reduziert wurde. Die sozialen Beziehungen interessierten

„ausschließlich unter dem Aspekt der Interessensauseinandersetzung und der Konfliktregulierung zwischen Betriebsparteien. Zudem bevorzugten Industriesoziologen die Perspektive auf die Beschäftigten. Ausgehend von der Prämisse der Machtasymmetrie zielten Forschungen zu industriellen Beziehungen vornehmlich auf die Beantwortung der Frage, ob und unter welchen Umständen und verbunden mit welchen Nebenfolgen die Industriearbeiterschaft bzw. ganz allgemein abhängig Beschäftigte die aus dem Arbeitsverhältnis resultierenden Interessen durchzusetzen und abzusichern vermögen“ (Braczyk 1997, 546).

Der sozialen Prozesshaftigkeit von Aushandlungsprozessen zwischen verschiedenen Akteuren wird erst viel später Beachtung geschenkt werden.²⁷

2.2.4 Methodik

Nachdem die Programmatik der empirisch-analytischen Entwicklungslinie hinsichtlich ihres Erkenntnisinteresses, ihres theoretisch-konzeptionellen Rahmens und der darin eingebetteten Themenfelder beschrieben wurde, soll gezeigt werden, welche methodischen Konsequenzen damit verbunden sind.

²⁷ Den betrieblichen Kontext überschreitend können mit der Erforschung des Arbeitsmarktes und der Lebenslagen weitere industriesoziologische Themenfelder ausgewiesen werden.

Nach Friedrichs u. a. ist die Soziologie mit drei Erwartungen konfrontiert:

„Sie soll, erstens, wahrheitsfähige, d. h. prinzipiell überprüfbare Aussagen über soziale Tatbestände treffen. Sie soll, zweitens, gesellschaftliche Wirklichkeit aus deren objektiven Bedingungsbeziehungen erklären und in ihren subjektiven Handlungsbeziehungen verstehen. Und sie soll, drittens, zum Selbstverständnis und zur Orientierung gegenwärtiger Gesellschaften sowie ihrer wahrscheinlichen (oder gar wünschenswerten) Zukunft maßgeblich beitragen“ (Friedrichs/Lepsius/Mayer 1998, 9).

Gesellschaftliche Diagnose und Prognose auf Basis objektiver Daten stehen demnach im Mittelpunkt des Forschungsprogramms. Das Interesse empirisch-analytischer Industriosozologie an der Erstellung arbeitsbezogener gesellschaftlicher Zeitdiagnosen und Prognose ihrer Entwicklungstendenzen bedingt

„das ‚savoir‘, soziale Sachverhalte zu erkennen und angemessen zu beschreiben. Das setzt einen analytischen Apparat (Dimensionalanalyse, Begriffe), geeignete Forschungsmethoden und gesicherte empirische Befunde voraus. Die Diagnose setzt die Einzelbefunde zu einer umfassenden und geschlossenen Beschreibung zusammen. Aber das ‚savoir‘ umfasst mehr als die Diagnose, soll es zum ‚prevoir‘ führen: Prognosen. Hierzu benötigen wir gehaltvolle Theorien, um Prognosen formulieren zu können, diese wiederum, um politische Maßnahmen zu empfehlen, zumindest aber um auf unerwünschte Entwicklungen hinzuweisen“ (ebd. 20).

Der diesen Ansprüchen entsprechende „analytische Apparat“ umfasst u. a. die empirische Messung, die Zuordnung der Daten zu einer Klasse von Sachverhalten und die Falsifizierbarkeit, d. h. Vorläufigkeit der Zuordnung (vgl. ebd. 18).

Betrachtet man die Ausgangssituation der empirisch-analytischen Entwicklungslinie der Industriosozologie, so wurde ab Mitte der 50er-Jahre nach geeigneten Methoden einer dem Wahrheitsanspruch verpflichteten Sozialwissenschaft gesucht. An der entsprechenden Diskussion beteiligten sich fast alle einflussreichen (Industrie-)Soziologen dieser Zeit²⁸.

28 Nach von Friedeburg waren neben Lutz, Braun und Pirker dabei: „...aus Dortmund Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting sowie Neuloh und aus Frankfurt neben mir Egon Becker, wenn ich von der Gastrolle Adornos und Walter Dirks‘ absehe. Dieser Industriosozologenclub erweiterte sich dann um die Hamburger Gruppe Kluth und Tartler von Schelskys Projektgruppe „Arbeitslosigkeit und Berufsnot“ sowie Wetz und Teschner von der Frankfurter Mannesmannstudie, Mangold war damals mit Gruppendiskussionsverfahren beschäftigt und kooptierte Habermas und Dahrendorf, später auch Lepsius, Bolte und Ferber“ (von Friedeburg 1997, 27)

„Zunächst sollten methodologische Fragen besprochen werden, in Pirkers Worten: die Voraussetzungen einer objektiven Sozialforschung in der gegenwärtigen Industriesituation“ (von Friedeburg 1997, 27).

Im Zuge zunehmender Institutionalisierung kristallisierten sich drei Forschergruppen mit jeweils verschiedenen methodischen Designs heraus (vgl. Kern 1982). Popitz, Bahrndt, Jüres, Kesting führte ihr phänomenologischer Theoriehintergrund zu einer induktiven Vorgehensweise und qualitativ ausgerichteten Methoden. Die daran orientierten Verfahren sind differenzierte Beobachtung, Expertengespräche und offene Befragungen (vgl. ebd.). Die zweite Gruppe bildeten Pirker, Braun und Lutz, die auf Basis der Theorie von Max Weber eine wissenschaftliche Begründung gewerkschaftlicher Betriebspolitik anstrebten und dazu auf die Auswertung betrieblicher Sozialstatistiken sowie quantitative Massenbefragungen zurückgriffen (vgl. ebd.). Die dritte Gruppe um von Friedeburg, Teschner, Weltz favorisierte in ihren Untersuchungen des „Betriebsklimas“ standardisierte Interviews (vgl. ebd.).

Damit war ein durchaus spannungsreiches Feld für fruchtbare methodische Kontroversen abgesteckt. Diese Kontroversen drehten sich u. a. um qualitative versus quantitative Verfahren, um repräsentative Studien versus Fallstudien, um statistische Gesetzmäßigkeiten versus Existenzialurteile, um Wertefreiheit versus Parteilichkeit, um Grundlagenforschung versus Parteilichkeit und um professionelle Absonderung der Wissenschaft versus Integration ins Alltagsleben (vgl. Kern 1982, 16). Trotz selbstkritischer Debatte von methodischen Problemen der Erfüllung wissenschaftlicher Gütekriterien, die zum bewussten Rückgriff auch auf „weichere“, qualitative Erhebungsverfahren und zur Entwicklung hierauf bezogener Gütekriterien geführt hat, bleibt die empirisch-analytische Industriesoziologie „immer an strikt szientivistisch und klar ausgewiesene Standards geknüpft“ (Naschold 1997, 17). Nach Kern haben sich bei den Repräsentanten der empirischen Sozialforschung selbst

„gelegentlich Zweifel am Sinn ihres Tuns festgesetzt, die zu selbstkritischen Fragen führten: Sind die ehrwürdigen Objektivitätskriterien - Quantifizierbarkeit, Reproduzierbarkeit usw. - tatsächlich uneingeschränkt brauchbar (...)? (...) Trifft man mit den gängigen Erhebungstechniken - Interview, Repräsentativerhebung usw. - tatsächlich wichtige Ausschnitte gesellschaftlicher Realität und wie groß ist der ‚Bias‘ der mit diesen Verfahren ermittelten Daten? (Kern 1982, 14)“

Diese Zweifel führten jedoch nicht zur prinzipiellen Infragestellung des Ansatzes, sondern trugen zur erheblichen Qualitätssteigerung sozialwissenschaftlicher

empirischer Verfahren und zur Entwicklung ausgeklügelter „Methodenmixe“ bei. Auf der Grundlage verbesserter Empirie entwickelte sich ein breiter Sockel empirischer Studien, die gesellschaftliche Prognosen wesentlich besser begründeten und ihnen so größere Durchschlagskraft sicherten.

Die mit den Methoden verfolgten Erkenntnisziele und die zugehörigen Erkenntnisverfahren sind dem betrieblichen Alltag weder eigen, noch können sie von den betrieblichen Praktikern übernommen und angewendet werden. Der wissenschaftliche Erkenntnisprozess

„bedeutet nun einmal in einem gewissen Umfang immer einen spezifisch organisierten und bewusst kontrollierten Prozess der Erfahrungsgewinnung und -verarbeitung (...). (...) Nicht die Erfahrungen im sozialen Alltag an sich, sondern die umfassende Aufnahme und wissenschaftliche Verarbeitung dieser Erfahrungen verspricht die geforderte Aufklärung“ (ebd. 272).

Die wissenschaftliche Reflexion kann „auf Dauer nicht vom wissenschaftlichen Laien als ‚Eigenproduktion‘ erwartet werden“ (ebd.). Auch wenn das Verhältnis zwischen Forscher und Erforschten durch Rückkoppelungsschleifen in unterschiedlichen Forschungsphasen dynamisiert und der Forschungsprozess insgesamt transparenter gemacht werden kann (vgl. ebd. 273), bleibt eine grundsätzliche Asymmetrie der Kommunikationssituation erhalten. Betriebliches Erfahrungswissen wird nach den Regeln der Wissenschaft generiert und selektiert. Die Methodik konstituiert und strukturiert keine kontinuierlichen Selbstreflexionsprozesse zwischen betrieblichen Akteuren zur Lösung ihrer technisch-organisatorischen Probleme bzw. ermöglicht keine Selbstregulation von Entscheidungsprozessen zur Modifikation der Organisations- und Qualifikationsstrukturen.

Ein weiterer Grund, warum sich die empirisch-analytische Methodik als nicht geeignet erweist, in die betriebliche Dynamik zu intervenieren, liegt darin, dass ihre Stärke in der ex-post-Analyse liegt. Die Methoden und Instrumente sind darauf ausgerichtet, Daten über bestehende Strukturen zu erheben. In generalistischer Perspektive können damit empirisch-fundierte Vorhersagen getroffen werden, ohne dass dies jedoch für den jeweiligen Einzelfall möglich ist. Je konkreter und detaillierter die Aussage zu sein hat, desto weniger ist sie aus den wissenschaftlichen Befunden ableitbar. Die Methoden sind

„in erster Linie retrospektiv; und ob ähnliche prospektive Qualitäten vorhanden sind, kann zumindest nicht ohne weiteres unterstellt werden“ (Minssen 1995, 6).

Zumindest ist feststellbar:

„Instrumente zur Untersuchung des ‚sozialen Nahbereichs‘ von Betrieben liegen nicht vor, da dies bisher kein Gegenstand der Forschung gewesen ist. Die orthodoxen Instrumente sind deshalb für die Datenerhebung nur begrenzt einsetzbar“ (Minssen 1995, 15).

Ex-post-Analysen sind viel zu aufwändig, schwerfällig und grobkörnig, um im turbulenten Organisationsalltag, in dem sich zudem permanent die Handlungsprämissen ändern²⁹, die Daten zu generieren, die eine wissenschaftliche Fundierung der Entscheidungen betrieblicher Akteure ermöglichen könnten. Der Industriesoziologe, der auf Basis der empirisch-analytischen Methodik Gestaltungsempfehlungen gibt, lebt „über seine Verhältnisse“ (Schmidt 1981, 255) bzw. er „überschreitet seine Sachkenntnis und gibt formal noch immer als Wissenschaftler mehr oder minder inspirierte Vorschläge ab“ (Friedrichs/Lepsies/Mayer 1998, 22).

2.2.5 Interventionsmodell

Die empirisch-analytische Industriesoziologie lehnt also wohlbegründet ab, direkt in betriebliche Zusammenhänge einzugreifen. Industriesoziologie ist keine „Gestaltungswissenschaft“ (Lutz 1981), weil sie zumindest auf betrieblicher Ebene

„mit der Steuerung von sozialen Entwicklungen und dem Entwurf denkbarer und wünschenswerter sozialer Strukturen theoretisch und methodisch überfordert ist“ (Minssen 1995, 4).

Allerdings enthält sich die Disziplin deshalb nicht der Empfehlung von Maßnahmen auf anderer Ebene. Der Anspruch „Aufklärung als Gestaltung“ (vgl. Lutz/Schultz-Wildt 1986) will spekulativ begründeten Argumenten, Thesen und Annahmen zur Entwicklung der Industriegesellschaft und ihren Folgen für die Beschäftigten entgegentreten (vgl. Popitz u. a. 1976) und zielt auf gesellschaftliche Wirksamkeit durch Erhöhung der Rationalität des Handelns administrativ-politischer Akteure mittels verobjektivierter Befunde der empirischen Realität. Auch wenn dieser Interventionsmodus via „Existenzialurteile“ keine eng instrumentellen Handlungsregeln auf betrieblicher Ebene anvisiert, so geht es doch darum,

²⁹ Friedrichs u. a. haben auf die Problematik sich in unvorhersehbarer Weise permanent ändernder Anfangsbedingungen im Kontext empirisch-analytischer Forschung aufmerksam gemacht. Im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse sind diese Effekte zwar unvermeidlich aber unerwünscht. Auf jeden Fall gilt: „Diese Bedingung macht Prognosen in der Soziologie höchst anfällig“ (Friedrichs u. a. 1998, 22).

„Informationen und Analysen über objektive Handlungsbedingungen bereit(zu)stellen und damit darüber aufzuklären, was unter den jeweiligen Handlungsbedingungen Handlungsziele sein könnten“ (Minssen 1995, 4).

Der instruierend-normative Gehalt des empirisch-analytischen Interventionsmodells drückt sich in der Annahme aus, soziale bzw. gesellschaftliche Praxis ließe sich auf die zumindest implizit nahe gelegten Handlungsimplikationen und -opportunitäten verpflichten (vgl. Deeke 1982, 148) und folge in ihren handlungsrelevanten Entscheidungen dem höheren Rationalitätsniveau wissenschaftlicher Erkenntnisse. Allerdings wird die Vorstellung eines bruchlosen Wissenstransfers von den „wissenschaftlichen Missionaren zu den wissenschaftslosen Eingeborenen“ (vgl. Beck/Bonß 1989, 20) und die ebenso bruchlose Ableitung vernünftigerer Entscheidungen aus dem zur Verfügung gestellten Wissen nicht den heutigen Einsichten der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung sozialer Systeme gerecht. Die Verbreitung von Wissen nach dem rationalistischen Modell

„kann allenfalls seltene Grenzfälle, nicht jedoch das vorherrschende Muster gesellschaftlichen Wandels auf der Mikro- wie auf der Makroebene erfassen. Das industriesoziologische Modell der Wissensumsetzung ist somit gleichsam vorsoziologisch“ (Naschold 1997, 22).

Insgesamt folgt der empirisch-analytische Interventionsmodus dem Expertenmodell und ignoriert weitgehend die Problematik, „dass die Verwendung der Ergebnisse nichts mit den Ergebnissen zu tun (hat), die verwendet werden“ (Beck/Bonß 1989, 24). Sowohl auf Ebene des selbst gewählten Adressatenbezugs (gesellschaftlich-administrative Akteure), als auch im Kontext von Organisationsberatung gerät dieser Interventionsmodus unter Druck, weil sich die Verwendung von Wissenschaft in eigenlogischen Systemen nicht als „deduktive Anwendung wahrer Ergebnisse, sondern (als) ein Prozess des selektierenden Umgangs von Praktikern“ (Minssen 1995, 8) mit diesen Ergebnissen erweist. Die notwendige Neubestimmung des Verhältnisses von Praxis und Wissenschaft, jenseits des Modells des logisch gesicherten Wissenstransfers, setzt jedoch erst in den 80er- und 90er-Jahren vor dem Hintergrund eines Bedeutungsgewinns systemtheoretischer Diskurse und in dessen spezifischer Fortsetzung im Rahmen der Debatte um sozialwissenschaftliche Organisationsberatung ab Mitte der 90er-Jahre ein, bleibt aber auch dann eher marginal, so dass Naschold noch 1997 fragen muss:

„Wann öffnet sich die deutsche Industriesoziologie den Konzeptionen und Praktiken der Umsetzung und Beratung, die über das bis heute vorherrschende Aufklärungs- und Verkündigungsmodell hinausgehen?“ (Naschold 1997, 22).

2.2.6 Fallbeispiel: Die Studie „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“

Nach dem vorherigen allgemeinen Überblick über die empirisch-analytische Programmatik der ersten Jahrzehnte deutscher Industriesoziologie der Nachkriegszeit sollen das Erkenntnisinteresse, der konzeptionelle Rahmen, die Methodik und das Interventionsmodell exemplarisch in einem Fallbeispiel konkretisiert und hinsichtlich der Leistungsfähigkeit im Kontext von Beratung überprüft werden. Mit dieser Vorgehensweise werden die einzelnen industriesoziologischen „Schulen“ in ihrer konzeptionellen und methodischen Ausdifferenzierungen ausgeklammert. Der Blick soll nicht auf die Unterschiede zwischen den jeweiligen Ansätzen gelenkt werden, sondern auf die zeit-typischen Aspekte empirisch-analytischer Forschung. Auch soll hier nicht erörtert werden, inwieweit die Methoden ihrem Erkenntnisgegenstand gerecht werden, bzw. welche methodischen Alternativen zur Erfassung bestehen. Vielmehr geht es darum, zu veranschaulichen, auf welche Probleme die Industriesoziologie versucht Antworten zu finden, wie sie sich ihrem Erkenntnisobjekt methodisch nähert, welche Art von Wissen generiert wird und welche Möglichkeiten und Grenzen sich daraus für Organisationsberatung ergeben.

Mit der Studie „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ (Kern/Schumann 1970) wurde ein Fallbeispiel gewählt, welches als „Markstein“ (Schmidt 1980, 272) der neu beginnenden industriesoziologischen Diskussion zum Thema technisch-organisatorischer Wandel, konzeptionelle und methodische Standards der Disziplin begründete (vgl. Braczyk 1997, 540) und sich mit seinen Ergebnissen

„im Zentrum der deutschen Berufsstruktur-Empirie positionierte (...)“ (Kern 1998, 115). Die Befunde dieser Arbeit stehen „auf der Basis einer lehrbuchartig entwickelten Methodologie (...)“ (Naschold 1997, 15) und begründen in der Folgezeit einen „(...) Sockel von Studien beachtlicher Größe“ (Kern 1998, 114).³⁰

30 Kern (1998, 114) nennt hier: Schultz-Wild/Weltz (1973); Mickler u. a. (1976; 1977); Brandt u. a. (1978); Drexel/Nuber (1979); Mickler (1981); Altmann u. a. (1982); Weltz/Lullies (1983)

Insbesondere die in der Studie entwickelten Kategorien der Arbeitssituationsanalyse, die von Mickler u. a. (1976; 1977) weiterentwickelt wurden, sind zum Handwerkszeug der westdeutschen Industriosozologie zur Untersuchung der Arbeitssituation geworden (vgl. Brandt 1984, 200 f.).

Das Fallbeispiel erscheint auch deshalb günstig gewählt, weil sein institutioneller Hintergrund mit dem SOFI-Göttingen auf ein führendes „Leitinstitut“ empirisch-analytischer Industriosozologie verweist, von dem bis heute wichtige methodische und konzeptionelle Impulse ausgehen. Naschold spricht im Zusammenhang der Arbeiten von Kern/Schumann von „Durchbruchsinnovationen“ (Naschold 1997, 15). Zum einen wird damit auf den konzeptionellen Durchbruch der Studie „Das Ende der Arbeitsteilung?“ (Kern/Schumann 1984) verwiesen und zum anderen auf einen interessanten Versuch Mitte der 90er-Jahre, empirisch-analytische Forschung für die Initiierung, Begleitung und Unterstützung eines konkreten Veränderungsprozesses anschlussfähig zu machen. Naschold sieht den strategischen Wert der Mercedes-Benz-Studie

„in einem guten Stück ‚aufgeklärter Aktionsforschung‘, die bisher ungewöhnlich für die deutsche Industriosozologie ist“ (Naschold 1997, 16).

Bevor diesen Hinweisen im Rahmen der Beratungsdebatte der 90er-Jahre nachgegangen wird, soll die Studie „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ zunächst hinsichtlich ihres Erkenntnisinteresses am differenzierenden Einfluss der Technik auf die Industriearbeit beschrieben und in ihren konzeptionellen Bezügen erfasst werden. Es soll gezeigt werden, dass das Erkenntnisinteresse und das konzeptionelle „framing“, welches dem technologischen Determinismus verhaftet bleibt, nicht auf die Anleitung oder Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen ausgerichtet ist. Dies spiegelt sich auch am zentralen Befund der Studie, der Polarisierungsthese wider, die für betriebliche Praktiker sicherlich nur wenig handlungsanleitenden Wert hat.

Gleichwohl trug die Arbeitssituationsanalyse, die später durch Mickler u. a. (1976; 1977) weiterentwickelt wurde, in ihren Ergebnissen spezifisch industriosozologisches Wissen zusammen, welches zu Beratungs- und Organisationsentwicklungszwecken fruchtbar gemacht werden könnte, wenn eine Methodik und ein Interventionsmodell für diese Zielstellung entwickelt werden würde.

Die im weiteren dargestellte Methodik der Studie orientiert jedoch ausschließlich auf die wissenschaftliche Beantwortung der Frage nach den voraussichtlichen Auswirkungen des technischen Fortschritts. Dementsprechend

werden auch nur wissenschaftliche Erkenntnismethoden zum Einsatz gebracht, d. h. es handelt sich von der Datenerhebung bis zur Datenauswertung um einen expertenbasierten Reflexionsprozess. Hierin liegt auch eine der großen Leistungen dieser Arbeit, die zu einer deutlichen Verbesserung der methodischen Qualität empirisch-analytischer Forschung beitrug. Die Initiierung von Selbstreflexion, Lernprozessen, Problembewusstsein und Prozessen der Meinungsbildung sowie Urteilsdifferenzierung sind zwar nicht unerwünscht, erscheinen jedoch eher als methodisch unzureichend kontrollierte Randerscheinung, die es gilt „dingfest zu machen“ (Kern/Schumann 1970, 47).

Schließlich wird gezeigt, dass auch das Interventionsmodell der Programmatik empirisch-analytischer Forschung entspricht und dem Aufklärungsanspruch folgt. So ging es den Autoren darum, sich in die Auseinandersetzung zwischen Technikoptimisten und Technikpessimisten einzuschalten und durch Generierung von handlungsorientierendem Standardwissen zur Versachlichung beizutragen und auf politisch-administrativer Ebene eine verlässlichere Orientierung zu ermöglichen.

2.2.6.1 Erkenntnisinteresse und konzeptionelle Bezüge im Fallbeispiel

Die Studie „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ stellt eine Reaktion auf die widersprechenden Befunde der ersten ausländischen empirischen Studien zur Entwicklungsrichtung der Arbeit dar (vgl. Kern 1998, 113). Hier erwarteten Touraine (1955) und Blauner (1960) als Automatisierungsfolge eine Aufwertung der Qualifikation, während Bright (1958) Dequalifizierungstendenzen befürchtete.³¹ In Deutschland spiegelten sich die Positionen der Technikoptimisten in der gegen die Annahme zunehmender Proletarisierung gerichteten These von der „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“ Schelsky (1957) wider. Um zwischen Optimisten und Pessimisten ein „klärendes Wort“ (Kern 1998, 114) zu sprechen und zu beurteilen, inwieweit die Automation bestehende Entfremdungserscheinungen verstärkt oder abschwächt, wurde der differenzierende Einfluss der Technik auf Industriearbeit erneut zum Ausgangspunkt einer Untersuchung gemacht. Die Kernfragen lauteten:

³¹ Beide Positionen basierten auf „Drei-Phasen-Schemata“ (vgl. Lutz/Schmidt, 1977, 190f.), einer besonderen Form im Rahmen des technologischen Determinismus, in der die Technikentwicklung in drei Phasen der Höherentwicklung eingeteilt wird und jeder Phase bestimmte Auswirkungen auf die Arbeit bzw. Qualifikation zugeschrieben wurden. Neben den genannten Industriosozologen gehören dazu auch Friedmann (1952; 1959) und Mallet (1971; 1972).

„Wie vollzieht sich der Prozess des technischen Wandels in den Betrieben und welche Anpassungs- und Umstellungsmaßnahmen haben sich im Hinblick auf den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft als zweckmäßig erwiesen? Welches sind die Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen an den Arbeitsplätzen automatisierter und mechanisierter Anlagen? Welche Gesichtspunkte und Bedingungen müssen beachtet werden?“ (Kern/Schumann 1970, 10)

Im ersten Teil der Studie wird ein Beispiel typischer Erscheinungsformen industrieller Arbeiten analysiert

„und versucht empirisch zu belegen, dass in der modernen Industrie unterschiedliche technische Teilsysteme existieren“ (Kern/Schumann 1970, 22).

Dazu wird zum einen, u. a. in Weiterentwicklung der Drei-Phasen-Schemata und unter Bezug auf die Arbeit von Popitz u. a., ein Klassifikationsschema der Mechanisierungsgrade entwickelt. Entlang der großen Zäsuren technischer Entwicklung (prämechanisierte, mechanisierte und automatisierte Produktionsverfahren) werden insgesamt 15 Arbeitstypen, von der handwerklichen Produktion (Typ 1) bis zur Messwartentätigkeit (Typ 15) erfasst und hinsichtlich der Dimensionen Arbeitsinhalte, Autonomiespielräume, Qualifikationsanforderungen, Belastungen und Interaktionen beschrieben (vgl. Kern/Schumann 1970). Obwohl auf „organisatorische Handlungsalternativen an relativ einheitlichen technischen Anlagen“ (Kern/Schumann 1970, 43) hingewiesen wird, kommt dieser Beobachtung keine große Bedeutung zu. Vielmehr liegt der Mechanisierungsgradklassifikation ein Verständnis zugrunde, welches letztlich dem technologischen Determinismus verhaftet bleibt: „Spezifische Formen der Technik produzieren spezifische Formen der Arbeit“ (ebd. 36). Zumindest bleibt das Erkenntnisinteresse auf das Erklärungspotenzial der Technik bei der Beschreibung der Arbeitsfolgen begrenzt. Es geht den Autoren darum, sich „mit der Technik und dem technischen Wandel als relevanten Situationsdeterminanten auseinander zu setzen“ (ebd. 37). Zum anderen wird neben der Klassifikation der Mechanisierungsgrade eine Unterscheidung von Produktionsbereichen vorgenommen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die insgesamt sieben Produktionsbereiche³²

„durch spezifische Mechanisierungsbedingungen und damit auch durch spezifische soziale Probleme im Zuge des technischen Wandels auszeichnen“ (ebd. 61).

32 Kern/Schumann (1970, 61) nennen stoffgewinnende, stoffaufbereitende, stoffumwandelnde, stoffverformende, montierende, verpackende und transportierende Prozesse.

Teil 2 der Studie fragt nach „(...) der Reaktion der Industriearbeiter auf ihre Arbeit und der Einstellung der Arbeiter zur technischen Entwicklung“ (ebd. 22). Ausgehend von der Annahme, dass erst die gekoppelte Analyse von Arbeitsinhalt und Arbeitsverhalten einen umfassenden Einblick in die Arbeitssituation gestattet, unterscheiden die Autoren zwischen „arbeitsbezogener“ und „arbeiterbezogener“ Analyse (vgl. ebd. 62). Bei der arbeitsbezogenen Analyse, die weitgehend von der Person des Arbeiters abstrahiert, unterscheiden Kern/Schumann zwischen den Arbeitsfunktionen³³ und der Handlungssituation, die sich auf den jeweiligen Zustand der technischen Anlage³⁴ bezieht. Die arbeiterbezogene Analyse versucht mit abstrakten Kategorien das Arbeitsverhalten zu bestimmen, indem sie nach den Dispositionschancen des Arbeiters, nach den Anforderungen an seine Qualifikation, nach den physisch und psychisch belastenden Faktoren und nach seinen kooperativen und informellen Bindungen fragt (vgl. ebd. 66ff.). Damit soll Aufschluss darüber gegeben werden,

„wo die Industriearbeit heute noch Züge der repetitiven Teilarbeit aufweist und ob die Veränderungen, denen das Arbeitsverhalten im Zuge des technischen Wandels unterworfen ist, bestehende Entfremdungserscheinungen abschwächen oder verstärken“ (ebd. 66).

Mickler u. a. haben diesen Analyseansatz in den Studien „Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit“ (1976) und „Produktion und Qualifikation“ (1977) aufgegriffen und in Anlehnung an Hackers Konzept der „hierarchischen Regulationsebenen“ (vgl. Hacker 1973) versucht, das Kategorienschema genauer zu operationalisieren. So differenzieren sie bspw. die Qualifikationsanforderungen in sensumotorische Fertigkeiten, perzeptiv-routinisierte Verhaltensanforderungen, Denkanforderungen und arbeitsmotivationale Anforderungen (vgl. Mickler u. a. 1976, 381ff.). Die Belastungen werden nach psychischen, psychisch-kognitiven und psychisch-affektiven Belastungsarten unterschieden (vgl. ebd. 373ff.). Die Kategorie der Dispositionsspielräume wird vom Geltungsbereich individueller Arbeitsplätze auf kollektive Zusammenhänge erweitert. Dabei differenzieren die Autoren zwischen dem Grad der Kontrolle belastungsrelevanter Arbeitsbedingungen bezüglich der Vorbestimmtheit der räumlichen Bewegung, des Zeitpunktes des Arbeitseinsatzes und der Arbeitsgeschwindigkeit auf der einen, dem Grad der Verfügung über die Planung und Steuerung des

33 Genannt werden: Kontrollfunktionen, direkt-produktive Funktionen, mittelbar-produktive Funktionen, unproduktive Funktionen und soziale Funktionen (vgl. Kern/Schumann 1970, 63f.).

34 Hier werden angeführt: Produktion, Instandhaltungs-Stillstand, Störungs-Stillstand, Abstellen, Anlauf (vgl. Kern/Schumann 1970)

Produktionsprozesses, gefasst als Vorbestimmtheit der Arbeitstechnik und der Produktqualität und -quantität auf der anderen Seite (vgl. ebd. 401).

Unabhängig von einzelnen Kritikpunkten wurde dieses Instrumentarium in der industriesoziologischen Zunft einhellig positiv bewertet. Gottschalch bezeichnet die Untersuchung der Arbeitssituation für den gegenwärtigen Stand industriesoziologischer Forschung als „vorbildlich“ (Gottschalch 1978, 127). Haug/May/van Treeck verweisen auf die „(...) weit über die übliche soziologische Betrachtungsweise hinausgehende Beschäftigung mit der Arbeit des Kategorienbildens (...)“ (Haug /May/van Treeck 1978, 66). Brandt vom IfS Frankfurt stellt fest, dass trotz konzeptioneller Unterschiede das IfS, ebenso wie das Münchener Institut für Sozialforschung (IFS) „(...) auf das Instrumentarium der Göttinger zurück(greifen), wenn es darum geht, den unmittelbaren Produktionsprozess in die Analyse einzubeziehen“ (Brandt 1984, 201).³⁵

Die Arbeitssituationsanalyse generiert Wissensinhalte, die in bestimmten Phasen eines Beratungsprozesses hilfreich sein können. Unter der Voraussetzung, dass der technisch-organisatorische Wandel als innerbetrieblich beeinflussbar verstanden wird, können von wissenschaftlichen Erkenntnissen über technologisch bedingte Belastungssituationen, Qualifikationsanforderungen, Dispositionsspielräumen etc. Anregungen und Orientierungsimpulse ausgehen. Eine Basis für wissenschaftsgeleitete Veränderungsprozesse der betriebs- und Arbeitsorganisation ist damit jedoch nicht gegeben, vielmehr handelt es sich um Grundlagenwissen, welches gegenstandsbezogen als Diskussionsangebot in den innerbetrieblichen Reflexionsprozess eingespeist werden kann. Damit wird auf ein systemisch fundiertes Verständnis der Wissensanwendung verwiesen, dem die empirisch-analytische Entwicklungslinie jedoch nicht folgt.

Die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung von Kern/Schumann lassen sich jedoch kaum für betriebliche Beratungsprozesse nutzen. Naschold (1997, 15) fasst die Befunde in Anlehnung an Wittemann folgendermaßen zusammenfassen:

35 An dieser Stelle wird die große methodische Nähe der damaligen Industriesoziologie zur Arbeitspsychologie deutlich. Mit dem Versuch, die Arbeitssituation tendenziell in immer detaillierterer Form zu erfassen, schlägt sie zunächst eine ähnliche Entwicklungsrichtung ein und muss somit auch die bereits vorgetragene Kritik an der instruierenden Entwicklungslinie (vgl. Kapitel Arbeitspsychologie) auf sich lenken. Während für die Arbeitspsychologie jedoch diese Detailgenauigkeit als Grundlage für arbeitsgestaltende Interventionen betrachtet und perfektioniert wurde, wollte die Industriesoziologie zur Fundierung gesellschaftstheoretischer Entwicklungsannahmen beitragen.

„Es gibt keine durchgängige Tendenz zur Verbesserung oder Verschlechterung der Arbeitssituation insgesamt. Die Auswirkungen des technischen Wandels führen keineswegs zu einer Angleichung der Arbeitssituation, sondern zu einer Differenzierung. Die differenzierte Arbeitssituation führt zu einem Arbeiterbewusstsein, in dem kollektive Bezüge auf die Klassenlage durch eher für teilkollektive typische Interpretationen relativiert werden.“

Ihre Bedeutung lag darin, dass die „erstarrten Dichotomien von Verblendungstheorie einerseits und eindimensionaler technologischer Fortschrittsgläubigkeit andererseits“ (ebd. 16) mit der Polarisierungsthese durchbrochen werden konnten und dies zu einer folgenreichen Debatte im politisch-administrativen Raum führte (vgl. 2.3).

2.2.6.2 Methodik im Fallbeispiel

Kern/Schumann leisteten mit ihrer Studie auch einen Beitrag zur Methodeninnovation. Mit den im Rahmen anderer Studien eingesetzten Methoden zeigten sie sich unzufrieden. Zumeinen beklagten sie, dass die Verwendung der monographischen Methode, trotz ihres Nutzens für intensive Primärerhebungen, den Nachteil aufweise, dass Verallgemeinerungen auf Basis eines Einzelfalles gerade vor dem Hintergrund sich ausdifferenzierender Entwicklungsverläufe problematisch sind:

„Die hierzu zählenden Studien beschränken sich auf die Untersuchung eines Produktionsbereiches, unter Umständen sogar nur eines Werks, eines speziellen Verfahrens oder einer technischen Umstellung. (...) (Sie folgen) dem fragwürdigen Weg, Charakteristika eines speziellen Produktionsverfahrens zu allgemein gültigen Aussagen zu generalisieren“ (Kern/Schumann 1970, 29f.).

Zum anderen erschienen ihnen makrosozialwissenschaftliche Erhebungsverfahren wie bspw. die Auswertung amtlicher Statistiken, schriftlicher Unternehmensbefragungen, Gespräche mit Experten verschiedenster Art und weitgestreute Kurzerhebungen in Betrieben deshalb ungeeignet zur Klärung des Verhältnisses von technischer Entwicklung und industrieller Arbeit, weil differenzierte Arbeitsanalysen nicht möglich sind.

„Diese Studien müssen zwangsläufig auf ein feines begrifflich-analytisches Instrumentarium verzichten und sich grober Begriffsschemata (...) bedienen (...) (ebd. 30). Kern/Schumann suchten dagegen eine Erhebungstechnik, „die differenzierte Arbeitsanalysen und Generalisierungen in einem erlaubt“ (ebd. 31).

Dazu kombinierten sie zwei bis dahin nebeneinander stehende Methoden, die Analyse der objektiven Arbeitsplatzstruktur (vgl. 2.1) und die Befragung von Mitarbeitern. Im Vorwort von Bahrdt wird das Vorgehen folgendermaßen zusammengefasst:

„Vor jeder Befragung wurden am jeweiligen Untersuchungsort genaue Analysen der Arbeitsplatzstruktur an den Anlagen und Untersuchungen der Umstellungsprozesse vorgenommen. Erst auf diesem Hintergrund werden die Aussagen der Arbeiter, die - wie mir scheint - wirklich ‚zu Wort‘ gekommen sind, verständlich und interpretierbar. Die Verfeinerung des empirischen Instrumentariums und die breite Anlage der Studie gestatten in größerem Umfang, die Befunde typologisch zu ordnen und dadurch vergleichbar zu machen, als es früheren Untersuchungen möglich war“ (ebd. 16).

Im Zentrum der Methodik stehen also einerseits Arbeitsplatzbeobachtungen bzw. die Beobachtung von Arbeitssystemen hinsichtlich der oben dargestellten Indikatoren und andererseits die Befragung der Mitarbeiter anhand von halbstandardisierten Intensivinterviews.

Ohne auf die Details und Finessen der Erhebungstechnik eingehen zu wollen, sei hier die Orientierung an wissenschaftlichen Standards betont. Die Erhebungsverfahren zielen auf „eine objektive Analyse der Industriearbeit“ (ebd. 44). Auch wenn sich die Autoren in ihren methodischen Ansprüchen und Zwängen nicht an einer puristischen Empirie orientieren können und wollen, zielen sie unzweifelhaft auf einen möglichst hohen Grad „wissenschaftlicher Exaktheit“ (ebd. 46). Beobachtungs- und Interviewverfahren konnten nur durch eingewiesene Experten mit guten industriesoziologischen Kenntnissen (vgl. ebd. 45) durchgeführt werden. Die Beobachtungstätigkeit wurde an eine Reihe von Vorgaben gebunden, die festlegten, wie erläuternde Zusatzinformationen durch die beobachteten Arbeiter aufzunehmen sind, welche kontrollierenden Fragen zu stellen sind, welche schriftlichen Unterlagen (Lehrbücher, Betriebsanweisungen, Schichtprotokolle etc.) zur Kenntnis zu nehmen sind, wie groß der Zeitrahmen für die jeweilige Beobachtung ist, auf welche Vorgänge besonders zu achten ist, wie die vor Ort gesammelten Informationen zu fixieren sind etc. (vgl. ebd. 46). Die Interviewbögen für die Befragung wurden einer ähnlichen „Dramaturgie“ unterworfen und genau strukturiert. In mehr als 100 Probeinterviews wurden

„sie getestet und sukzessive verbessert, bis uns die einzelnen Frageformulierungen in Bezug auf ihre Treffsicherheit sowie Verständlichkeit und die Kombination der Fragen zufrieden stellend erschien“ (ebd. 4).

Ebenso expertengesteuert lief die Festlegung des Beobachtungs- und Befragungssamples. Nach Maßgabe des Erkenntnisinteresses sollte sich die Untersuchung auf Industriezweige konzentrieren, in denen starke technische Veränderungen stattgefunden haben. Außerdem sollten sie die wichtigsten Grundtypen industrieller Produktion bzw. Branchen repräsentieren und dort die Bereiche mit technischen Neuerungen erfassen. Als Kontrollgruppe wurden auch gegenläufige Branchen und Bereiche erfasst. Schließlich wurden 9 Betriebe identifiziert und 20 technische Neuerungen untersucht. Innerhalb von 2 Jahren wurden 122 Arbeitsplatzbeschreibungen, 80 kurze Funktionsbeschreibungen marginaler Arbeitsplätze, 32 Organisations- und Anlagebeschreibungen und 981 Arbeiterinterviews durchgeführt.

Insgesamt wird deutlich, dass diese Methodik untrennbar mit dem wissenschaftlichen Interesse an vergleichender empirischer Analyse zur Begründung allgemeiner Entwicklungsaussagen verbunden ist. Zwar werden Arbeitsplätze beobachtet und die daran arbeitenden Personen um Erklärungen gebeten bzw. Interviews durchgeführt, in denen ihre Meinung gefragt ist. Allerdings erfolgt sowohl die Auswahl der Bereiche, die beobachtet und befragt werden sollen, als auch die der Kriterien der Beobachtung und der Fragen der Interviewer ausschließlich nach Maßgabe der Wissenschaftler. Konkrete betriebliche Probleme sind weder Ausgangspunkt der eingesetzten Methoden noch können sie einen relevanten Lösungsbeitrag leisten.

Mögliche Effekte, die eine Selbstreflexion der Beschäftigten auslösen, bleiben auf einzelne Individuen, die im Rahmen von Befragungen nachdenklicher werden, begrenzt und interessieren methodisch nur insoweit, als „durch eine mehrstufige Auswertung versucht (wird) diesen Vorgang nachzuvollziehen (...) und zu analysieren“ (ebd. 47). Prozesse kollektiver Selbstreflexion betrieblicher Akteure als Mittel eigenlogischer Wissensgenerierung, Wissensverarbeitung und Entscheidungsfindung sind nicht intendiert.

Die Ergebnisse der Arbeitssituationsanalyse können zwar Aussagen über den Grad bestehender Dispositionsspielräume, über verschiedene Formen der Arbeitsbelastungen und über allgemeine Qualifikationsanforderungen etc. in vergleichender Perspektive (zwischen Produktionsbereichen verschiedener Branchen, zwischen Betrieben oder zwischen aktuellen und früheren Arbeitsanforderungen) erbringen. Die Befunde geben jedoch keinen Aufschluss darüber, welche konkreten organisatorischen oder personellen qualifikatorischen Konsequenzen sich daraus für ein jeweils zu lösendes technisch-organisatorisches

Problem ergeben.³⁶ Handlungsziele werden im Rahmen dieser Methode nicht erschlossen. Ebenso wenig kann die Methode die Umsetzung von wie auch immer gewonnenen Handlungszielen unterstützen.

2.2.6.3 Interventionsmodell im Fallbeispiel

Die Studie reagiert auf einen allgemeinen Bedarf an genaueren Kenntnissen über die Ursachen und Folgen von technischen Rationalisierungsmaßnahmen (vgl. ebd. 9). Sie will einen Beitrag zu verlässlichen Auskünften über die Entwicklung von Entfremdungserscheinungen leisten.

„Das Entweder-oder von Abwertung oder Aufwertung enthüllte sich als anscheinend falsche Alternative und machte der Einschätzung Platz, dass beide auf komplizierte Weise in der Polarisierungsfigur miteinander verschränkt waren“ (Kern 1998, 116).

Damit gibt sie der Auffassung Auftrieb, „dass es keine Gleichläufigkeit zwischen dem Niveau der Produktionstechnik und der Qualität der Arbeit gab“ (ebd.) und intendierte die Notwendigkeit der politischen Gestaltung des technisch-organisatorischen Wandels. Diese Schlussfolgerung wurde

„in der 1970er-Studie von Kern/Schumann bereits klar gezogen (...). (...) Wenn dann bald darauf die Verbesserung der Arbeitsqualität unter dem Stichwort der ‚Humanisierung des Arbeitslebens‘ zu einem Baustein der sozialliberalen Reformprogrammatik wurde (Matthöfer 1974), so kann man darin durchaus ein Zeichen dafür sehen, dass sich die Polarisierungsformel schnell in handlungsorientierendes Standardwissen verwandelte“ (ebd.). Auch Naschold attestiert der Studie diesbezüglich einen „nachweisbaren Realeffekt“ (Naschold 1997, 17).

Mit den Voraussetzungen des Wissenstransfers in den politisch-administrativen Bereich beschäftigte man sich jedoch nicht. Vielmehr vertraute man auf die „(...) Überzeugungskraft durch Fakten gesicherter Interpretationen“ (Kern 1998, 116) und wollte durch die „einmischende(n) Reflexion der Wissenschaft“ (Naschold 1997, 18) einen Aufklärungsbeitrag über Handlungsgrundlagen und nahe liegende Konsequenzen zur Gestaltung des technisch-organisatorischen Wandels auf politischer Ebene leisten.

³⁶ Wie die Frage nach Qualifizierungserfordernissen im Rahmen einer selbstreflexiven Entwicklungslinie gelöst wird, ist im Kapitel 4.2.2.2 am Beispiel der Qualifikationspotenzialanalyse dargestellt.

Empirische Sozialforschung sieht ihren Nutzen nicht in konkret nützlichen Einzelinformationen, sondern in „Existenzialurteilen“, die auf Existenzproblemen

„(...) unserer ‚Adressaten‘ aufbauen und neue Problemlagen so prononciert und zutreffend ins Bewusstsein heben, dass Reaktion und Auseinandersetzung unabweisbar sind und Handlungsmöglichkeiten deutlich werden. Konsequente Ausrichtung an den aktuellen Lebensproblemen der für uns wichtigen sozialen Gruppen und Bereitschaft zur Interpretation empirischer Befunde im Zusammenhang aufklärerischer Existenzialurteile - dies und nicht unmittelbar verwendbare Detailkenntnisse sind die Gesichtspunkte, auf die Sozialforschung abstellen muss, wenn es ihr tatsächlich um gesellschaftliche Wirksamkeit geht“ (Kern 1982, 276).

Mit der Etablierung und konzeptionellen sowie methodologischen Ausdifferenzierung der empirisch-analytischen Industriesoziologie in den 70er-Jahren wurden auch erste grundsätzlichere Probleme deutlich. Wie dargelegt, konnte das vorherrschende Modell technisch-organisatorischen Wandels betriebliche Entwicklungen nicht als optional und damit auch nicht als gestaltbar erfassen.

„Der Gestaltung von Arbeit und Technik waren aufgrund der gesellschaftlich vorbestimmten ‚Unvernunft‘ der betrieblichen Prozesse enge Grenzen gesetzt. Was half, war die Einflussnahme auf Politik“ (Howaldt 1996, 31).

Versuche gestaltender Einflussnahme unterhalb der Ebene gesellschaftsverändernder Maßnahmen wurden als aussichtsloser „Voluntarismus“ (vgl. Brandt 1978) gebrandmarkt.

Zudem wurde der Frage nach den Bedingungen und Mechanismen der Einflussnahme keine Beachtung geschenkt. Der Entstehungs- und Verwendungszusammenhang von Wissenschaft als strukturiertes Feld unterschiedlicher Interessen und Handlungsperspektiven war kein Gegenstand analytischen Interesses (vgl. Deeke 1982, 146). Zwar wurde aus forschungsstrategischen Gründen kategorisch zwischen beidem unterschieden (vgl. Braczyk 1984, 125), die ungeteilte Aufmerksamkeit galt jedoch dem wissenschaftlichen Erkenntnisprozess. Wie sich die Diffusion wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis vollzieht, wie die Ergebnisse alltagspraktische Entscheidungen beeinflussen, wie wissenschaftliches Wissen umgesetzt wird und Handlungsrelevanz entfaltet, blieb weitgehend unreflektiert. Das „vorherrschende Aufklärungs- und Verkündungsmodell“ (Naschold 1997, 22) vertraute auf die Über-

zeugungskraft empirisch erhärteter Argumente und wollte durch die Erhöhung der Qualität des Informationsinputs zur Versachlichung von Problemen und zur Erhöhung von Entscheidungsrationalität beitragen.

2.3 Die gestaltungs- und handlungsorientierte Entwicklungslinie der Industriesoziologie

Vor dem Hintergrund einer (forschungs-)politisch induzierten Zunahme des Drucks auf die Wissenschaft praktisch Verwertbares zu liefern, wurde von einem Teil der Industriesoziologie sowohl die Fokussierung auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungsverläufe als auch die Konzentration auf wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung und das damit einhergehende Ausmaß an professioneller Absonderung von der Praxis als defizitär empfunden und ein Mangel an Praxisrelevanz beklagt. In kritischer Auseinandersetzung mit der empirisch-analytischen Entwicklungslinie profilierte sich eine gestaltungs- und handlungsorientierte Richtung der Industriesoziologie, die sich, anstelle der Beschäftigung mit theoretischen Problemstellungen, welche auf das Verstehen größerer gesellschaftlicher Zusammenhänge gerichtet ist, mit der Lösung praktischer Probleme befassen wollte (vgl. Dierkes/Wagner 1992, 620). Damit rückte der einzelne Betrieb als Gestaltungsort ins Zentrum der Aufmerksamkeit und provozierte eine Auseinandersetzung mit der Leistungsfähigkeit bestehender theoretischer und methodischer Ansätze im Kontext einzelfallorientierter Problemlösung. Die zu beantwortenden Kernfragen lauteten diesbezüglich, ob und wie instrumentelles Wissen (Gestaltungswissen) wissenschaftskonform erzeugt werden kann und ob und wie eine hinreichende Verkopplung von Forschungs- und Beratungsprozess im Untersuchungsprozess möglich ist (vgl. Deeke 1982, 147).

Die zum analytisch-diagnostischen Ansatz alternierende interventionistische Entwicklungslinie gestaltungs- und handlungsorientierter Industriesoziologie versucht die Separierung von Forschungsprozessen und alltagspraktischer Problemlösung zu überwinden. Die in diesem Kontext eingesetzten Methoden verweisen auf Formen der Wissensgenerierung, die mit dem klassischen Wissenschaftsverständnis nicht konform gehen. Der selbstreflexive Gehalt dieser Methoden führt zur Aufwertung der Rolle der „Untersuchten“ bei der Problemlösung, unterminiert damit jedoch den Anspruch auf Wissenschaft-

lichkeit, der gleichzeitig eingelöst werden soll. Die von Toulmin für die Aktionsforschung formulierte Frage „Is action research really ‚research‘?“ (Toulmin 1996, 51 ff.) verweist auf das Grundproblem, mit dem sich gestaltungs- und handlungsorientierte Industriosozologie auseinander zu setzen hatte, und führte zu teilweise bis heute anhaltenden Kontroversen mit Vertretern der empirisch-analytischen Industriosozologie. Hinter einer bisweilen unfruchtbaren Polemik verbirgt sich auf beiden Seiten durchaus berechnete Kritik, die aber aufgrund der jeweils gezogenen Konsequenzen nicht konstruktiv gewendet wurde, sondern zum Rückzug auf die jeweiligen Positionen führte.

Im Folgenden soll entlang des Erkenntnisinteresses, der Methodik und des Interventionsmodells aufgezeigt werden, welche Antworten die gestaltungs- bzw. handlungsorientierte Industriosozologie der 70er-Jahre gibt, welche Impulse von ihr ausgehen, welche Probleme sich ergeben und wie sie paradigmatisch zu verorten ist. Dabei wird die These vertreten, dass sie innovative Aspekte in die soziologische Debatte eingebracht hat. Dies gilt bspw. für die Thematisierung der Bedeutung arbeitsorganisatorischer Gestaltungsspielräume auf betrieblicher Ebene, die Thematisierung der Umsetzungsproblematik wissenschaftlicher Ergebnisse bzw. die Problematisierung des Zusammenhangs von Wissenschaft und Praxis, dies gilt weiterhin für die Konzipierung eines Beratungsansatzes sowie für den Einsatz dialogischer Methoden. Allerdings konnte kein stringentes Modell der Verkoppelung von Forschung und alltagspraktischer Problemlösung entwickelt werden. Der Erfolg ihres Kernanliegens, beides zu einem Prozess zu verschmelzen, wird von der Eigenlogik der jeweiligen Sphären infrage gestellt. Die prozessuale Ineinssetzung führt eher zur wechselseitigen Behinderung denn Befruchtung. Je nach Anlage eines Projektes changiert der gestaltungsorientierte Ansatz dabei zwischen dem instruierenden und dem selbstreflexiven Paradigma und mündet dabei entweder in den Versuch einer Verwissenschaftlichung der Praxis oder den real wahrscheinlicheren Fall einer Entwissenschaftlichung der Wissenschaft.

2.3.1 Erkenntnisinteresse

Zur Darstellung des Erkenntnisinteresses wird zunächst kurz auf die forschungspolitischen Hintergründe verwiesen, da sie eine Veränderung des Erkenntnisinteresses motivierten und wichtige Weichenstellungen bei der Konzeptionierung

gestaltungsorientierter Forschung vornehmen. Anschließend soll gezeigt werden, dass die gestaltungsorientierte Industriesoziologie mit ihrem Anspruch, einen wissenschaftlichen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Demokratisierung der Gesellschaft zu leisten, einerseits normative Grundkategorien der analytisch-empirischen Industriesoziologie teilt, sich aber andererseits mit ihrem Wissenschaftsverständnis an völlig anderen, selbst konstituierten Prämissen orientiert. Wie in der konzeptionellen Präzisierung gestaltungsorientierter Industriesoziologie dargelegt wird, erfolgt mit der Fokussierung auf einzelbetriebliche Problemlösungsprozesse ein Ebenenwechsel des Anwendungsbezugs. Dabei wendet sie sich den damit verbundenen Fragestellungen allerdings nicht primär in theoretischer oder empirisch-analytischer Absicht zu, sondern sucht ihre Wirkung durch aktive Mitgestaltung und konkrete Hilfestellung in technisch-organisatorischen Wandlungsprozessen zu entfalten.

2.3.2 Forschungspolitische Hintergründe

In Anlehnung an betriebsbezogene Konzepte der Aktionsforschung aus dem skandinavischen und englisch-sprachigen Raum konturiert das 1974 von der Bundesregierung aufgelegte Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) den Rahmen eines gestaltungs- und handlungsorientierten Forschungstypus. Im Rahmen sozialdemokratisch-gewerkschaftlicher Reformpolitik wurde durch die Auflage eines derartigen Programms sowohl die Gestaltungsnotwendigkeit als auch Gestaltungsabsicht hinsichtlich technisch-organisatorischer Transformationsprozesse angezeigt. Die negativen Folgen tayloristischer Organisationsformen, sowohl für die Arbeitsbedingungen als auch für die Wirtschaftlichkeit (vgl. Peter 1982, 15), untergruben optimistische Vorstellungen eines automationsinduzierten Selbstlaufes der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und ließen die Notwendigkeit korrigierender und präventiver Gestaltung der Arbeitsbedingungen hervortreten.

„Mangelnde Flexibilität der Produktion, Mangel an Qualifikation und Interaktionsbereitschaft der Belegschaft aufgrund hoher Arbeitsteilung und damit einhergehende Arbeitsunzufriedenheit sowie starke psychische und physische Belastung wurden kritisiert“ (Howaldt 1996, 20).

Nicht zuletzt wurde die Wissenschaft auf Basis ihrer eigenen Befunde³⁷, mit der Anforderung eines über bloße Informationsdienstleistung hinausgehenden Beitrages zum „Abbau von Behinderungen, Schädigungen, Belästigung und Benachteiligungen von Arbeitnehmern im Arbeitsbereich“ (Kern 1982, 255) konfrontiert. Die hierin aufscheinende Veränderung der Rollenzuweisung an Wissenschaft fand ihren forschungsprogrammatischen Ausdruck in der engen Verkoppelung

„von wissenschaftlicher Bestandsaufnahme, Entwicklung und Erprobung praktischer Lösungsmodelle und allgemeiner Umsetzung der Projektergebnisse (...). (...) Der Hauptunterschied zur ‚normalen Forschung‘ liegt also in einem bewusst verschärften Anwendungsbezug, der sich besonders in den Merkmalen der Fallorientierung (Begleitung eines konkreten betrieblichen Projekts) und der Gestaltungsaufgabe (ständige Rückkoppelung der Arbeitsergebnisse zum Projekt) ausdrückt“ (Kern 1982, 255).

Mit der Fallorientierung wird eine markante Horizontverengung des Erkenntnisinteresses, mit der Gestaltungsaufgabe dagegen eine Ausweitung des Anspruchs an Forschung vorgenommen. Beides überschreitet die Leistungsfähigkeit der Methodik und der Interventionsmodelle traditioneller Industrie-soziologie. Während sich empirisch-analytische Forschung mit diesem Anspruch theoretisch und methodisch überfordert fühlt (vgl. Minssen 1995, 4), entsprechende Gestaltungsaufträge zurückweist und auf ihrer aufklärenden Rolle beharrt (vgl. Lutz 1981; Lutz/Schultz-Wild 1986), hält gestaltungsorientierte Industrie-soziologie die „wissenschaftliche Begründung von Handlungsstrategien für zielgerechten Wandel“ (Deeke 1982, 143) für machbar und versucht adäquate konzeptionelle und methodische Zugänge zu entwickeln. So will Fricke als einer der renommiertesten Vertreter gestaltungs- bzw. handlungsorientierter Industrie-soziologie Forschungsansätze entwickeln, mit denen Möglichkeiten alternativer Entwicklungen in Betrieb und Gesellschaft ausgelotet werden können. Problemlösende Prozesse sollen durch „Schaffung neuen, kontextgebundenen Wissens als Ergebnis von Dialog und gemeinsamem Handeln (von Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern - RK)“

37 Dazu zählen arbeitswissenschaftliche Untersuchungen ebenso wie bspw. Ergebnisse analytisch-empirischer Industrie-soziologie, die mit der Polarisierungsthese Zweifel am Gleichlauf von Technikentwicklung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen erhärteten und Humanisierung als politische Gestaltungsaufgabe thematisierten (vgl. Kern 1998, 116). Paradoxerweise wurde die empirisch-analytische Entwicklungslinie damit zum Geburtshelfer der gestaltungsorientierten Industrie-soziologie, die aufgrund ihres problematischen Forschungsmodells auf große Vorbehalte bei der traditionellen Industrie-soziologie stoßen sollte (vgl. Kern 1982, 255 ff.).

(Fricke 1997b, 5) initiiert werden. Die darin angezeigte Veränderung des Erkenntnisinteresses erfordert eine Überprüfung der erkenntnisleitenden Normen.

2.3.3 Normative Grundlagen und Wissenschaftsverständnis

Zwischen der empirisch-analytischen und der gestaltungs- und handlungsorientierten Entwicklungslinie gibt es hinsichtlich der normativen Grundlagen sowohl Gemeinsamkeiten als auch markante Unterschiede. Gemeinsamkeiten liegen in der politischen Zielstellung und im Anspruch auf Wissenschaftlichkeit der jeweiligen Vorgehensweise. Politisch geht es in beiden Perspektiven darum, einen gesellschaftlichen Demokratisierungs- und Emanzipationsbeitrag zu leisten und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern. Empirisch-analytische Industriesoziologie und gestaltungsorientierte Industriesoziologie gründen auf ein kritisches Selbstverständnis und wollen eine „wissenschaftliche Hilfeleistung für die progressiven Elemente der Gesellschaft“ (Kern 1982, 262) geben. Während die Verbesserung der Arbeitsbedingungen abhängig Beschäftigter in traditioneller Perspektive durch Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angestrebt wurde (Außensteuerung durch wissenschaftliche Aufklärung), will die gestaltungsorientierte Industriesoziologie umgekehrt einen gesellschaftlichen Emanzipationsbeitrag durch exemplarische beteiligungsorientierte Lösungen einzelbetrieblicher Detailprobleme (Innensteuerung durch wissenschaftliche Gestaltung) befördern. Dies erreichen

„von der reinen Forderung nach kollaborativer Einbeziehung des Praktikers über die Thematisierung von Mitbestimmungs- oder ‚Empowerment‘-Aspekten bis hin zu politisch-aufklärerischen Forderungen“ (Probst/Raub 1995, 11).

In beiden Fällen wird dabei beansprucht wissenschaftskonformen Vorgehensweisen zu folgen (vgl. Beck/Bonß 1989, 12ff.; Minssen 1995, 6). Unterschiede liegen jedoch in der jeweiligen Fundierung des Wissenschaftsverständnisses. Dies kann am Beispiel des Wahrheitsbegriffs und am Beispiel der Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen verdeutlicht werden. Der spezifische Wahrheitsanspruch stellt einen der zentralen Normen traditioneller Forschung dar. Danach geht es um ein möglichst hohes Maß an Objektivität der Befunde. Die eingesetzten Verfahren und Instrumente zielen auf Sicherstellung generalisierender, abstrahierender, verobjektivierender und allgemein gültiger Aus-

sagequalitäten. Diesem Wahrheitsanspruch folgt die gestaltungsorientierte Industriesoziologie jedoch nicht. Stattdessen begrenzt sie ihn auf den betrieblichen Einzelfall und konzipiert Wahrheit als lokalen Konsens zwischen Praktikern und Wissenschaftlern bzw. als

„einen Prozess der Verständigung und Vereinbarung zwischen gleichberechtigten Subjekten über die Definition einer sozialen Situation und den Prozess ihrer Veränderung“ (Fricke 1997b, 15).

Indem den lokalen Akteuren eine konstituierende Rolle im wissenschaftlichen Erkenntnisprozess zugewiesen wird, werden die Regeln wissenschaftlicher Erfahrungsgewinnung tendenziell zur Verhandlungssache von Laien. Zutreffenderweise stellt Fricke fest:

„Es widerspricht allen akademischen Traditionen, mit Akteuren aus dem Feld in einen wirklich gleichberechtigten Dialog zu treten“ (Fricke 1997a, 15).

Der traditionelle wissenschaftliche Objektivitätsanspruch, welcher auf einseitiger Kontrolle des Forschungsprozesses beruht, muss somit fallen gelassen werden. An die Stelle tritt ein anderer Wahrheitsbegriff:

„Zutreffende Aussagen über die Wirklichkeit werden folglich vereinbart und nicht - wie nach klassisch positivistischer Auffassung - nach einem Kanon wissenschaftlicher Methoden allgemein gültig und überprüfbar produziert oder gar ex cathedra von Experten verkündet. Der konsensuale löst den kausalen Wahrheitsbegriff ab“ (Fricke 1997b, 15).

Der „konsensuale Wahrheitsbegriff“ verwischt jedoch nicht nur die Grenze zum Wissenschaftssystem und droht dieses tendenziell zu entwissenschaftlichen, sondern verwischt umgekehrt auch die Grenze zum betrieblichen System und versucht dieses wissenschaftlich zu normieren. So stellt „konsensuelle Wahrheit“ als Ergebnis eines gleichberechtigten Dialoges im Kontext hochgradig vermachteter Strukturen betrieblicher Realität kein relevantes Bezugssystem dar. Im Vordergrund dürfte dort die effiziente Austarierung unterschiedlicher Nützlichkeits- und Wirtschaftlichkeitserwägungen und konfligierender Interessen und Handlungslogiken stehen. Indem jedoch nach Wegen gesucht wird, das Normensystem gestaltungsorientierter Industriesoziologie in die betriebliche Handlungslogik zu integrieren, enthüllt sich der instruierende Impetus dieses Ansatzes.

Im Widerspruch zur Begrenzung des Wahrheitsanspruches auf den lokalen Konsens von Einzelfällen hält gestaltungs- und handlungsorientierte Industriesoziologie daran fest, verallgemeinerbare Erkenntnisse zu generieren. Die Wissenschaftler beanspruchen,

„neue Formen sozialen Handelns zu erproben und die Bedingungen ihrer Anwendung (Übertragbarkeit) in Situationen außerhalb des Modellversuchs zu erforschen“ (Fricke 1982, 464).

Es geht ihnen darum, „übertragbare Formen der Beteiligung zu entwickeln“ (Fricke u. a. 1981, 367) bzw. um den Versuch,

„ein systematisiertes, standardisierbares Konzept von Beteiligung so zu formulieren, dass es übertragbar und politikfähig, d. h. also Gegenstand gewerkschaftlicher Politik zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach den Interessen der Arbeitenden werden kann“ (Fricke u. a. 1981).

Die Verallgemeinerung der Ergebnisse erfolgt jedoch nicht wie in der empirisch-analytischen Industriesoziologie auf Basis methodisch abgesicherter Verfahren, sondern trägt weitgehend spekulativen Charakter. Das in einem Projekt zusammengetragene Problemlösungswissen wird konzeptionell verdichtet und soll in Form mehr oder weniger detaillierter „praktische(r) Anstöße“ (vgl. Deeke 1982, 153) auch in andere Betriebe transferiert werden. Die behauptete Übertragbarkeit wird also nur durch das jeweilige Modellprojekt unterfüttert. Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, dass gestaltungsorientierte Industriesoziologie wertvolle Einsichten bei der Gestaltung von Beteiligungsprozessen sammeln und zu deren konzeptionellen Weiterentwicklung beitragen konnte. Allerdings agieren konventionelle Berater ähnlich. Erst methodisch anders begründete Verallgemeinerungen können beanspruchen, einen qualitativen Unterschied zu machen. An gestaltungsorientierter Industriesoziologie wird zu Recht kritisiert,

„dass die Bedingungen einer Generalisierung der Ergebnisse unter dem Aspekt ihrer möglichst modellhaften Übertragung (...) kaum hinreichend zu erfüllen (sind)“ (Braczyk/Schmidt 1982, 461). Insofern sind entsprechende Ansätze „weniger Forschungsstrategien als modellhafte Anleitungen zu wissenschaftsgestützter Umsetzung von Lern- und Kooperationsstrategien“ (Deeke 1982, 153).

2.3.4 Konzeptionelle Grundlagen

Nachdem die forschungspolitischen Hintergründe, die normative Positionierung und das Wissenschaftsverständnis gestaltungs- und handlungsorientierter Industriesoziologie umrissen wurde, sollen nun deren konzeptionellen Grundlagen am Beispiel einer ihrer einflussreichsten Strömungen, der betriebsbezogenen Aktionsforschung, erörtert werden.

Betriebsbezogene Aktionsforschung versucht die Lewin'schen Prinzipien der Gestaltung von Veränderungsprozessen im betrieblichen Kontext anzuwenden. Lewin interessierte sich für die Verbesserung von Intergruppenbeziehungen aus sozialpsychologischer Perspektive und suchte nach Möglichkeiten, diese mit praktischem Engagement zu verbinden.

„Die für die soziale Praxis erforderliche Forschung lässt sich am besten als eine Forschung im Dienste sozialer Unternehmungen oder sozialer Technik kennzeichnen. Sie ist eine Art Tat-Forschung (,action-research'), eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung“ (Lewin 1953, 280).

Um einen geplanten Veränderungsprozess durchzuführen, entwickelte Lewin ein zyklisches Phasenmodell, bestehend aus den Teilschritten Analyse, Auffinden von Tatsachen, Konzeptualisierung sowie Planung und Durchführung der Veränderung“ (vgl. Cremer/Klehm 1978, 122). Vor diesem Hintergrund differenzierten sich verschiedenste Ansätze der Aktionsforschung heraus.³⁸ Betriebsbezogene Formen der Aktionsforschung entwickelten sich zunächst am Michigan Research Center for Group Dynamics, wo Untersuchungen über Führungsstile, Rollenkonflikte und Machtstrukturen durchgeführt wurden. Hieran knüpfte Ende der 60er-Jahre das Tavistock-Institut in England an.

„Von ihrer Klientel, oft privatwirtschaftliche Betriebe, mit konkreten Problemen des Personaleinsatzes und der Personalführung - hoher Absentismus, häufige Unfälle, mangelnde Beteiligung, schwache Leistung usw. - konfrontiert, waren die Tavistock-Forscher bei ihrer Suche nach Lösungsideen auf die Notwendigkeit gestoßen, tayloristische Arbeitsstrukturen ' aufzuheben“ (Kern 1981, 253)

und durch ganzheitlichere Arbeitsformen zu ersetzen. So fand das Konzept betriebsbezogener Aktionsforschung seinen Weg nach Europa zunächst über England und Skandinavien³⁹ und gelangte schließlich insbesondere durch die

38 Cremer /Klehm unterscheiden diesbezüglich einen Ansatz des „Process-Consultation“, einen Ansatz des „Survey-guided-Development“ und einen kontingenztheoretischen Ansatz und bemerken, dass deren Gemeinsamkeit u. a. in der „Verschiebung des Bezugssystems von ‚action-research‘ von sozialen Gruppen zu Organisationen (Entwicklung, Beeinflussung, Erforschung)“ (Cremer/Klehm 1978, 122) liegt.

39 In Skandinavien wurde das Konzept besonders durch Forschungen von Emery, Thorsrud und Gustavsen weiterentwickelt.

Arbeiten um das Forschungsteam von Werner Fricke⁴⁰ nach Deutschland (vgl. Fricke 1997a, 6).

Charakteristisch ist hier der Versuch, Aktionsforschung und Industriesoziologie zu verbinden. Dabei folgt Fricke dem Grundmuster des Lewin'schen Forschungs- und Veränderungsansatzes. Die zyklisch sich wiederholende Ablaufsequenz der Informationssammlung und -verarbeitung im Forschungsprozess umfasst folgende Schritte: die Bestandsaufnahme der betrieblichen Ausgangssituation und der vorhandenen Veränderungsmöglichkeiten, die Zielfindung und Formulierung von Problemen, die Entwicklung von Lösungskonzeptionen und Handlungsentwürfen, die Ausarbeitung von Innovationen, die Entscheidung über die Realisierung vorgeschlagener Maßnahmen durch Betriebsrat und Unternehmensleitung sowie die Organisation und Kontrolle des Umsetzungsprozesses (vgl. Fricke 1977, zitiert nach Kern 1982, 268).

Das Durchlaufen dieses Prozesses folgt dabei den Grundprinzipien der Aktionsforschung, die sich in Anlehnung an Stiegler (1977) zusammenfassend in vier Punkten darstellen lassen:

Aktionsforschung ist „eine wissenschaftliche Arbeit mit gesellschaftlichen Gruppen und nicht eine Arbeit über sie“ (Stiegler 1977, 131). Der Forscher initiiert demnach gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren einen Prozess gemeinsamer Erkenntnisgewinnung zum Zwecke der Veränderung bzw. Verbesserung der Ausgangslage der Betroffenen.

„Ziel der Forschung ist es, Veränderungshilfen für ein Praxisfeld zu erproben, und zwar durch die Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns“ (ebd.).

Das Forschungsziel besteht nicht ausschließlich darin

„soziologische theoretische Aussagen zu überprüfen oder zu gewinnen, sondern darin, gleichzeitig praktisch verändernd in gesellschaftliche Zusammenhänge einzugreifen“ (Cremer/Klehm, 1978, 125).

Betriebsbezogene Aktionsforschung will einen Beitrag zur Erkundung von Handlungsalternativen leisten. Sie interessiert sich auf betrieblicher Ebene für „Möglichkeitenanalysen“ (Fricke/Fricke 1974; 1977) bzw. für das Ausloten „offener Möglichkeitsräume“ (Fricke 1998, 25). Im Mittelpunkt des Bemühens

40 Als Zentrum dieser Forschung kann die Friedrich-Ebert-Stiftung betrachtet werden. Neben Else Fricke gehörten in wechselnden Zusammensetzungen u. a. Manfred Schönwälder, Barbara Stiegler, Harald Wiedenhöfer, G. Portmann, W. Schmidt u. a. zu Werner Fricke's frühen Wegbegleitern.

steht die Formulierung sowie Umsetzung alternativer Möglichkeiten zur Gestaltung der sozialen Wirklichkeit (vgl. Gustavsen 1997, 31).⁴¹

„Die Beteiligten sind die Subjekte des Prozesses, die Gegenstände der Forschung werden von ihnen mit definiert“ (Stiegler 1977, 131). Die Beteiligten sollen ihre Objektrolle ablegen, indem sie den Gesamtprozess von der Problemdefinition, über die Informationsbeschaffung und -auswertung bis zur Umsetzung von Maßnahmen mitsteuern (vgl. Cremer/Klehm 1978, 126). Die Forscher unterstellen sowohl ihr Fachwissen als auch ihre Fachautorität dem Ziel, das ihnen und der Gruppe mit der sie arbeiten gemeinsam ist.

Daraus folgt eine diskursive, selbstreflexive und revisorische Vorgehensweise. Die Forschungs- und Veränderungsaktivitäten sind

„selbstreflexiv auf die eigene Strukturierung hin angelegt und unterliegen damit ständig einer potenziellen Umstrukturierung“ (Stiegler 1977, 131).

Der Prozess kann nicht vorab in ein festes Design gegossen werden, sondern bedarf der permanenten Anpassung an den jeweils erreichten Erkenntnis- und Entwicklungsstand.

„Die Forscher gehen zwar mit einem durch Theorie gewonnenen Vorverständnis in das Praxisfeld hinein, diese Theorie kann jedoch durch die Analyse der Ausgangslage bereits eine erste Revision erfahren“ (ebd.).

Die Grundprinzipien handlungsorientierter Forschung markieren einen vom traditionellen Forschungsverständnis deutlich abweichenden Ansatz:

„Es ändern sich das Verständnis über die Gewinnung der Forschungsfragen, Durchführung des Forschungsprozesses selbst, (der) Stellenwert der Daten, die Kommunikationsstruktur: von der Einwegkommunikation zwischen Forschern und Proband hin zur symmetrischen Kommunikation zwischen Subjekten, das politische Selbstverständnis: Notwendigkeit der Initiierung reflexiver Prozesse, die auf Veränderung in der konkreten sozialen Realität zielen“ (Cremer/Klehm 1978, 126).

Die für die Aktionsforschung typische enge „Verknüpfung von Informationssammlung und Diskurs“ (vgl. Moser 1977a, 25) bzw. der Versuch „Forschungsmethoden zu einem Vehikel der Realisierung von Partizipationsansprüchen und (zur) Erweiterung von Handlungskompetenz zu machen“

41 Damit kann an die für die 60er- und 70er-Jahre marginal gebliebenen theoretischen Überlegungen von Kluth angeknüpft werden, nach denen bei gleicher technischer Ausstattung und gleichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen arbeitsorganisatorische Spielräume bestehen.

(ebd.) wirft die Frage nach den methodischen Spezifika der Vorgehensweise auf. Dieser Frage wird im nächsten Kapitel nachgegangen.

2.3.5 Methodik

Die Erkenntnisgewinnung in einem selbstreflexiv angelegten Veränderungsprozess folgt anderen Kriterien als denen der traditionellen Forschung.

„Die wissenschaftlichen Instrumente, die im Rahmen des analytisch-experimentellen Designs angewandt werden, werden nach Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität bewertet und ausgewählt. (...) Ist der Forschungsgegenstand jedoch ein komplexer sozialer Prozess in einem sozialen Feld, den die Forscher selbst initiieren und mit aufrecht erhalten kann und gibt es neben den wissenschaftlichen Erkenntnissen auch noch andere, praktische Handlungsziele, wie das bei Handlungsforschungsansätzen stets der Fall ist, dann sind die Voraussetzungen für ein solches analytisches Design und das entsprechende Vorgehen nicht gegeben und nicht annähernd herstellbar“ (Fricke u. a., 1980, 37).

Die Veränderung des

„Untersuchungsgegenstandes“ erscheint aus empirisch-analytischer Perspektive als methodisch möglichst zu minimierender Störfaktor, während handlungsorientierte Industriosozioogie eine interessengeleitete Veränderung des Feldes initiieren will. Versteht diese (die empirisch-analytische Richtung - RK) das Faktum einer Veränderung des Untersuchungsfeldes im Prozess der Datenaufnahme als negative Größe, der es entgegenzuwirken gilt, so erscheint die Feldveränderung jener als Chance, die offensiv genutzt werden soll“ (Kern 1982, 263).⁴²

Die Bedeutung der Prozesshaftigkeit technisch-organisatorischen Wandels, die Offenheit derartiger Gestaltungsprozesse, die Bedeutung der Selbsterkenntnis und Selbstprofilierung bestimmter Akteursgruppen als Grundlage von Selbstveränderungen (vgl. van Beinum 1997, 17), der Stellenwert des Erfahrungswissens lokaler Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung von Problemlösungen erfordern andere Wirklichkeitszugänge als die der empirisch-analytischen Forschung. Es kann im Voraus

42 Betriebsbezogene Aktionsforschung entwickelt deshalb eigene Kriterien zur Kontrolle des Verfahrens. Dazu gehören Transparenz (Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses und der eingesetzten Methoden für alle Beteiligten), Stimmigkeit (Vereinbarkeit von Zielen und Methoden) sowie die Vermeidung verzerrender Einflussnahme der Forscher bei der Datenerhebung (vgl. Moser 1977b, 62).

„nur in sehr groben Zügen bestimmt werden, welche Methoden und Instrumente dabei einzusetzen setzen sind“ (Fricke u. a. 1981, 37).

Ex-post-Analysen und standardisierte Verfahren erweisen sich im dynamischen Feld von Veränderungsprozessen als zu retrospektiv, zu geschlossen bzw. standardisiert, zu monologisch und zu expertokratisch (vgl. Fricke u. a. 1980, 37; Fricke 1997, 147f). Aus diesem Grunde suchte handlungsorientierte Industriosozologie nach Möglichkeiten der Erweiterung des Methodenarsenals empirisch-analytischer Forschung durch dialogische und kommunikative Verfahren der Erkenntnisgewinnung und Prozessgestaltung (vgl. Fricke 1997b, 15).⁴³

Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass handlungsorientierte Ansätze faktisch zwei Typen von Methoden zum Einsatz bringen. Einmal handelt es sich dabei eher um forschungsbezogene Methoden, das andere Mal eher um kommunikative Methoden der Prozessbegleitung.

„Die Übersicht über die Methoden, die zur Anwendung kamen, macht deutlich, dass im Rahmen unseres Handlungsforschungsansatzes traditionelle Methoden empirischer Sozialforschung genutzt wurden, dass aber auch neue Wege des methodischen Vorgehens eingeschlagen und darüber hinaus Aktivitäten zur Erreichung der Handlungsziele unternommen haben. Vor allem bei der Initiierung und Steuerung des Prozesses konnten wir nicht auf die traditionellen, nur auf Erkenntnis von Tatbeständen gerichteten Instrumente empirischer Sozialforschung zurückgreifen. Hier sind wir methodisch so vorgegangen, dass die Erforschung von Handlungsmöglichkeiten und die Strukturierung offener Pro-

43 Dazu ist anzumerken, dass der „Dialog“ primär dem Zwecke der Erhöhung von Partizipationsmöglichkeiten und der Verbesserung von Arbeitsbedingungen dienen sollte und sich auf die Kommunikation zwischen Wissenschaftlern und einem bestimmten Segment der Belegschaft konzentrierte und weniger auf die Optimierung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen des Gesamtsystems und die Erhöhung der Selbstreflexionsfähigkeit als Ganzes zielte. Die Methoden und Verfahren zielen darauf ab, einen Handlungsrahmen zu schaffen und Qualifikationen aufzubauen, die es den Arbeitenden ermöglichen „gemeinsam mit ihren Interessensvertretern an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen mitzuwirken“ (Fricke u. a. 1980, 18). Zwar wurden durchaus verschiedene Hierarchiestufen im Gestaltungsprozess tangiert und Ansätze hierarchieübergreifender Kooperation (bspw. in Projektgruppen) entwickelt, jedoch „Ziel- und Kooperationsgruppe der Wissenschaftler ist hierbei nicht wie in Organisationsentwicklungsansätzen das betriebliche Management, sondern zumeist unterprivilegierte gesellschaftliche Gruppen, deren Lebens- und Arbeitsbedingungen verbessert werden sollen“ (Fricke u. a. 1980, 33).

zesse nicht durch einschränkende Bedingungen standardisierter empirisch-analytischer Instrumente verhindert wird“ (Fricke u. a. 1981, 37f.).⁴⁴

Auch andere Autoren weisen diese hybride methodische Anlage aus. Stiegler unterscheidet ebenfalls zwischen analytischen und prozessbezogenen Instrumenten (vgl. Stiegler 1977, 132) und Moser bezieht sich im Kontext von Aktionsforschung sowohl auf expertenbasierte Verfahren als auch auf selbst-reflexive Verfahren (vgl. Moser 1977b, 64ff.).

Analytische Verfahren

Zu den eher expertenbasierten analytischen Verfahren, die im Rahmen handlungsorientierter Forschung eingesetzt werden, gehören schriftliche Befragungen, Expertengespräche, Dokumentenanalysen und Auswertungen statistischer Daten, spezielle Verfahren ausführlicher Prozessdokumentation wie Beschreibungen von Seminar- und Gruppenverläufen oder die Beschreibung einzelner Aktionen sowie das speziell entwickelte Verfahren zur begleitenden Beobachtung (vgl. Stiegler 1977, 132; vgl. Fricke u. a. 1981, 38). Zum einen werden die so erhobenen Daten als Veränderungsimpuls in den Gestaltungsprozess eingespeist, zum anderen jedoch dienen sie als Grundlage eines von der Praxis abgehobenen wissenschaftlichen Verfahrens:

„Die systematische Auswertung aller Dokumentationsmaterialien erfolgt zum Abschluss des Projekts nach einem inhaltsanalytischen Verfahren, das zur Untersuchung einzelner Fragestellungen und zur Erstellung von Fallstudien die Fülle der Protokollaten ordnet“ (ebd. 42).

Während es sich bei diesen Erhebungsformen weitgehend um bekannte Methoden handelt, die auch „in der herkömmlichen empirischen Sozialforschung eine wichtige Rolle spielen“ (Moser 1977a, 26), wurde bspw. die „begleitende Beobachtung“ von Werner und Else Fricke (vgl. Fricke/Fricke 1974) speziell für Zwecke der Handlungsforschung entwickelt. Aus diesem Grunde soll sie einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Die Methode der „begleitenden Beobachtung“ wurde zur Analyse von Tätigkeitsstrukturen und -mustern sowie zur Analyse kooperativer Zusammen-

⁴⁴ Auch in neueren Arbeiten wird Forschung als eigener Prozess ausgewiesen. So wird versucht die tiefen Inneneinsichten sozialer Prozesse, die in der Beratungstätigkeit gewonnen werden, wissenschaftlich fruchtbar zu machen, indem eigene Datenbanken von Interviews angelegt (vgl. Stieler-Lorenz 1997, 122), Ergebnisse in Expertenkreisen diskutiert und ausgewertet, wissenschaftliche Buchpublikationen zu Methode und Theorie erstellt werden (vgl. ebd. 120).

hänge der Tätigkeiten entwickelt, da die Methode der Arbeitsplatzbeobachtung von Kern/Schumann zum einen aufgrund ihrer komparativ-statischen Anlage (Vorher-Nachher-Vergleich) als unzureichend für die Erfassung und Beeinflussung von Veränderungsprozessen erschien. Zum anderen vertraten Fricke/Fricke die Ansicht, Kern/Schumanns Methode vernachlässige den kooperativen Zusammenhang der Arbeit und fokussiere zu stark auf den einzelnen Arbeitsplatz (vgl. Fricke/Fricke 1974, 427). Mit der teilnehmenden Beobachtung sollten demgegenüber

„insbesondere die arbeitsorganisatorischen Bedingungen erfasst werden, die die Möglichkeiten der Bewältigung der gestellten Arbeitsaufgaben und der Anwendung von Qualifikationen im Arbeitsprozess bestimmten“ (Fricke/Fricke 1974, 423).

Die begleitenden Beobachtungen wurden mit einem vorstrukturierten Beobachtungsleitfaden durchgeführt. Die Strukturierung erfolgte auf Basis einer Analyse der Tätigkeitsmerkmale, aus denen sich eine Arbeitsaufgabe zusammensetzt (bspw. ausführende Tätigkeiten, prozesssteuernde Tätigkeiten, verwaltende Tätigkeiten, kontrollierende Tätigkeiten etc.). Weitere Beobachtungsdimensionen waren

„Ort, Dauer, Gegenstand und Partner der Kooperation, der verfügbare Verhandlungsspielraum sowie die zeitliche und sachliche Reichweite der Tätigkeit im Produktionsprozess (...)“ (ebd.).

Bei der Beobachtung und der Auswertung wurde die Aufmerksamkeit auf die Faktoren gelegt, die die Anwendung von Qualifikationen behinderten und die innovatorische Potenziale blockierten (bspw. mangelnde Entscheidungskompetenz oder hierarchische Arbeitsteilung).

„In derartigen Situationen wurden problemorientierte Hintergrundgespräche mit den Beobachteten zur Ermittlung ihrer Vorstellungen über alternative Formen der Arbeitsorganisation geführt“ (ebd.).

Die personen- und prozessbezogenen Beobachtungen erfassten die komplette Tätigkeit einzelner Beschäftigter über mehrere, durchschnittlich 10-stündige Schichten (vgl. ebd. 424). Die Methode der begleitenden Beobachtung wurde in einer vergleichenden Untersuchung der Tätigkeitsstrukturen technischer Intelligenz im Steinkohlebergbau entwickelt (vgl. Fricke u. a. 1976) und schließlich zur Analyse der Ausgangsbedingungen eines konkreten Veränderungsprozesses eingesetzt. Aus dem Blickwinkel des konkreten Veränderungsprozesses beschreibt Fricke den Methodeneinsatz folgendermaßen:

„Die Methode der begleitenden Beobachtung besteht einerseits aus einer Beobachtung von Arbeitsinhalt, Arbeitsablauf und Arbeitsorganisation während des Arbeitsprozesses, zum anderen aus ausführlichen begleitenden Gesprächen mit der begleitenden Person. Beides - Beobachtung und begleitendes Gespräch - sind nach einem groben Raster geplant, das insbesondere für das begleitende Gespräch weiten Raum lässt. Wir waren stunden- und tagelang mit Einrichtern, Maschinenarbeitern, Kontrolleuren, Vorarbeitern und Meistern während der Arbeit unterwegs und haben sie aufgefordert, uns a) ihre Arbeit zu erklären, b) die Arbeitsbelastungen und ihre Wirkungen möglichst genau zu beschreiben, c) Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsgestaltung, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation zu machen“ (Fricke 1982, 462).

Abgesehen von dem hohen analytischen Aufwand vor Einstieg in konkrete Veränderungsmaßnahmen fällt die traditionelle Unterscheidung von Beobachter und Beobachtete auf. Auch wenn dem Gespräch zwischen Forscher und Beforschte viel Raum gegeben wurde und darüber sowohl für den Veränderungsprozess nützliche Vertrauensbeziehungen aufgebaut und erste Selbstreflexionen über die Arbeitssituation angestoßen werden konnten (vgl. ebd.), ändert dies nichts am expertokratischen Grundmuster des Designs. Auswahl des Instrumentes, ausführliche Analyse der Abteilungssituation nach Kriterien der Forscher und intensive Auswertung der Daten am Institut entsprechen prinzipiell auch der traditionellen empirisch-analytischen Vorgehensweise.⁴⁵ Der Aktionsforschungsprozess ist zumindest teilweise durch eine Methodik mit stellenweise hoher Affinität zur Vorgehensweise der analytisch-empirischen Entwicklungslinie geprägt, auch wenn er deren Wissenschaftsverständnis nicht teilt. Mit dem Übergang in den konkreten Veränderungsprozess erfolgt allerdings ein prinzipieller Methodenwechsel, der überwiegend von dialogischen und kommunikativen Instrumenten unterstützt wird.⁴⁶

45 Dankwerts/Jerichow machen an anderer Stelle darauf aufmerksam, dass bereits Karl Marx bei der Anlage des klassischen „Fragebogens für Arbeiter“ davon ausging, „dass die Ansprache der Themen, der Ablauf der Fragen einen Erkenntnisprozess initiieren würde, der die angesprochenen Personen zu einer tieferen Einsicht in ihre sozialen Konfliktlagen (Klassenlagen) zu befähigen vermöchte. Er wurde von ihm in einer Abfolge konzipiert, nach der sich von Frage zu Frage der Einblick in die Strukturen der sozialen Gebilde erweiterte (...). (...) Der Marx'sche Ansatz ist (...) offen, insoweit, als er Einsicht über Reflexion anstrebt, also die Handlungspotenziale der Menschen zu erweitern versucht“ (Dankwerts/Jerichow 1998, 136f.).

46 Probst/Raub sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass die „begrenzte Auswahl sozialwissenschaftlicher Werkzeuge durch die spezifischen Fähigkeiten und Methoden der Praktiker ergänzt werden“ (Probst/Raub 1995, 16).

Methoden der Selbstreflexion

Zur Organisation selbstreflexiver Prozesse wird zunächst einmal auf die Bedeutung der Gestaltung von Arbeits- und Projektgruppen, Seminare etc. (vgl. Fricke u. a. 1980, 39) verwiesen. Damit wird die Wichtigkeit der Schaffung geeigneter struktureller Voraussetzungen eines Dialoges (Rahmenbedingungen) angesprochen. Gustavsén spricht in diesem Zusammenhang von der Bedeutung des Kontextes von Wissen, welcher „in gewisser Weise wichtiger als das Wissen selbst (wird)“ (Gustavsén 1997, 29). Nur im entsprechenden Organisationsrahmen wird es für möglich gehalten eine Verzahnung von Lernen und Handeln zu erreichen. Veränderung von Strukturen und Entwicklung von Qualifikationen sollen nach Vorstellungen gestaltungsorientierter Industriosozilogie eng miteinander verbunden werden. Verhaltenstraining gilt demnach als unzureichend, solange

„nicht gleichzeitig Änderungen der internen Strukturen und anderer formellen Regelungen erfolgen (...). Solange die Lernprozesse nicht an den konkreten Interessen und Problemen der Beschäftigten ausgerichtet sind, wird der angestrebte Wandel kaum erreicht“ (Fricke u. a. 1981, 33).

Im Rahmen dieser Projektorganisation können zunächst ebenfalls Verfahren empirischer Sozialforschung eingesetzt werden. Allerdings verlieren sie ihren wissenschaftlichen Charakter. Konstitutiv für die Methodik handlungsorientierter Industriosozilogie ist nicht nur Transparenz und regelmäßiges Feed-back über die eingesetzten Methoden, sondern darüber hinausgehend die „aktive Beteiligung der Betroffenen bei der Erstellung von Erhebungsinstrumenten und der Durchführung von Erhebungen“ (Fricke u. a. 1980, 34). Die Methoden, die zum Teil der qualitativen Sozialforschung entlehnt sind, werden als „Werkzeugkasten“ (van Beinum 1997, 26) benutzt,

„aus dem die Akteure diejenigen Elemente auswählen und einsetzen, die sie in ihrer spezifischen Situation für nützlich halten“ (Kasvio/Lahtonen 1997, 34),

und die sie auf ihre Bedürfnisse zuschneiden. Ihre Spezifik erhalten die Methoden damit als Strategien der Alltagspraxis zur Erkenntnisgewinnung. Davon sind jedoch Methoden zu unterscheiden, die der wissenschaftlichen Praxis der Erkenntnisgewinnung dienen.

Neben den praktisch gewendeten Methoden der qualitativen Sozialforschung wurden in handlungsorientierten Gestaltungsprojekten gruppenpädagogische Verfahren, Methoden der Gruppenkooperation und Hilfen der Entscheidungsfindung eingesetzt. Darüber hinaus wurde auf verschiedene Formen

der Organisation von Lernprozessen zurückgegriffen. Dazu zählen der Einsatz verschiedener Medien (Video, Film, Dia), Planspiele, Formen der Kleingruppenarbeit, Anschauung vor Ort, gezielte Experteninformation, Realisierung von Feed-back-Prozessen und als häufigstes und wichtigstes Instrument das Gespräch (bspw. Gruppendiskussion, Einzelgespräche, Informationsgespräche, Beratungsgespräche) (vgl. Fricke u. a. 1981, 38f.; Stiegler 1977, 133). Bei diesen Methoden handelt es sich weitgehend um unspezifische Kommunikationsinstrumente, die weder einen engeren Themenbezug (wie dies bspw. bei Qualifikationspotenzialanalysen oder KVP-Instrumenten der Fall ist) noch einen klaren Disziplinenbezug aufweisen. Sie zielen auf die gemeinsame Erkundung der Handlungssituation und möglicher Handlungsoptionen der Beschäftigten. Positionen der Forscher erhalten hier keine handlungsanleitende Funktion, sondern stehen im Rahmen gleichberechtigter Interaktionen bzw. symmetrischer Kommunikationsbeziehungen neben den Meinungen der Beschäftigten.

„Besonders bei der Anwendung der prozeßsteuernden Forschungsinstrumente (...) wird das Handeln der Forscher auch für die Arbeitenden deutlich und erkennbar, damit auch kontrollierbar und kritisierbar. Die Arbeitenden beteiligen sich an der Festlegung des Einsatzzeitpunktes dieser Instrumente, sie gestalten die inhaltlichen Abläufe mit und haben damit den wesentlichen Einfluß auf dessen Richtung und das Ergebnis“ (Stiegler 1977, 133).

Zwar postuliert Aktionsforschung die Einheit von Forschung und Praxis und weist Modelle strikt zurück, nach denen Generierung und Anwendung von sozialwissenschaftlichem Wissen voneinander zu unterscheidende Vorgänge darstellen (vgl. Fricke 1997a, 14). Dieser Anspruch wird jedoch weder erkenntnistheoretisch noch methodisch eingelöst. So geht Fricke davon aus, dass es ein fundamentales „Spannungsverhältnis zwischen den lokalen Interessen der Unternehmen und den allgemeinen Interessen der Forscher gibt“ (Fricke 1997a, 10). Else Fricke unterscheidet einen betrieblichen Veränderungsprozess und einen Forschungsprozess:

„Im betrieblichen Veränderungsprozeß zum Beispiel sind die Mitglieder des Forschungsfeldes die Hauptakteure (Beschäftigte, Management, Betriebsrat), Wissenschaftler sind Mitakteure (...) Im Forschungsprozess sind die Wissenschaftler die Hauptakteure, die Mitglieder des Forschungsfeldes die Mitakteure“ (Fricke 1997, 148).

Die „joint-action“ erweist sich also als Doppelstrategie. Dies drückt sich auch in der hybriden Anlage des Methodeneinsatzes aus. So kann deutlich zwischen

analytischen und selbstreflexiven Instrumenten unterschieden werden (vgl. Stiegler 1977, 132).

Gestaltungs- und handlungsorientierte Industriesoziologie changiert zwischen instruierendem und selbstreflexivem Paradigma. Die Methoden, die zur Initiierung und Steuerung des Problemlösungsprozesses eingesetzt werden, bewegen sich im Rahmen des selbstreflexiven Paradigmas und weisen eine deutliche Nähe zu den Methoden auf, die auch in der systemischen Organisationsberatung - vor geradezu konträrem theoretischem Hintergrund⁴⁷ - Verwendung finden. Damit wird die Konvergenzthese, nach der die Methoden der Selbstreflexion quer zu den jeweiligen Disziplinen und Ansätzen liegen, erhärtet. Sowohl in der Arbeitspsychologie als auch in der Industriesoziologie konnten deutliche Tendenzen festgestellt werden, dass sich mit zunehmender Nähe der Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse ein selbstreflexives Methodenrepertoire durchsetzt. Betriebliche Anforderungen wirken offenbar hochselektiv und eignen sich externe Inputs und Intentionen nach einem eigenen Verarbeitungsmodus an bzw. verweigern sich ihnen oder erkennen sie erst gar nicht als relevant.

2.3.6 Interventionsmodell

Sowohl von Seiten traditioneller Forschung als auch auf Seiten systemischer Ansätze wird davon ausgegangen, dass Wissenschaft und Praxis unterschiedlichen Funktionslogiken folgt. Demnach werden Wissensgenerierung und Wissensanwendung analytisch und forschungsstrategisch auseinander gehalten. Damit erhebt sich jedoch die Frage, wie wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis fruchtbar gemacht werden können bzw. wie dieses Wissen zur Anwendung kommt. Die bisher diskutierten Interventionsmodelle folgten in unterschiedlicher Weise einem Modell des Wissenstransfers. Die Arbeitspsychologie versuchte gestaltenden Einfluss auf Betriebe zu nehmen, indem sie detaillierte wissenschaftlich begründete Empfehlungen zur Anleitung der Praxis erarbeitete.⁴⁸ Die empirisch-analytische Industriesoziologie suchte ihren Anwendungsbezug dem gegenüber in der Aufklärung einer politischen Öffent-

47 So sucht systemische Organisationsberatung nicht nach Möglichkeiten der Verschmelzung zweier Logiken, sondern nach Möglichkeiten der Intervention unter Voraussetzung und Aufrechterhaltung der jeweiligen Eigenlogiken.

48 Dies entspricht einem Typus der im Rahmen des HdA-Programms entwickelten Begleitforschungsansätze.

lichkeit über strukturelle Trends technisch-organisatorischer Entwicklungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene und hält ihre Empfehlungen eher implizit. In beiden Modellen wird zwischen wissenschaftlicher Wissensgenerierung und der Anwendung des Wissens in der Praxis unterschieden. Die Verkopplung beider Bereiche wird in einem asymmetrischen Kommunikationsprozess zwischen Experten und betrieblichen Praktikern hergestellt.

Auch die dem selbstreflexiven Paradigma zuzuordnenden Ansätze (selbst-reflexive Ansätze der Arbeitspsychologie und systemische Organisationsberatung) unterscheiden zwischen Wissenschaftssystem und Praxissystem. Sie konzipieren die Verbindung von Wissenschaft und Praxis jedoch nicht als handlungsanleitenden Transfer von Wissen im Rahmen einer asymmetrischen Kommunikationsbeziehung, sondern als anschlussfähigen Wissensinput in das eigenlogische betriebliche System. Die asymmetrische Kommunikationsbeziehung bei der Vermittlung des Wissens wird aufgegeben.

„Damit verliert die Wissenschaft ihren Absolutheitsanspruch. Ihre Ergebnisse werden relativiert und von den Praktikern auf ihre Nützlichkeit hin befragt. Die Verwendung der Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeiten hat nichts mit den Ergebnissen zu tun, die verwendet werden. Vielmehr erfolgt die Entscheidung ob und in welcher Form die Ergebnisse verwendet werden, nach Maßgabe und Eigenlogik des jeweiligen Praxisfeldes“ (Howaldt 1998, 75).

Gestaltungsorientierte Industriesoziologie bzw. betriebsbezogene Aktionsforschung wendet sich gegen das instruierende und gegen das selbstreflexive Interventionsmodell. Am Ersteren wird das mangelnde Einbeziehen lokalen Wissens bei der Generierung von Problemlösungen beanstandet, am letzteren die vermeintliche „Übernahme der Managementperspektive“ (Fricke 1997b, 6). Zusammenfassend stellt Fricke die oben skizzierten Alternativen als „Dilemma zwischen Unabhängigkeit und Unterwerfung dar“ (ebd.). In dieser Bewertung pendelt die Industriesoziologie

„zwischen dem Pochen auf wissenschaftlicher Unabhängigkeit im Forschungsprozess (Fragestellung, Methode, Ergebnis) und einer Rechtfertigung der Übernahme von Perspektiven gesellschaftlicher Praxis mit der Begründung, die Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungs- und Beratungsergebnisse nicht erreichen zu können“ (ebd.).

Für gestaltungsorientierte Industriesoziologie liegt das übergreifende Problem jedoch weniger in der Vermittlungsform des Wissens, als vielmehr in der zugrunde liegenden Prämisse, der Existenz zweier prinzipiell voneinander zu unterscheidenden Logiken. Hier will betriebsbezogene Industriesoziologie ein

„(...) ganz anders geartete(s), viel realistischere(s) und entspanntere(s) Verhältnis von Sozialwissenschaften und gesellschaftlicher Praxis“ (Fricke 1997a, 6)

zur Diskussion stellen. Die in den 60er- und 70er-Jahren von der Industrie-soziologie vollzogene institutionelle, konzeptionelle und methodische Profilierung wird als Ursache für problematische Abschottungstendenzen gegenüber der Praxis gesehen. Das Gegenmittel zum behaupteten Relevanzverlust der Industriosozologie wird von der Aktionsforschung darin gesehen,

„die Ausdifferenzierung der Sozialforschung aus der sozialen Praxis zurückzunehmen und soziologische Forschung mit der Lösung praktischer sozialer Probleme zu einem Akt zu verschmelzen“ (Kern 1982, 260).

Die Trennung des Entstehungs- und Verwendungszusammenhangs von wissenschaftlichem Wissen wird demnach als Ausdruck eines überholten naturwissenschaftlich geprägten Wissenschaftsverständnisses zurückgewiesen. Wissenschaftlicher Erkenntnisprozess und praktische Problemlösung sollen nicht mehr als zwei voneinander getrennte Strategien konzipiert werden, sondern „*uno actu*“ (Kern 1982, 264) erfolgen. In einem dialogischen Verfahren sollen Forschung und Problemlösung zu einem Prozess synthetisiert werden (vgl. Probst/Raum 1995, 3). Als „*jointness*“, „*joint action*“ oder „Entwicklungs-koalition“ soll eine gleichberechtigte Kommunikation zwischen Forschern und betrieblichen Akteuren aufgebaut werden, in der Frage- und Zielstellungen, Methodenwahl und -einsatz, die Interpretation von Informationen und Daten sowie Entscheidungen über die weitere Vorgehensweise etc. verhandelt werden. Die erwartete wechselseitige Ergänzung und Befruchtung von wissenschaftlichem und lokalem Wissen (vgl. Fricke 1997, 148) soll dabei paradoxerweise durch eine Nivellierung verschiedener Formen der Erfahrungsverarbeitung herbeigeführt werden. Einerseits soll Wissenschaft ihr genuin forschendes Element aufgeben und sich der Sichtweise der betrieblichen Akteure im Forschungsprozess verpflichten (vgl. van Beinum 1997, 17). Der Versuch die Praxisrelevanz der Industriosozologie durch Verpflichtung des Wissenschafts-systems auf alltagspraktische Normen zu erhöhen, stellt eine problematische Rücknahme der Spezialisierung und spezifischen Leistungsfähigkeit von Sozialforschung dar (vgl. Kern 1982, 261). Der

„zunächst recht reizvolle Gedanke einer innigeren Verschmelzung von Forschung und Leben und die daraus folgende Absicht, die Absonderung wissenschaftlicher Arbeit abzubauen und die Forschung - wie es so schön heißt - in den Lebensprozess der Menschen zu integrieren, enthält die Gefahr eines wissen-

schaftlichen ‚overkill‘ und kann in Selbstaufgabe umschlagen“ (Kern 1982, 272).

Andererseits soll die Praxis zumindest rudimentär verwissenschaftlicht werden.

„Gelingt der Transfer sozialwissenschaftlichen Wissens in die betriebliche Praxis, wird es zu Alltagswissen wie die Verallgemeinerung der alten Schreib- und Rechenkünste. Es findet also eine wissenschaftliche Alphabetisierung statt, die sich jedoch immer nur auf Ausschnitte aus der Gesamtheit des wissenschaftlichen Bestands einer Disziplin beziehen kann. Zugleich kann in besonderen Fällen auch eine begrenzte Versozialwissenschaftlichung der Praxis die Folge sein, wenn nämlich die Feldakteure sich zunehmend wissenschaftliche Methoden und Instrumente aneignen, die sie im betrieblichen Alltag einsetzen (können)“ (Fricke 1997, 151).

Unabhängig davon, wie realistisch eine Perspektive der Versozialwissenschaftlichung von Praxis ist⁴⁹, wird hier erneut mit der bestrittenen Differenz eines wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses und eines Problemlösungsprozesses, in den dieses Wissen eingespeist wird, operiert.

Der doppelte Anspruch von Forschung und Problemlösung scheint nicht in einem Prozess einlösbar zu sein und zerfällt auch in der Aktionsforschung faktisch in deutlich unterscheidbare Vorgehensweisen. Dies drückt sich sowohl in ihrer Terminologie als auch in ihrer Methodik aus. Der Versuch, Wissensproduktion und Wissensvermittlung in einem Akt auszubalancieren, steht vor grundsätzlichen Problemen:

„Neue Erkenntnisse können den betrieblichen Kräften aber nur auf zwei Wegen vermittelt werden: Entweder in der Weise, dass die Forscher anderwärts - und das heißt übrigens wieder in arbeitsteiliger Abspaltung - gewonnene Erkenntnis in den Betrieb hinein tragen; dann reduziert sich Aktionsforschung auf Vermittlung und büßt ihr forschendes Element ein; oder aber in der Weise, dass neue Erkenntnis durch Erforschung der betrieblichen Verhältnisse selbst erzeugt wird. Dies bedeutet aber unausweichlich eine gewisse Arbeitsteilung und Verselbstständigung der Forschung: die Anwendung von Erkenntnisverfahren, die dem betrieblichen Alltag nicht eigen sind. Auf diese Weise behält Aktionsforschung das Element des Erforschens, doch ist dies nur möglich, weil eine Rollentrennung zwischen betrieblichem Alltag und Forschungsprozess hingenommen wird. Zugespitzt formuliert: Aktionsforschung steht in dem Dilemma, zur Weitergabe wissenschaftlich bereits verfügbarer Erkenntnisse zu werden

49 Auch Ulrich (1984, 200) spricht im Kontext von Aktionsforschung von einer „wissenschaftsgeleiteten Praxis“.

(dann ist der Erkenntnisgewinn minimal) oder aber tatsächlich forschend neues Wissen zu erschließen (dann kann es mit der Verschmelzung von Subjekt und Objekt im Forschungsfeld nicht weit her sein)“ (Kern 1982, 268).

2.3.7 Fallbeispiel: Peiner Modell

Zur Veranschaulichung der gestaltungs- und handlungsorientierten Entwicklungslinie der Industriesoziologie soll das „Peiner Modell“ genauer analysiert werden. Das im Rahmen des HdA-Programms geförderte Projekt „Beteiligung und Qualifikation. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit“ (kurz: Peiner Modell) wurde im Auftrag des BMFT von der Hans-Böckler-Stiftung durch das Forschungsteam Else und Werner Fricke durchgeführt. Es gehört als „Klassiker“ handlungsorientierter Forschung zu einem der Meilensteine betriebsbezogener Aktionsforschung in Deutschland (vgl. Deeke 1982, 153; Kern 1982, 270). Das Projekt knüpfte an Thesen aus zuvor abgeschlossenen Studien im Bergbau an. Diesen Thesen zufolge verfügen Arbeiter trotz enger Handlungsspielräume über Willen und Fähigkeiten (innovatorisches Handlungspotenzial bzw. innovatorische Qualifikationen), ihre Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen mit zu gestalten. Im Peiner Modell wollten sich die Forscher nicht damit begnügen,

„ein weiteres Mal zu notieren, dass es dies subjektive Handlungspotenzial (...) gibt und dann festzustellen, dass die betrieblichen und gesellschaftlichen Hindernisse unüberwindlich sind, die einer Anwendung dieses Potenzials im Wege stehen. Daher entschlossen wir uns, in einem Handlungsforschungsprojekt gemeinsam mit einer Gruppe von Arbeitern herauszufinden, mit welchen Verfahrensweisen und unter welchen betrieblichen und sozialen Bedingungen die Anwendung innovatorischer Qualifikationen in einem Industriebetrieb gefördert werden könnte“ (Fricke u. a. 1981, 16f.).

2.3.7.1 Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel

Das erste Ziel des Projektes bestand darin,

„die sozialen Bedingungen und Voraussetzungen zu ermitteln, die zur Vermittlung, Anwendung und Entfaltung innovatorischer Qualifikationen erforderlich sind; zugleich sollte der Prozess der Vermittlung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen Aufschluss darüber geben, worin diese Qualifikationen bestehen und was sie zu leisten vermögen“ (ebd. 16).

Das zweite Ziel bezog sich auf die Entwicklung und Anwendung eines übertragbaren Beteiligungsverfahrens, welches

„den Arbeitenden den Handlungsrahmen schafft, gemeinsam mit ihren Interessenvertretern an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen mitzuwirken“ (ebd. 17).

Schließlich sollten mit dem dritten Ziel konkrete organisatorische und technische Verbesserungen mit den Beschäftigten und ihren betrieblichen Interessenvertretungen entwickelt werden (vgl. ebd. 16). Aufgrund der Erfordernisse zur Umsetzung der verschiedenen Teilziele (gleichzeitige Erweiterung industriesoziologischer Kenntnisse, Entwicklung übertragbarer Beteiligungsstrategien und Realisierung von Verbesserungen) erforderte das Projekt aus Sicht der Forscher einen „Handlungsforschungs- bzw. Aktionsforschungsansatz“ (vgl. ebd. 18).

Das Projekt wurde von 1975 - 1978 in der Salzgitter AG durchgeführt. Unter Zustimmung der Geschäftsleitung und des Betriebsrates konzentrierten sich die Aktivitäten der Forscher auf die 40 - 50 Beschäftigten⁵⁰ in der Abteilung „Anschneiderei“. Bei den Tätigkeiten der Beschäftigten handelte es sich überwiegend um Maschinenarbeiten und technisch-organisatorische Dienste. Die Abteilung trug typische Kennzeichen der tayloristischen Produktionsweise wie z. B. kurz getaktete Arbeitsvollzüge, geringe Dispositionsspielräume der Arbeitsausführung, Akkordentlohnung, autoritärer Führungsstil mit einschlägigen Folgewirkungen wie spannungsgeladene Atmosphäre, Vereinzelung, Konflikte, hohe Fluktuation und hoher Krankenstand (vgl. ebd. 74ff.).

Auf Basis einer Betriebsvereinbarung zur Sicherung der Arbeitsplätze und der Eingruppierung der projektbeteiligten Beschäftigten (vgl. ebd. 48) sowie einer Vereinbarung, dass das Forschungsvorhaben weder produktivitätsmindernde noch produktivitätssteigernde Ergebnisse anstreben sollte (vgl. Fricke 1982, 461), haben die Beschäftigten

„die beträchtlichen Anstrengungen des gemeinsamen Diskutierens, Lernens und Handelns 3 1/2 Jahre lang aufgewendet, um realistische, dem Urteil der Unternehmensleitung, des Betriebsrates und fachlicher Experten standhaltende Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu konzipieren, untereinander zu vereinbaren, auszuarbeiten und in Zusammenarbeit mit ihren Betriebsräten und Vertrauensleuten durchzusetzen“ (Fricke u. a. 1981, 25).

50 Im Projektverlauf variierte die Anzahl zwischen 47 Mitarbeitern zum Projektanfang und 38 Mitarbeitern zum Projektende (vgl. Fricke u. a. 1981, 77).

In diesem Prozess haben sich drei Arbeitsschwerpunkte herausgebildet. Dabei handelte es sich um den Bereich Arbeitsorganisation (Arbeitserweiterung durch Neuschneidung von Arbeitsaufgaben zwischen Einrichtern und Maschinenbedienern, Erweiterung fachlicher Qualifikationen, Verbesserung der Zusammenarbeit mit vorgelagerten Bereichen, Wahl von Schichtführern, Durchführung regelmäßiger Arbeitsbesprechungen zur Informationsverbesserung, Belastungsminderung etc.), den Bereich Lohn (Transparenz über Akkordberechnung, Vorgabezeitenberechnung, Erhöhung von Lohngruppen, Ersatz des Akkordlohns durch Zeitlohn) und den Bereich Technik (Verminderung von Lärm, Unfallgefahren, körperlichen Belastungen, Einführung von Arbeitserleichterungen) (vgl. ebd. 107ff.). Im Unterschied zu amerikanischen OE-Ansätzen wird damit „ein stärkeres Gewicht auf strukturelle Aspekte der Organisation gelegt (Hierarchie, Arbeitsorganisation, Arbeitsstrukturen)“ (ebd. 32).

2.3.7.2 Methoden im Fallbeispiel

Der methodische Einstieg in das Projekt erfolgte durch analytische Verfahren:

„Nach der Abteilungsversammlung begannen wir mit einer ausführlichen Analyse der Situation in der ausgewählten Abteilung. Als Erhebungsmethoden dienten uns Expertengespräche, die Auswertung betrieblicher Unterlagen, vor allem aber die begleitende Beobachtung, wie wir sie zuerst in unserer Untersuchung im Steinkohlebergbau angewendet haben“ (Fricke 1982, 461).

Diese Bestandsaufnahme der Ausgangssituation beanspruchte für die Erhebung in der Abteilung 3 Monate und für die anschließende Auswertung am Institut 1 Monat (vgl. ebd. 462). Die Ergebnisse dienten zum einen als Informationsgrundlage für das Ingangsetzen des Veränderungsprozesses und zum anderen als Datenmaterial für Forschungszwecke.

Eine solche Doppelfunktion hatte auch die Anlage einer umfassenden Gesamtdokumentation (öffentliches Protokoll, Ergebnisprotokolle, Verlaufsprotokolle). Die Protokolle sollten möglichst ausführliche Informationen über den Veränderungsprozess enthalten, um sie später wissenschaftlich auszuwerten.

„Wir legten deshalb als Regeln für die Erstellung der Protokolle fest, die Ereignisse so detailliert wie möglich darzustellen und dabei auch die eigenen Handlungen und Gesprächsbeiträge mit zu erfassen“ (Fricke u. a. 1981, 41).

Gleichzeitig dienten bestimmte Protokolle auch zur Dokumentation von Diskussionen und Entscheidungen von Teambesprechungen.

Die dialogischen und kommunikativen Methoden wurden primär im Rahmen von sieben einwöchigen Weiterbildungsveranstaltungen und in verschiedenen prozessbegleitenden Arbeitsgremien eingesetzt. Beides, Lernsituation und Anwendung des Gelernten in der Praxis (Handlungssituation), sollten eng miteinander verknüpft werden.

„Der Kern des Prozesses zur Entfaltung der innovatorischen Qualifikationen ist die Kombination und Wechselwirkung von betriebsnaher, handlungs-, beteiligungs- und interessenorientierter Weiterbildung in Seminaren und Arbeitsgruppen mit Ansätzen und Versuchen, die im Rahmen der Weiterbildung erarbeiteten Vorhaben und Handlungsentwürfe in der betrieblichen Praxis zu realisieren. Auf diese Weise entstand ein Konzept und ein Prozess der Einheit von Lernen und Handeln, in dessen Verlauf sich die latent vorhandenen innovatorischen Qualifikationen entfalten und bewähren konnten“ (Fricke 1982, 464).

Besonderen Stellenwert hatten dabei extern stattfindende Wochenseminare (Bückeberger Arbeitswochen). Sie dienten zur Qualifizierung, zur Selbstreflexion, zur Ideenentwicklung und -umsetzung sowie zur Steuerung des weiteren Prozessverlaufes. Obwohl die Forscher die Koordinatoren dieser Seminare waren, sollte den Lernenden eine aktive Rolle bei der Zielfindung und Entscheidung über Inhalte eingeräumt werden.

„Die Beteiligung der Lernenden an der Strukturierung ihrer Lern- und Bildungsprozesse ist garantiert und damit ausgeschlossen, dass die Definition von Lernzielen, Lerninhalten und von Verwendungssituationen allein durch die Wissenschaftler vorgenommen wird“ (Fricke u. a. 1982, 43).

Die Forscher arbeiten zwar die didaktische Feinplanung der Seminare aus,⁵¹ jedoch wurden die Vorschläge der Beschäftigten berücksichtigt. Darüber hinaus konnten auch während des Seminars Veränderungen durch die Teilnehmer erfolgen.

An der ersten Arbeitswoche kann die Arbeitsweise und die methodische Vorgehensweise exemplarisch verdeutlicht werden. Die erste Arbeitswoche stellte einen Auftakt für den Veränderungsprozess dar. Es sollten die Grundla-

51 Die Seminarplanung und Semindokumentation folgte folgender Grundstruktur: Überblick über das Thema, Ausgangssituation, Ziele des Seminars, thematische Schwerpunkte, Methoden, Seminarplan, Rolle der Teamer, Einfluss der Arbeiter auf den Seminarverlauf, Ergebnisse des Seminars (Erkenntnisse, soziales Lernen, Handlungsentwürfe). (vgl. Fricke 1982 u. a., 164).

gen für einen Prozess der Kooperation zwischen den Arbeitern und den Wissenschaftlern gelegt werden. Die Teilnehmer, d. h. die Beschäftigten der Abteilung Anscheiderei sollten Distanz zu ihrem Arbeitsplatz gewinnen, Gemeinsamkeiten ihrer Handlungssituation entdecken und Grundlagen für solidarisches Handeln schaffen. Gleichzeitig ging es darum, Entwürfe alternativer Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten zu diskutieren und die weiteren Arbeitsschritte des Veränderungsprozesses zu planen (vgl. ebd. 165). Im Wechsel von Kleingruppen- und Plenumsarbeit wurden Arbeitserfahrungen, Arbeitsbedingungen und -probleme, Veränderungsmöglichkeiten und Zukunftswünsche aufgearbeitet. Eingesetzt wurden Collagen, Impulsfragen und Pinnwände. Die Rolle der Forscher war die der Moderatoren.

„Wir hielten uns in diesem Seminar nicht als Informanten oder Experten. Die Arbeiter waren die Experten für die Inhalte um die es ging“ (ebd. 168).

Aufgrund der Ergebnisse kristallisierten sich drei Themenbereiche (Arbeitsorganisation, Lohn, Technik) heraus, zu denen jeweils eine Arbeitsgruppe gegründet wurde. Die Arbeitsgruppen bildeten ein weiteres Kernelement im Veränderungsprozess.

„Die auf Wochenseminaren erarbeiteten Konzepte wurden in *Arbeitsgruppen* von den Arbeiterinnen und Arbeitern anwendungsreif ausgearbeitet. Die Arbeitsgruppen trafen sich alle zwei bis drei Wochen für vier Stunden während der Arbeitszeit; in ihnen stimmten die Beschäftigten ihre Interessen untereinander ab, zogen betriebliche und außerbetriebliche Fachleute heran und diskutierten ihre Vorschläge mit ihren Betriebsräten und Vorgesetzten. Wenn sich alle Mitglieder der Abteilung auf einen Vorschlag auf Abteilungsbesprechungen oder *Abteilungsversammlungen* geeinigt hatten, wurde er dem Betriebsrat übergeben, damit dieser den Vorschlag der Arbeiter mit den Vertretern des Unternehmens verhandeln konnte“ (Fricke 1982, 463).

Nachdem ein Vorhaben bewilligt wurde, bildete man aus den Reihen der Beschäftigten Projektgruppen,

„mit denen sie die Einhaltung ihrer Pläne bei der Realisierung durch Schlosser, Konstrukteure, Ergonomen und sonstige Fachleute kontrollierten. Diesen Projektgruppen gehörten bis zu sechs Arbeiter an; sie waren Ansprechpartner aller Fachleute (...)“ (ebd. 464).

In einem Wechselspiel aus Seminarwochen, Ausarbeitung von Detailvorschlägen in den Arbeitsgruppen, Verhandlungen des Betriebsrates und Umsetzung durch Projektgruppen entwickelte sich der Qualifizierungs- und

Veränderungsprozess.⁵² Inhaltlich wurden durch diese Gremien Themen der Ergonomie, des Arbeitsschutzes, der Betriebsorganisation, des Arbeitsrechtes des Betriebsverfassungsgesetzes, der Technik, der Entlohnung und allgemeine wirtschaftliche Zusammenhänge bearbeitet (vgl. Fricke u. a. 1981, 206). Hauptsächlich erfolgte die Arbeit in der dialogischen Entwicklung von Handlungsentwürfen durch Kleingruppen, Plenum, Wissenschaftler und Beschäftigte. Neben den bereits in der ersten Arbeitswoche verwendeten Methoden wurden Rollen- und Planspiele eingesetzt. Diese ermöglichten

„Normen, welche das Verhalten von Menschen prägen, deutlich herauszuarbeiten. (...) In Planspielen können wesentliche Entscheidungen durchgespielt werden, wobei das Simulationsmoment eine Entlastung vom unmittelbaren Handlungsdruck bedeutet. Das hat einmal für den Erwerb von Handlungskompetenzen seine wichtige Bedeutung, indem als Vorbereitung von Entscheidungen wesentliche Situationen dargestellt werden, wobei alternative Reaktionen und darauf bezogene Handlungsmuster einbezogen werden können“ (Moser 1977a, 31).

Im Projekt wurden diese Methoden zur Entwicklung von Handlungsstrategien zur Durchsetzung einer höheren Lohngruppe von Werkzeugwechslern eingesetzt.

„Am Spiel nahmen alle Kollegen in einer von vier Spielgruppen (Werkzeugwechsler, Betriebsrat, Vertrauensleute, Werksleitung) teil. Zwei Teamer übernahmen die Spielleitung, ein Teamer protokollierte öffentlich jeden Spielzug, den die einzelnen Gruppen durchführten. Besonderen Wert legten wir auf die Diskussion bei der Auswertung des Spielverlaufs, die wir anhand des Simultanprotokolls strukturierten, und in der wir mögliche Alternativen zu den Handlungsweisen der verschiedenen Gruppen diskutierten, um zu zeigen, dass betriebliches Handeln nicht Sachzwängen folgt, sondern in der Durchsetzung einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen (Handlungsentwürfen) besteht“ (Fricke u. a. 1981, 187).

In Kleingruppenarbeit entwickelte man Alternativen und antizipierte deren Konsequenzen.

Schließlich kam den verschiedenen Formen des Informationsinputs eine besondere Bedeutung zu. Neben der Information durch Diskussion von Filmen, Statistiken und Schaubildern wurden gemeinsam Betriebsbesichtigungen vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Zudem übernahmen die Forscher neben ihrer Koordinations- und Moderationsfunktion auch die Aufgabe des Einspei-

52 Einzelne Stationen dieses Prozesses wurden genauestens dokumentiert und wissenschaftlich kommentiert.

sens von Informationen. Bei der handlungsorientierten Bearbeitung von Themen kam der speziellen Auswahl und der Art der Vermittlung von Wissen und Informationen besonderer Stellenwert zu. Zur Unterstützung der selbstreflexiven Themenbearbeitung können die Forscher bzw. Teamer

„im Betrieb recherchieren und sich genaue Daten beschaffen, betriebliche Experten können befragt werden oder im Seminar selber mitarbeiten, oder die Arbeitenden stellen die Informationen zusammen, die ihnen zugänglich sind“ (ebd. 206).

Folgende Kennzeichen der Informationsvermittlung gelten aus Sicht der Handlungsforschung als kennzeichnend:

- „Die Informationen haben einen aktiven Bezug zur Situation der Arbeitenden, sie geben Antwort auf ihre Fragen.
- Die Informationen werden anschaulich und klar gegliedert aufbereitet.
- Die Gruppen erarbeiten sich die Informationen, so weit möglich anhand von Materialien, selber. Wenn ein Kurzvortrag gehalten wird, so wird er von einer verständlichen Entwicklung der einzelnen Gedanken, möglichst in Schemata oder Schaubildern begleitet.
- Die Lernmaterialien sind, so weit möglich, Originale, mit denen auch in der Praxis gearbeitet wird“ (ebd. 206).

Indem sich das Projekt von der Prämisse leiten ließ, Forschung und Praxis miteinander zu verschmelzen, wurde der Entfaltung einer eigenen Methodik zur Bearbeitung der aufgeworfenen Forschungsfragen kaum Aufmerksamkeit geschenkt, sondern der Akzent auf beratungsrelevante bzw. prozessbezogene Methoden gelegt. Diese waren eingebettet in Weiterbildungsmaßnahmen und die Arbeit von Projektgruppen etc. (vgl. Kern 1982, 270). Damit erhebt sich die Frage, ob das Interventionsmodell der Handlungsforschung sowohl angemessene wissenschaftliche Erkenntniserträge als auch befriedigende Problemlösungen ermöglichte. Eine Betrachtung der Projektergebnisse problematisiert das Interventionsmodell der Handlungsforschung und erhärtet prinzipielle Zweifel an dessen Umsetzbarkeit.

2.3.7.3 Interventionsmodell im Fallbeispiel

Die oben beschriebene Methodik führte zur erfolgreichen Initiierung einer Reihe von Lern- und Handlungsprozessen bzw. Beteiligungsprozessen, in denen die Beschäftigten ihre innovative Qualifikation entwickeln konnten.

Begleitet wurde diese Entwicklung von Veränderungen der Arbeitssituation. Dazu gehörten Maßnahmen der

„Verbesserung der Arbeitsumgebung und des Arbeitsschutzes (Lärmsenkung, Pausenräume, Schutzvorrichtungen); Verbesserung der ergonomischen Gestaltung der Maschinen (Sitzhilfen, Wegfall ungünstiger Arbeitshaltungen); Mechanisierung stark belastender Arbeitsverrichtungen (Transport, Bedienung); Anreicherung unqualifizierter Arbeit (Übertragung von Werkzeugwechsel an Maschinenarbeiter) (Kern 1982, 270).

Außerdem wurden bestimmte Aspekte des Beteiligungsverfahrens (Bildung von Projektgruppen, Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen) über Vereinbarungen und Absprachen institutionalisiert (vgl. ebd., 397).

Allerdings muss trotz dieser Erfolge kritisch auf das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis verwiesen werden. Das Projekt erforderte pro Jahr ca. 1 Mio. DM und die Aktivitäten erstreckten sich letztlich auf knapp 50 Beschäftigte. Hinzu kommt ein erheblicher zeitlicher Aufwand durch die Beschäftigten für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Im Verhältnis zu den praktischen Ergebnissen, die sich nur auf ein kleines Segment der Gesamtbelegschaft beziehen und somit einen OE-Prozess eng begrenzter Reichweite markieren, erscheint der Ressourcenaufwand beträchtlich. Auch Fricke u. a. waren skeptisch, ob sich ein solches Projekt ohne öffentliche Förderung durchführen ließe. Der hohe Aufwand wurde unter Verweis auf die wissenschaftlichen Erträge gerechtfertigt.

„Nicht alle Beteiligungsformen, die im Forschungsprozess entstanden sind, können übertragen werden. Diesen Anspruch erhebt auch niemand, weil bei den Seminaren und Arbeitsgruppen der finanzielle und zeitliche Aufwand bei einer allgemeinen, ständigen Übertragung vom Unternehmen nicht zu tragen wäre. Diese beiden Beteiligungsformen (Wochenseminare, Arbeitsgruppen - R. K.) hatten im Forschungsprojekt vielmehr die Funktion experimenteller Bedingungen zur Entwicklung der übertragbaren Beteiligungsformen (ebd., 374).

Im Sinne eines Modellversuchs sollte das Peiner Projekt Pilotcharakter haben (vgl. ebd. 396) und Aufschluss über

„erste institutionelle Regeln und Formen, die weitere Beteiligungsprozesse, zunächst auf betrieblicher Ebene, in Gang setzen können“ (ebd. 368)

geben. Prinzipiell übertragbar erschien das Modell handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung sowie die betriebliche Verankerung bestimmter Gremien (Arbeitsgruppen, Projektgruppen). Dazu wurden deren Funktionen und Arbeitsweisen idealtypisch heraus-

gearbeitet (vgl. ebd. 389f.). Die unterstellte Verallgemeinerbarkeit der idealtypischen Elemente konnte jedoch bestenfalls vermutet, nicht aber wissenschaftlich begründet werden. Insofern handelte es sich beim „Peiner Modell“ in erster Linie um einen Versuch durch wissenschaftliche Beratung betriebliche Innovationen anzuregen, welcher seine Übertragbarkeit und seinen Modellcharakter erst noch beweisen müsste (vgl. Deeke 1982, 153ff.).

Während das Interventionsmodell praktische Problemlösungen unterstützen konnte und Erfahrungen zu den Einsatzbedingungen beteiligungsorientierter Verfahren ermöglichte, blieben die wissenschaftlichen Konsequenzen weitgehend offen.

„Tatsächlich scheint der Umfang, in dem im Rahmen des Projektes Lern- und Handlungsprozesse initiiert werden konnten, beachtlich. Als Akt der Umsetzung bereits bekannter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse war das Projekt allem Anschein nach ein Erfolg. Doch worin bestand der spezifische Fortschritt im Wissen, der das Projekt als Forschungsleistung ausweisen würde? (...) In kognitiver Hinsicht bringt das Projekt hauptsächlich zum Thema der Voraussetzungen und der Reichweite von Beteiligungsverfahren wertvolle Aufschlüsse. Zur zentralen Erkenntnisabsicht des Vorhabens - Entstehungsbedingungen und Anwendungsfolgen ‚innovatorischer Qualifikationen‘ - liefert das Projekt aber nicht mehr als praktisches Anschauungsmaterial, das noch nicht systematisch in eine umfassende Antwort auf die eingangs gestellte Frage überführt werden konnte“ (Kern 1982, 270).

Die wissenschaftliche Bearbeitung des Materials, seine Rückbindung an den Forschungsprozess, musste jedoch im Wesentlichen durch die Forscher nach dem Veränderungsprozess geleistet werden.

„Die Auswertung und Verarbeitung des Forschungsprozesses ist auch mit Vorlage des zweiten Untersuchungsberichtes nicht abgeschlossen. Wir planen für die nächsten Jahre eine systematische und ausführliche Auseinandersetzung mit der aktuellen Literatur auf den Gebieten der Industrie- und Betriebssoziologie, der Qualifikationsforschung sowie Erwachsenen- und insbesondere der Arbeiterbildung. Diese Vorhaben brauchen Zeit und eine systematische Anstrengung“ (Fricke u. a. 1981, 16).

Die Balance zwischen wissenschaftlicher Produktion und Anwendung von Wissen in ein und demselben Prozess konnte nicht gefunden werden. Vielmehr gewann die Seite der Wissensanwendung ein deutliches Übergewicht. „Action“ und „research“ zerfallen in dem Projekt in zwei Vorgänge. Es zeigte sich: Je stärker der Akzent auf die Lösung konkreter Praxisprobleme durch dialogische

und selbstreflexive Methoden gesetzt wird, desto stärker tritt der ForschungshinterdenBeratungsaspekt zurück.

„Sozialforscher, die mit dem Selbstverständnis der Aktionsforschung an Organisationen herangehen, werden implizit zu Beratern. Das von ihnen produzierte Wissen gewinnt seine Relevanz weniger im Kontext des Wissenschaftssystems, sondern als Basis für eine Selbstveränderung der untersuchten sozialen Systeme. Wissenschaftler konzentrieren sich in dieser Rolle auf ein bestimmtes Praxisproblem außerhalb des Wissenschaftssystems und versuchen dieses unter Anwendung ihrer wissenschaftlichen Denkinstrumente in enger Kooperation mit den vom Problem Betroffenen zu lösen“ (Wimmer, 1991, 82).

Auch im „Peiner Modell“ wurde „das erwähnte Dilemma der Aktionsforschung eher zur praktischen Seite hin aufgelöst (...)“ (Kern 1982, 270).

Faktisch reduzierte sich Aktions- bzw. Handlungsforschung im hier beschriebenen Projekt auf eine verhältnismäßig aufwändige Form der Organisationsberatung, deren Hauptanliegen in der Ausweitung von Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten durch ihre Qualifizierung zum selbstreflexiven Umgang mit betrieblichen Einzelproblemen lag. Diese normativ geprägte Konzentration der Aktivitäten auf die Beteiligung eines bestimmten Belegschaftssegments führt zu einer erheblichen Einschränkung der selbstreflexiven Perspektive und ihrer Dynamik. Sie wird thematisch fixiert, auf den Radius einer ausgewählten Gruppe begrenzt und somit im Rahmen der Gesamtorganisation und ihrer Entwicklung isoliert. Selbstreflexion wird nicht als zu entwickelnde organisationale Fähigkeit über alle Hierarchieebenen hinweg konzipiert, sondern als Mittel zur besseren Interessensdurchsetzung einer betrieblichen Beschäftigtengruppe (Arbeiter) gegenüber hierarchisch höherstehenden betrieblichen Gruppen (insbesondere gegenüber dem Management).

2.3.8 Zwischenfazit zum instruierenden Paradigma in der Arbeitspsychologie und in der Industriesoziologie

Es wurden drei verschiedene Ansätze im Hinblick auf das jeweilige wissenschaftliche Selbstverständnis, auf die Positionierung im Verhältnis der zu gestaltenden Praxis, auf das damit verbundene Erkenntnisinteresse, auf den Methodeneinsatz und auf das Interventionsmodell genauer beleuchtet und eine Reihe von Unterschieden herausgearbeitet, die jedoch den Rahmen des instruierenden Paradigmas letztlich nicht überschreiten. Die drei gewählten Ansätze

haben sich in kritischer Auseinandersetzung mit organisatorischen Entwicklungen entfaltet, für die das tayloristische Leitbild prägend war. Gemessen an der aktuellen Dynamik, Komplexität und Wissensintensität organisatorischer Strukturen und Aktivitäten trug der zentrale „Erkenntnisgegenstand“ der jeweiligen Ansätze insbesondere in ihrer Profilierungsphase Züge von verhältnismäßig einfachen sozialen Systemen. Die Herausbildung des instruierenden Paradigmas in der Arbeitspsychologie und Industriesoziologie ist insofern eng mit den entsprechenden Organisations- bzw. Systemtypen verbunden.

Vor dem Hintergrund des Anspruchs der handlungsorientierenden Aufklärung einer unzureichend informierten Praxis über objektivierte Erkenntnisse versuchen sowohl die gestaltungsorientierte Arbeitspsychologie und die empirisch-analytische Industriesoziologie Einfluss zu gewinnen. Die Intervention erfolgt im ersten Fall durch den direkten Zugriff auf die organisationelle Mikroebene bzw. durch den Versuch der Steuerung von Systemdetails. Insbesondere die Arbeitsaufgabe rückt dabei in das Zentrum der Analyse, Bewertung und Gestaltung. Im anderen Falle wird das über eine indirekte organisationelle Beeinflussung über die Rationalisierung der politischen Informationsbasis versucht. Wissenserzeugung (Wissenschaft) und Wissensanwendung (Praxis) zerfallen in zwei voneinander zu unterscheidende Vorgänge. Die Wissensvermittlung wird als Wissenstransfer konzipiert und begründet so eine grundlegend asymmetrische Kommunikationssituation (Instruktion), die zur strikten Trennung von Datenermittlung und –verarbeitung (durch Wissenschaftler) einerseits und Datenlieferung (durch Untersuchungsobjekte, Praktiker, Klienten) führt. Die Methoden werden unter einseitiger Kontrolle gehalten und zielen auf objektivierende, generalisierende bzw. typologisierende Erfahrung der Realität. Während sich die Industriesoziologie darauf konzentrierte bzw. auch beschränkte entsprechende Erkenntnisse über Veränderungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation zu ermitteln und sich der Gestaltung konkreter Einzelfälle enthielt, zielte die Methodik der Arbeitspsychologie in gewisser Weise auf Beides: Die Generierung von allgemein gültigen Maßstäben als Gestaltungsoptima und die Messung des Abweichungsgrades des betrieblichen Einzelfalls von diesem Optimum, als Grundlage der Bewertung und der Ableitung von Gestaltungsanforderungen. Wie in den Ausführungen dargelegt, entfaltet die Arbeitspsychologie ihre methodische Kompetenz in der Analyse einfacher Organisationstypen, gerät jedoch mit zunehmender Bedeutung hochdynamischer, komplexer und wissensintensiver Systemtypen an ihre Grenzen.

Die Veränderungsgeschwindigkeit des Untersuchungsgegenstands erweist sich als so hoch, dass sich dessen Prämissen häufig bereits nach Abschluss der Analyse als „überholt“ erweisen. Das zugrunde liegende Lewin'sche Veränderungsmodell (unfreeze – move – freeze) kommt zwar dem arbeitspsychologischen Interventionsverständnis entgegen, erweist sich jedoch in einer Praxis, die in gewisser Weise einem kontinuierlichen, nicht mehr endenden „move“ unterliegt, als obsolet. Der Einsatz wissenschaftlicher Analyseinstrumente und -methoden, die eine mehr oder weniger stabile Ausgangslage voraussetzen, eignet sich nur unzureichend zur Gestaltung bzw. zur Problemlösung in permanent prozessierenden sozialen Systemen. Derartige „Gebilde“ generieren das benötigte Wissen nicht durch Absorption extern erzeugter Erfahrung, sondern durch Reflexion der eigenen Erfahrung. Für die Organisation von Wissen auf Basis der Selbsterfahrung lokaler Akteure stellt die Arbeitspsychologie jedoch kaum Instrumente und Methoden bereit. Wie gezeigt wurde, klaffen Analyse und Bewertung einerseits und Gestaltung bzw. reale Veränderung andererseits nach wie vor weitgehend auseinander. In den Fällen jedoch, in denen die Arbeitspsychologie in den eigentlichen Veränderungsprozessen involviert ist, greift sie zumindest ansatzweise ebenfalls auf selbstreflexive Verfahren und Methoden zurück, auch wenn damit der wissenschaftliche Anspruch relativiert werden muss. So lassen sich z. B. die Gütekriterien zur Sicherung der wissenschaftlichen Standards nicht einhalten bzw. es erhalten völlig andere Qualitätserwartungen, die maßgeblich von den Praktikern definiert werden, Relevanz.

Die handlungs- und gestaltungsorientierte Industriesoziologie markiert einen paradigmatischen Grenzfall und verweist bereits über den instruierenden Rahmen hinaus auf das selbstreflexive Paradigma, welches im nächsten Kapitel zunächst am Beispiel der systemischen Organisationsberatung konturiert wird. Während dem Interventionsmodell der gestaltungsorientierten Arbeitspsychologie und der empirisch-analytischen Industriesoziologie die Vorstellung einer sequenziellen und streng arbeitsteiligen Abfolge von wissenschaftlicher Wissensgenerierung einerseits und Ergebnisanwendung in der Praxis andererseits zugrunde liegt, deren Zusammenhang über den asymmetrischen Interaktionsmodus eines Wissenstransfers, welcher Organisationsentwicklung letztlich als Organisationsinstruktion (bzw. –erziehung) hergestellt wird, beansprucht die gestaltungsorientierte Industriesoziologie wissenschaftliche und praktische Problemlösung zu einem Vorgang zu synthetisieren. Gegenüber dem wissenschaftlichen Expertenwissen wird das betriebliche Erfahrungswissen als Aus-

gangs- und Zielpunkt von Veränderungsprozessen aufgewertet. Die Kommunikation zwischen Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern erhält symmetrischere Formen. Nicht wissenschaftliche Analyse und anschließender Ergebnistransfer sind das Ziel, sondern die problembezogene Wissensgenerierung soll im engen Dialog in „Entwicklungspartnerschaften“ von Wissenschaftlern und Praktikern erfolgen. Damit werden völlig anders geartete Vorgehensweisen und Methoden erforderlich. Wie gezeigt, geht die handlungs- und gestaltungsorientierte Industriesoziologie hier auch „eigene Wege“ und bereichert das Methodenarsenal durch Integration verschiedener dialogischer und selbstreflexiver Verfahren und Instrumente. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber auch, dass die Synthese in zwei voneinander getrennte Vorgänge zerfällt: Wissenschaftliche Wissensentwicklung und betriebliche Problemlösung erscheinen zwar nicht als sequenzieller wohl aber als paralleler Vorgang. Auch der instruierende Charakter wird insofern nicht wirklich aufgegeben, als die normative Grundausrichtung (Empowerment der Belegschaften, Humanisierung des Arbeitslebens) zur selektiven Wahrnehmung betrieblicher Problemlagen, zur Fixierung der Arbeit auf bestimmte Populationen und zur entsprechenden Einengung der Lösungsstrategien führte.

3. Der Beitrag Systemischer Organisationsberatung zum selbstreflexiven Paradigma

Nachdem das instruierende Paradigma und seine methodischen Konsequenzen am Beispiel der Arbeitspsychologie und der Industriosociologie dargestellt und dessen Leistungsfähigkeit für den Anwendungsbereich der externen Begleitung von Veränderungsprozessen problematisiert wurde, soll nun am Beispiel der systemischen Organisationsberatung ein alternatives Paradigma konstruiert werden. Für die systemische Organisationsberatung stellt sich das Problem der Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen in die Praxis nicht in konkreter, sondern in prinzipieller Form. Da es sich um keine wissenschaftliche Disziplin handelt (auch wenn sie auf system- und organisationstheoretischer Basis operiert), braucht sie sich nicht an deren methodischen Standards zu orientieren, sondern kann sich stärker auf die Bedingungen des Beratungsfeldes einlassen. Allerdings erscheint das bezeichnete Problem als grundsätzliche Frage nach den Möglichkeiten des Zusammenwirkens unterschiedlicher Systemlogiken zur Erzeugung betrieblicher Problemlösungen.

3.1 Allgemeine Grundlagen

Wie kein anderer Ansatz beschäftigt sich die systemische Organisationsberatung sowohl mit der Frage nach der Veränderungslogik komplexer sozialer Systeme (Organisationstheorie) als auch mit der Frage nach den Leistungsmöglichkeiten von Beratung (Beratungstheorie). Dabei profiliert sie ihr Selbstverständnis unter Bezugnahme auf die neuere Systemtheorie, die im Sinne einer Metatheorie

„ein Set an abstrakten Denkinstrumenten (bietet), die zur Beobachtung des jeweiligen Feldes und der eigenen Positionierung in demselben genutzt werden können“ (Wimmer 1995a, 248).

Auf der Grundlage hiermit verbundener zentraler Kategorien wie der Selbstreferenzialität und operativen Geschlossenheit sozialer Systeme formiert sich ein vom instruierenden Paradigma deutlich abweichendes Modell der Wissensproduktion und der Veränderung sozialer Systeme, in dessen Zentrum

anstelle extern durchgeführter Informationsschöpfung und fremdbestimmter Handlungsanleitung die Selbstreflexion und Selbstveränderung als Eigenleistung des Systems gesetzt wird.

„Systemische Organisationsberatung siedelt die Möglichkeit ihres Tätigwerdens genau an diesen Eigentümlichkeiten der Produktion von Wissen, des Herstellens von Realitätseinschätzungen über sich und die eigene Umwelt an“ (ebd. 252).

An die Stelle dirigistischer Beratung tritt die mobilisierende Beratung, die „lediglich unterstützend, jedoch nicht dominierend bei Prozessen der Problemerkennung, der Problembehandlung und der Problemlösung assistiert (...)“ (Mingers 1996, 79).

Eine Form der Problembearbeitung, die auf Grundlage selbstreflexiver Informationsschöpfung durch das Systems erfolgt, impliziert die Abkehr von asymmetrischen Kommunikationsbeziehungen zwischen Beratern und Klienten wie sie sich auch in Versuchen fremdbestimmter Prozesskontrolle durch wissenschaftliche Methodenverwendung und daraus abgeleiteten Verhaltensvorschriften ausdrückt. Die in asymmetrischen Kommunikationsbeziehungen eingeschriebene Distanz zwischen Experten/Wissenschaftlern und betrieblichen Akteuren/Umsetzern führt zu überdimensionierten fremdbestimmten Analysephasen, deren Ergebnisse

„notorisch zu viel an oft zu differenziert erscheinenden Informationen enthalten. Jeder wird bedient, jede Frage wird beantwortet. Man versammelt nicht selten eklektisch, was man herausgefunden hat. Um das zu überdecken, staffiert man es mit Theorie aus, die als ‚Denke‘ den zu Inspirierenden ähnlich äußerlich bleibt wie die Sammlung an Informationen“ (Goeudevert/Gruschka 1997, 16).

Demgegenüber fokussiert systemische Organisationsberatung auf die Unterstützung von Prozessen selbstreflexiver Wissensproduktion. Damit werden symmetrische Kommunikationsbeziehungen als Bedingung der Anschlussfähigkeit externen Wissens vorausgesetzt. Erkenntnisprozesse sind so zu gestalten, dass sie aus systemeigenen Leistungen hervorgehen. Jegliche Intervention muss daher in das Nadelöhr interner Wahrnehmungs- und Interpretations- und Entscheidungsroutrinen eingefädelt werden. Systemischer Organisationsberatung geht es im Kern

„um das Hervorbringen von alternativen Selbstentwürfen sowie um das Herstellen einer breiten systeminternen Akzeptanz für einen dieser Entwürfe und in der Folge um das Fixieren von verbindlichen Rahmenentscheidungen, die die getroffenen Identitätsfestlegungen nach innen und außen beleben helfen“ (Wimmer 1995a, 272).

Aus Sicht der systemischen Organisationsberatung lassen sich derartige Selbstentwürfe nicht durch externe Einsichten begründen. Demnach macht es keinen Sinn, dass Berater durch umfassende Analysen zunächst Daten aus dem System extrahieren, um dann (vergeblich) zu versuchen, sie in verdichteter Form wieder zurückzutransferieren.

Die systemische Organisationsberatung beschreibt vor diesem Hintergrund eine prinzipiell andere Vorgehensweise der Unterstützung organisationeller Veränderungsprozesse und entwickelt ein Interventionsverständnis, welches als Programm eines selbstreflexiven Paradigmas gelesen werden kann. Der Unterschied zum instruierenden Paradigma drückt sich u. a. in den Interventionszielen von Beratung und den damit verbundenen Aufgaben der Berater aus und führt zu Eigenarten der Methodenverwendung. Systemische Organisationsberatung stellt sich die Aufgabe, die Problembearbeitungsfähigkeit eines sozialen Systems gezielt anzuregen,

„ohne den Suchmustern nach einer zentralen Steuer- und Beherrschbarkeit solcher Prozesse zu erliegen. Nicht zuletzt durch den Respekt vor der Eigenverantwortung des Klientensystems unterscheidet sich die systemische Organisationsberatung von den Vorgehensweisen, die Beratung als expertengestütztes Ersatzmanagement ansehen“ (ebd. 261).

Interventionen, die dieser Aufgabe gerecht werden, können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Wimmer nennt hier bspw. die Entwicklung neuer Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten, wechselnde Fokussierung auf verschiedene Themenschwerpunkte, das Etablieren von Selbstreflexionsmechanismen und die Steuerung des Prozesses der Diagnose, Informationsschöpfung und -auswertung (vgl. ebd. 266 ff.).

Die entscheidende Differenz zum instruierenden Paradigma liegt in der Funktion, die den Methoden zugewiesen wird. Dieselben Methoden lassen sich instruierend und selbstreflexiv einsetzen. König/Volmer (1996) zeigen, dass eine Vielzahl von Methoden der klassischen Organisationsentwicklung und Sozialforschung auch Zwecken selbstreflexiver Wissensgenerierung zugeführt werden können, wenn sie so in den Veränderungsprozess inkorporiert werden, dass sie

„der Erarbeitung von neuem Wissen des Systems über sich selbst“ (ebd. 274 f.) dienen. Obwohl Fatzer darin zustimmen ist, dass die systemische Organisationsberatung u. a. auch auf lange bekannte Methoden der Organisationsentwicklung und Sozialforschung zurückgreift, handelt es sich, aufgrund des veränderten

Funktionszusammenhanges, in den sie eingebettet werden, nicht um „eine uralte Diskussion unter neuen Etiketten“ (Fatzer 1996, 89).

Umgekehrt rechtfertigt der systemische Anwendungsrahmen nicht die Zurechnung dieser Methoden zur systemischen Organisationsberatung, wie es deren Darstellung unter dem Titel „Systemische Organisationsberatung - Grundlagen und Methoden“ durch König/Volmer (1996) nahe legen könnte. Vielmehr erscheint das Methodenangebot systemischer Organisationsberatung als relativ begrenzt. Auch König/Volmer unterstützen letztlich die Annahme, dass die systemische Organisationsberatung kaum über eigene Methoden verfügt, indem sie davon ausgehen, dass sich

„auf methodologischer Ebene (...) eine Reihe von Ansätzen durch ein enges Spektrum methodischer Vorgehensweisen aus (-zeichnen), wobei häufig recht spezielle Verfahren genannt werden“ (König/Volmer 1996, 53).

Die meisten Vertreter systemischer Organisationsberatung nennen im engeren Kontext systemischer Methoden das zirkuläre Fragen, die paradoxe Intervention, Metadialoge, das Fokussieren und eine Reihe von analogen Verfahren (vgl. König/Volmer 1996; Mingers 1996; Wimmer 1995a; Baumgartner u. a. 1998; Königwieser/Exner 1998).

Bei diesen Methoden handelt es sich häufig um Übertragungsversuche aus Erfahrungsbereichen der Familientherapie auf organisationelle Sachverhalte. Stärken derartiger Adaptionen liegen in der Aufdeckung unterschiedlicher systemimmanenter Problem-(lösungs-)perspektiven und Handlungslogiken als Grundlage von Entscheidungen über künftige Verfahrensweisen sowie in der Förderung selbstreflexiver Wissensproduktion. Die Methoden ermöglichen jedoch bei einer Vielzahl grundlegender OE-Probleme keine Orientierungshilfe. Die systemische Organisationsberatung verfügt über keine eigenen Methoden zur Unterstützung der Entgeltfindung, der Arbeitszeitgestaltung, der Organisationsanalyse, der Analyse von logistischen Abläufen, der Durchführung von Qualifikationsbedarfsanalysen, der Verzahnung von OE- und PE-Prozessen etc. Die Einführung von Gruppenarbeit oder von KVP bzw. anderen Organisationsformen ist keine Aufgabe, der sich systemische Organisationsberatung inhaltlich oder methodisch stellt:

„Bei unserem Thema geht es also nicht darum, *wie* man etwa Lean-Konzepte inhaltlich realisiert, dezentralisiert, optimale Belieferungssysteme oder Prozessstrukturen schafft, sondern darum, *mit Hilfe welcher* Vorgangsweise Verbesse-

rungen, Veränderungen, Lernen organisiert werden können; *wie* solche Prozesse geplant bzw. gestaltet werden können“⁵³ (Königswieser/Exner 1998, 50).

In kritischer Perspektive wird zu fragen sein, welche Restriktionen sich aus einer derartigen Einschränkung ergeben und ob Möglichkeiten erkennbar sind, prozessorientierte und inhaltsorientierte Methoden und Vorgehensweisen miteinander zu verbinden, ohne in das instruierende Paradigma zurückzufallen.

Nach einer Skizzierung der Herkunft und theoretischen Grundlagen der systemischen Organisationsberatung werden in den folgenden Kapiteln das damit verbundene Interventionsverständnis und seine methodischen Implikationen diskutiert. Dazu werden die zentralen Interventionsziele, die Interventionsfunktionen, die Vorgehensweise, die Zielgruppen und Interventionsebenen sowie die zentralen Methoden und ihre Wirkung beschrieben. Ein darauf folgendes Fallbeispiel illustriert die eingesetzten Methoden und deren Resultate. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Bewertung der Stärken und Schwächen systemischer Organisationsberatung.

3.1.1 Theoretische Grundlagen

Das „Tohuwabohu der Beratungsansätze“ (Mingers 1996, 18) hat inzwischen auch die systemische Organisationsberatung eingeholt. Seit Herausbildung dieses Ansatzes Mitte der 80er-Jahre „finden sich im deutschsprachigen Raum eine Reihe von Versuchen, systemtheoretische Ansätze auf Organisationsberatung und Organisationsentwicklung zu übertragen (König/Volmer 1996, 53). Das Spektrum reicht dabei von den kybernetischen und betriebswirtschaftlich fundierten Ansätzen aus St. Gallen (vgl. Malik 1996 und Schwaninger 1994)⁵⁴ über Ansätze mit engen Bezügen zur OE-Tradition (vgl. Baumgartner u. a. 1998), bis hin zu Ansätzen der „Wiener Schule“, die u. a. in kritischer Auseinandersetzung mit der OE-Tradition entstanden sind. Für Willke zählt die „Wiener Schule“, die insbesondere durch die drei Beratungsfirmen

⁵³ König/Volmer führen Beispiele für eine systemische Bildungsbedarfsanalyse oder der systemischen Einführung von Lean-Produktion, Gruppenarbeit oder KVP an. Die Vorgehensweise der Implementation dieser Konzepte ist zwar systemisch angelegt, die Konzepte selbst und eine Reihe von Methoden auf die bei der Einführung zurückgegriffen werden, stammen allerdings aus anderen disziplinären Kontexten (vgl. König/Volmer 1997).

⁵⁴ Dem St. Gallener Ansatz ist häufig vorgeworfen worden, „versteckt hinter dem Feigenblatt kybernetischer Semantik weiterhin (antiquierte) lenkungsutopische Hoffnungen auf die Machbarkeit von Sozialtechnologie zu vermitteln“ (Lentge, 1994, 84). Auch Fischers (1993) zielt in diese Richtung. Es ist anzumerken, dass die Vorwürfe einer genaueren Prüfung nicht standhalten. Eine fundierte Replik auf die Vorwürfe findet sich bei Malik 1996, S. 543 (ff.).

CONNECTA⁵⁵, Organisationen Systemisch Beraten (OSB)⁵⁶ und die Beratergruppe Neuwaldegg⁵⁷ repräsentiert wird, zu den interessantesten Ansätzen auf dem systemischen Beratungsmarkt (vgl. Willke 1994, 177). In Deutschland haben sich u. a. besonders König/Volmer intensiv mit der Beschreibung der Grundlagen und Methoden sowie der Praxis systemischer Organisationsberatung auseinandergesetzt (vgl. König/Volmer 1996, 1997). Deshalb wird in diesem Teil der Arbeit verstärkt auf Beiträge aus der „Wiener Schule“ und auf Beiträge von König/Volmer zurückgegriffen.⁵⁸

Die systemische Organisationsberatung hat sich insbesondere mit den Schwächen der traditionellen Unternehmensberatung und den Problemen der OE-Ansätze auseinandergesetzt (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987; vgl. Wimmer 1992, 1995a, 1996) und ein eigenes, organisationstheoretisch fundiertes und systemtheoretisch angeleitetes Beratungsverständnis herausgebildet. An die Stelle der Kritik tayloristischer Produktionsformen und ihrer negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten sowie der extern (wissenschaftlich) angeleiteten Entwicklung wünschenswerter Gestaltungsalternativen setzt die systemische Organisationsberatung zunächst eine (selbst)kritische Betrachtung der überwiegend implizit gehaltenen organisationstheoretischen Grundlagen bestehender Beratungsansätze. Selbstkritisch ist dieses Unterfangen, weil es zum einen bisherige Ergebnisse von Organisationsberatung als unbefriedigend bewertet und zum anderen die Verantwortung dafür nicht in der mangelnden Kooperationsbereitschaft oder Einsicht der Klienten verortet, sondern immanenten Schwächen der Beratungskonzepte anlastet. So steht am Ausgangspunkt systemischer Ansätze die Feststellung:

„Die Veränderungsimpulse in Richtung Organisation, beispielsweise hinsichtlich von Restrukturierungsprozessen müssen ehrlicherweise als bescheiden eingestuft werden. Aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus lassen sich die Gründe für die mangelnde ‚Interventionskraft‘ unserer damaligen OE-Versuche eben nicht nur in den widrigen äußeren Verhältnissen finden, sondern auch im zugrunde liegenden Berater- und Trainerverständnis“ (Wimmer 1993, 81).

Eine Verbesserung der Interventionskraft von Beratung wird zunächst von der Klärung der spezifischen Operationsweise und der Charakteristika von Organisationen als sozialer Systemen erwartet (vgl. Wimmer 1991, 113). Damit

55 Bekannte Vertreter sind bspw. Veith, Schober, Mingers.

56 Bekanntester Vertreter ist Wimmer.

57 Zu den bekanntesten Vertretern zählen Exner, Königswieser, Heitger, Boos.

58 Wenn im Folgenden von „systemischer Organisationsberatung“ gesprochen wird, ist der damit umrissene Kontext gemeint.

setzt die Kritik der systemischen Organisationsberatung im Kern an einem Theoriedefizit bestehender Ansätze an. So eröffnet bspw. der sozio-technische Systemansatz prinzipiell die Perspektive dafür, dass soziale (Teil)systeme einer anderen Operationslogik folgen als technische (Teil)systeme und dass die Gestaltung sozialer Teilsysteme kontingent ist (vgl. Wimmer 1991, 92), schenkt der Weiterführung dieser Erkenntnis jedoch nur wenig Aufmerksamkeit. Weder wird genauer beschrieben, worin denn dann die besonderen Konstitutionsbedingungen sozialer Systeme liegen, noch welche Schlussfolgerungen daraus für die Organisationsberatung zu ziehen sind.

Das Fehlen eines angemessenen Organisations- und Beratungsverständnisses des soziotechnischen Systemansatzes kennzeichnet exemplarisch die durch die systemische Organisationsberatung kritisierten Ansätze der Expertenberatung und Organisationsentwicklung. So betonen auch König/Volmer:

„Unternehmensberatung verfügt ursprünglich über keine ‚Beratungstheorie‘, die eine theoretische Grundlegung und Absicherung der Beratungsprozesse leisten könnte“ (König/Volmer 1996, 51).

Die systemische Organisationsberatung treibt deshalb die Entwicklung einer derartigen Beratungstheorie voran. Nach Wimmer verweist der Begriff „systemisch“ zunächst auf ein „elaboriertes Denkinstrumentarium“ zum Verständnis von Organisationen und ihren spezifischen Problemen. Eng damit verbunden ist das Bemühen

„um ein explizites theoretisches Verständnis dessen, was denn die Beratung von komplexen Organisationen überhaupt leisten kann“ (Wimmer 1995a, 249).

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass systemische Organisationsberatung sich dabei weniger für Organisationen einfachen Systemtyps interessiert, sondern ihre Aufmerksamkeit auf die in den 80er-Jahren zunehmend in den Vordergrund tretenden Organisationen komplexen Systemtyps richtet. „Komplexität und Unsicherheit werden zu *den* Themen des Managements“ (Timel 1998, S. 207) und verlangen nach einer Berücksichtigung in der Organisations- und Beratungstheorie:

„Auf beiden Ebenen (Theorie der Organisation sowie Theorie der Beratung) erscheint mir der Orientierungsbedarf durch die jüngsten zum Teil doch sehr dramatischen Veränderungen in Organisationen deutlich zuzunehmen. Hier bietet die Systemtheorie die Chance für einen ausreichend elaborierten Beobachterstandpunkt (...)“ (Wimmer 1995a, 249).

Einen der ersten Versuche, die eigene familientherapeutische Praxis systemtheoretisch zu fundieren und methodisch auf den Bereich der Organisationsberatung auszuweiten, unternahmen 1987 Exner/Königswieser/Titscher (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987). Dabei greifen sie mit Luhmann (1984) auf einen soziologischen Ansatz zurück, in dem versucht wird,

„soziale Prozesse mit Hilfe systemtheoretischer Terminologie umfassender zu erklären als es mit anderen Erklärungsmodellen (z. B. einer soziologischen Handlungstheorie) möglich ist. Zugleich führt er in die Systemtheorie eine spezifisch soziologische Perspektive ein, was zu deutlichen Veränderungen gegenüber der allgemeinen Systemtheorie von Bertalanffy führt“ (König/Volmer 1996, 29).

Während Bertalanffy von einer Umweltoffenheit sozialer Systeme ausgeht und so eher Beschreibungsmuster für einfache Systemtypen ermöglicht, betont Luhmann die Geschlossenheit komplexer Systeme gegenüber der Umwelt bzw. die „Differenz von System und Umwelt“ (Luhmann 1984, 35). Soziale Systeme folgen demnach einer von der Umwelt unabhängigen eigenen Logik. Die Reproduktion sozialer Systeme erfolgt selbstreferenziell, dies bedeutet,

„dass alle Einheiten, die ein System operativ einsetzt, durch das System selbst konstituiert werden müssen und nicht, wie ein vorgefertigter Baustein, der Umwelt entnommen werden können“ (Mingers 1996, 40).

Damit wird die System-Umwelt-Differenz zum konsekutiven Ausgangspunkt des systemischen Organisations- und Beratungsverständnisses gemacht. Systemische Organisationsberatung richtet ihre Aufmerksamkeit darauf, wie Sozialsysteme unter den Bedingungen der Selbstreferenz Informationen aus der Umwelt sammeln, wie entsprechende Informationen überhaupt anschlussfähig für ein System werden und nach welchen internen Selektionsprinzipien diese Informationen verarbeitet werden, um daraus geeignete Interventionsmethoden abzuleiten (vgl. Timel 1998, 207).

Die Annahme einer selbstreferenziellen Operationslogik sozialer Systeme führt in der Konsequenz dazu, von deutlich reduzierten Einflussmöglichkeiten Externer auszugehen und mit Willke einem Verständnis von Beratung als

„Anregung zur Selbststeuerung“ (Willke 1984) zu folgen. Interventionen zielen dann sinnvollerweise darauf, „dass das Klientensystem lernt, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und damit das erforderliche Prozess-Know-how auch organisationsintern aufzubauen“ (Timel 1998, 207).

Damit erfolgt eine deutliche Abkehr von den Grundannahmen des instruierenden Paradigmas. Exemplarisch wird diese Abgrenzung aus systemischer Perspektive von Exner formuliert:

„Sieht ein Berater im Unterschied zur hier vertretenen Sichtweise eine Organisation nur als Instrument zur Zielerreichung an, das durch geplante Eingriffe in einen prognostizierbaren Zustand verbesserter Mittel-Zweck-Relationen überführt werden kann, so sind damit bestimmte Vorstellungen der Machbarkeit, Zweckmäßigkeit und von Eingriffsstrategien verbunden, die einer Vielzahl von Berateinsätzen und Forschungsarbeiten zugrunde liegen; und das, obwohl die Akteure wahrscheinlich leugnen würden, dieses Verständnis von Organisationen zu haben“ (Exner/Königswieser/Titscher 1987, 5).

3.1.2 Erkenntnisinteresse und Interventionsziele

Die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie hat gezeigt, dass soziale Systeme charakteristischen Begrenzungen bei der Bearbeitung von Problemen unterliegen. Die konkreten Interaktionsstrukturen und die jeweiligen Regelsysteme prägen die Beobachtungsweisen, den Aufmerksamkeitshorizont, die Interpretationsmuster und die Verhaltensroutinen in sozialen Organisationen. Damit ist zwangsläufig die Festlegung auf ein mehr oder weniger enges Spektrum an Entscheidungsoptionen verbunden. Optionen, die jenseits dieses Spektrums liegen, können nicht erfasst werden. Aus diesen „blinden Flecken“ leitet die systemische Organisationsberatung nicht nur die Legitimation ihrer Arbeit ab, sondern gewinnt darüber auch ihre zentralen Zielstellungen. Das damit verbundene Erkenntnisinteresse richtet sich ausschließlich auf die Lösung betrieblicher Problemstellungen und nicht auf die Produktion von Wissenschaft.

Mit Wimmer lassen sich drei ineinander verschränkte Interventionsziele systemischer Organisationsberatung hervorheben:

- a) *Irritation eingeschliffener Kommunikations- und Kooperationsabläufe*

Systemische Organisationsberatung will demnach das Klientensystem

„bei der Erarbeitung jener Informationen über sich selbst und die relevanten Umwelten unterstützen, die eine angemessene Problemsicht ermöglichen“ (Wimmer 1995a, 256).

Aus Sicht der systemischen Organisationsberatung können eingespielte organisationelle Routinen verhindern, dass Organisationen notwendige Anpassungsleistungen erbringen. Wie ein Autopilot laufen die Selektionsverfahren ab und reproduzieren so immer wieder die alten Problemkonstellationen. Um dieses restringierende Verhaltensschema zu überwinden, bedarf es externer Anstöße im Sinne einer konstruktiven Irritation der eingeschliffenen Kommunikations- und Kooperationsabläufe. Auch Königswieser/Exner halten systemische Interventionen vor allem dann für zweckmäßig,

„wenn es in einer Organisation zu ‚rigiden Schleifen‘, d. h. zu über längere Zeit nicht veränderbaren, sich stets wiederholenden Mustern, die vom System selbst als dysfunktional erlebt werden, kommt“ (Königswieser/Exner 1998, 18).

Ziel der systemischen Organisationsberatung ist es, gemeinsam mit dem Klientensystem eine veränderte Probleminterpretation (Ursachen, Entstehungszusammenhänge, Verhaltensweisen, Reaktionsmuster) zu erarbeiten. Konstruktive Irritation bedeutet dabei, dass es gelingt, Differenzen zwischen Fremdsicht und Selbstsicht für das Klientensystem sinnfällig zu machen und Veränderungsimpulse auszulösen.⁵⁹ Irritationen können ausgelöst werden, indem der Berater die Selbstsicht des Systems thematisiert und so eine Selbstkritik ermöglicht. Insofern führt eine Intervention zur Irritation durch eine Begegnung des Systems mit sich selbst. Zum anderen können Anregungen von der Einspeisung der Beobachtungen des Beratersystems ausgehen. Von den Wirkungen her betrachtet unterscheidet Wollnik zwischen Interventionen, die das „Sich-Selbst-Verstehen“ des Systems fördern und solchen, die andere „Interpretationstendenzen“ fördern (Wollnik 1994, 146 f.). In beiden Fällen gilt es eine Einigung darüber zu erzielen, welche Veränderungen der Sichtweise zumindest temporär bei einer Neuorientierung organisationeller Strukturen gültig sein sollen.

b) *Entwicklung neuer Optionen*

Ist es gelungen neue Interpretationstendenzen der Problembeschreibung und Ursachenzuweisung in einer Organisation zu erwirken, kann systemische Organisationsberatung dazu beitragen neue Handlungsoptionen zu eröffnen. So gilt es in einem Beratungsprozess „realisierbare Varianten in der Transforma-

⁵⁹ Aus diesem Grunde besteht die systemische Organisationsberatung auf der Aufrechterhaltung einer Distanz des Beraters zum Klientensystem. Eine Preisgabe der Distanz bedeutete keine ausreichenden Differenzen zwischen dem Berater und dem Klientensystem geltend machen zu können und würde den Verlust der Irritationsmöglichkeit nach sich ziehen.

mation dieser bzw. im Umgang mit diesen Problemen wiederum gemeinsam mit dem Klientensystem herauszuarbeiten“ (Wimmer 257). Wiederum gilt die „Nicht-Bevormundung“ als das „wichtigste Prinzip eines derartigen Beratungsverständnisses“ (Scheller/Heil 1986, 96). Der Berater liefert keinen Lösungsvorschlag. Ebenso wie bei der Erarbeitung der Problemsicht kann der Berater zwar zu inhaltlichen Stellungnahmen aufgefordert werden und verschiedene Möglichkeiten der Problemlösung aufzeigen, allerdings muss die Lösung vom Klientensystem erarbeitet werden. Inhaltliche Inputs dieser Art sind nicht im Sinne der Unterbreitung fertiger Lösungen misszuverstehen, sondern dienen dazu „dem Gesprächspartner zusätzliche Informationen für seine Entscheidung zur Verfügung zu stellen“ (König/Volmer 1996, 50). In diesem Sinne „behält“ das Klientensystem das Problem während des gesamten Beratungsprozesses (vgl. Fatzer 1990, 65) und kann die eigentliche Bearbeitung nicht an den Berater delegieren. „Die Antwort auf die Frage: ‚Was sollen wir in dieser Situation tun?‘ kann nur das System selbst finden“ (ebd. 50).

c) *Erweiterung der Problemlösungskapazität*

Die systemischen Interventionen sollen schließlich dazu beitragen Strukturen zu errichten, die die Umsetzung der von den betrieblichen Akteuren gewählten Option ermöglichen und adäquatere Verhaltensweisen und Routinen bei der Problemlösung fördern. Es geht darum einen Prozess anzustoßen, der

„das systeminterne Potenzial für die gewählte Bearbeitungsrichtung mobilisiert und damit die Problembearbeitungskapazität des Systems insgesamt und dauerhaft erweitert“ (Wimmer 1995a, 257).

3.1.3 Konzeptioneller Rahmen

In den im Folgenden nacheinander beschriebenen Funktionen systemischer Organisationsberatung und in ihrer Vorgehensweise liegen zentrale Differenzen zum instruierenden Paradigma. Die von unterschiedlichen Vertretern des Ansatzes systemischer Organisationsberatung genannten Funktionen lassen sich dabei, in Anlehnung an Wimmer, wie folgt systematisieren.⁶⁰

⁶⁰ Es werden hier nicht alle Funktionen dargestellt, sondern nur die, die im engeren Kontext der selbstreflexiven Entwicklungslinie von Bedeutung sind.

a) *Aufbau neuer Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten zur Problembearbeitung*

Systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass die Funktionalität langjährig bewährter Vernetzungsformen, wie sie in den formellen und informellen Spielregeln einer Organisation eingeschrieben sind, durch sich verändernde Rahmenbedingungen permanent in Frage gestellt werden und so einem dauernden Anpassungsdruck ausgesetzt sind. Systemische Interventionen sollen dazu beitragen, die Fähigkeit zur Entwicklung angemessener Verknüpfungsformen, die Varietät der Optionen und die Anpassungsgeschwindigkeit zu erhöhen.

„Einem sozialen System in diesem Punkt mehr Optionen, eine größere strukturelle Plastizität zur Verfügung zu stellen, kann seine Antwortfähigkeit auf Veränderungen im Inneren wie in der Umwelt deutlich erhöhen“ (Wimmer 1995b, 93).

Die Eröffnung eines Selbstreflexion ermöglichenden Kommunikationsraumes geschieht durch den Aufbau einer geeigneten Projektorganisation. Die Errichtung und Ausdifferenzierung problemadäquater Vernetzungsformen stellt somit zugleich eine Form und Voraussetzung systemischer Interventionen dar. Königswieser/Exner sprechen in diesem Kontext von einer Beratungsarchitektur, deren Elemente bspw. Steuergruppe, Projektleitung, Subprojekte, Dialoggruppen, einzelne Funktionsgruppen und Funktionsträger sowie spezifische Veranstaltungen wie Arbeitskreise, moderierte Gespräche etc. sind. Die Funktion, die den architektonischen Elementen zugeschrieben wird, ist erklärtermaßen eine paradoxe:

„Es werden fixe Räume für Freiräume geschaffen (...), und es werden Strukturen für Prozesse geschaffen. (...) Mit Hilfe ungewohnter Elemente sollen Energien im System freigesetzt werden, die neue Optionen schaffen, die so in der gewohnten Organisation nicht möglich wären“ (Königswieser/Exner 1998, 49).

Nach Heintel/Kraintz handelt es sich hier um unterschiedliche

„vermittelnde Plattformen (...), auf denen ein Organisationsbewusstsein im Innern der Organisation entwickelt werden kann“ (Heintel/Kreinz 1992, 135).

Grundlage des Aufbaus neuer Vernetzungsformen ist die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes bzw. einer geeigneten Beratungsarchitektur. Systemische Organisationsberatung unterscheidet drei Systeme, die es zielgerichtet aufeinander zu beziehen und in sich zu differenzieren gilt. Dabei

handelt es sich um das Klientensystem, das Beratersystem sowie deren Schnittmenge, das Beratungssystem.

„Der effiziente Aufbau und die Stabilisierung dieses Kommunikationszusammenhangs ist selbst eine der erfolgsentscheidenden Interventionen, die der Seite der Berater zur Verfügung steht“ (Wimmer 1995a, 267).

Bereits in diesen Prozessen der Systembildung vom Kontaktaufbau bis zur komplexen Projektorganisation sind Diagnose und Intervention eng ineinander verwoben (vgl. Königswieser/Exner 1998, 41).

b) *Etablierung von Selbstreflexionsmechanismen*

Die besondere Bedeutung der Selbstreflexionsfähigkeit für erfolgreiche Organisationsentwicklung beschreibt Wimmer zusammenfassend so:

„Sich selbst immer wieder einmal zu vergewissern, d. h. in gezielter Weise Informationen über sich zu verarbeiten, schafft die erforderlichen Entscheidungsvoraussetzungen, um als System auf vergangene bzw. künftig zu erwartende Entwicklungen im Innern wie in der Umwelt überhaupt antworten zu können“ (Wimmer 1995a, 271).

Die Selbstreflexions- und Beschreibungsfähigkeit einer Organisation gilt als Indikator ihrer Lernfähigkeit (vgl. Mingers 1996, 185) und beinhaltet die Wahrnehmung und Austragung von Interessensdifferenzen und -konflikten zwischen den betrieblichen Akteuren sowie den konstruktiven Umgang mit Dissens im Sinne der Entwicklung gemeinsam akzeptierter Aushandlungsverfahren und die Selbstbindung der beteiligten Akteure an den so zu Stande gekommenen Entscheidungen. Hier lassen sich weitere von Königswieser/Exner genannte idealtypische Funktionen der Beratung zuordnen. Dazu gehören die Öffnung von Widersprüchen und Tabus sowie das Aufbrechen rigider Routinen bzw. das Deblockieren alternativer Sichtweisen (vgl. Königswieser/Exner 1998, 41).

c) *Informationsschöpfung im System*

Neben der Stimulans selbstreflexiver Operationsweisen kann die Anregung zur innovativen Gestaltung der Informationsschöpfung und -verarbeitung im Klientensystem als zentrale Funktion systemischer Interventionen betrachtet werden. Die deutliche Orientierung auf eine Informationsschöpfung im Klientensystem steht im Widerspruch zum instruierenden Paradigma und seinen experten-

basierten aufwändigen Diagnosebemühungen. Nach Auffassung systemischer Organisationsberatung sind diese Ergebnisse nicht geeignet entscheidungsrelevante Prozesse anzustoßen. Damit sollen die Ergebnisse selbst überhaupt nicht qualifiziert werden. Unabhängig von der Ergebnisgüte wird davon ausgegangen, dass

„von außen kommende Gutachten oder Diagnoseberichte nicht in die system-spezifischen Verarbeitungsmechanismen passen, (sie) bleiben (...) ein unverständliches Umweltrauschen. Sie werden schubladiert oder stoßen auf Unverständnis oder Ablehnung. Es ist ausschließlich das Klientensystem, das aufgrund seiner internen Strukturen und Operationsweisen die Kriterien vorgibt, unter denen es sich von externen Beratern wirkungsvoll beeindrucken lässt (Wimmer 1995a, 274).

Auch für Königswieser/Exner stellt die Informationssammlung eine der idealtypischen Funktionen systemischer Organisationsberatung dar. Sie kann aus ihrer Sicht auf Ebene des Klientensystems, des Beratersystems oder des Beratungssystems stattfinden (vgl. Königswieser/Exner 1998, 41). Entscheidend ist, dass die Wissensgenerierung durch die Berater so gesteuert wird, dass die Situationsklärung und die Ableitung von Maßnahmen wesentlich durch die Betroffenen erfolgt (vgl. Baumgartner u. a. 1998, 121). Das Prinzip ist nicht die Entgegennahme von Analyseergebnissen, sondern deren substantielle Erarbeitung.

„Es geht dabei also bei allen diagnostischen Bemühungen darum, diese so anzulegen, dass die diesbezüglichen Einschätzungen im Klientensystem selbst entstehen, ohne dass irgendwelche großartigen Auswertungen von außen rückgemeldet werden müssen. Methodisch bedeutet dies, daß man als Berater den Informationsschöpfungsprozess steuert, ohne ihn selbst auf sich zu nehmen“ (Wimmer 1995b, 100).

3.1.4 Zielgruppen und Ebenen der Intervention

Systemische Organisationsberatung verwendet große Sorgfalt bei der Bestimmung der Zielgruppen bzw. der Zielsysteme der Intervention, angefangen bei der Frage „Wer ist mein Klient?“ über die Frage nach den für das Projekt relevanten Personen bis hin zur Frage nach der adäquaten Projektarchitektur.

„Wer wann mit wem an welchem Ort und welchem Zeitbudget zu welcher Thematik zusammenkommt und wie die Honorargestaltung aussieht, sind

wichtige Rahmensetzungen, deren Interventionscharakter nicht hoch genug eingeschätzt werden kann“ (Wimmer 1995a, 261).

Je nach Problemlage können einzelne Funktionsträger, einzelne Subsysteme bzw. Funktionsgruppen (bspw. Führungskräfte), Projektgruppen, Arbeitskreise, Teams etc. bis hin zur Gesamtorganisation (Großgruppenintervention) zur Zielgruppe bzw. zum Zielsystem der Intervention gehören.

Ursprünglich grenzte sich systemische Organisationsberatung scharf gegen personale Ansätze ab. Exner/Königswieser stellten programmatisch fest: „Systemische Berater sind nicht für die Veränderung von Personen zuständig (Exner/Königswieser 1987, 4). In Abgrenzung gegen personale Ansätze, die ihre Interventionen primär auf Ebene der Verhaltensänderung einzelner Personen ansetzen, will systemische Organisationsberatung Einzelpersonen entlasten um strukturelle Veränderungen des sozialen Systems anzuregen. Individuen werden nicht als Problemursache, sondern als Symptomträger begriffen. Ihr Verhalten wird als Ausdruck von Systemeigenschaften gewertet, so dass Veränderungen der Einstellungen und Handlungsweisen nur durch Veränderungen der Systemeigenschaften erwartbar werden. Damit ergeben sich die Interventionsebenen systemischer Organisationsberatung aus den eigenschaftsprägenden Faktoren sozialer Systeme.

Bei der Bestimmung dieser Faktoren erhebt sich jedoch die Frage, inwieweit die scharfe Entgegensetzung personaler und strukturaler Perspektiven bzw.

„die Konzentration auf organisationstypische Handlungsmuster und die damit verbundene Ablehnung personenzentrierter Beobachtungen und Interventionen (...)“ (Exner/Königswieser 1987, 5)

sinnvoll ist. So wurden Zweifel an der Richtigkeit der Prämisse, „dass es nicht nötig ist das Verhalten von Individuen zu verändern, um ein System zu verändern“ (Borwick 1993, 386) laut. Demgegenüber wurde eingewandt, dass die notwendige und richtige analytische Trennung systemischer und individueller Veränderung

„in der konkreten Praxis der Transformation von Organisationen jedoch in geeigneter Form verbunden werden (müsse)“ (Howaldt 1996, 68).

Auch König/Volmer bezweifeln die Angemessenheit einer einseitigen Ausrichtung praktischer Interventionen und befürworten die Verbindung der beiden Perspektiven:

„Eine Veränderung von Organisationsstrukturen bleibt wirkungslos, wenn sich nicht gleichzeitig auch die Menschen in den Organisationen verändern. Ebenso

wird eine Veränderung von Menschen durch bestehende Strukturen begrenzt oder behindert: Es reicht nicht aus, dass Einzelne bereit sind, neue Initiativen zu ergreifen, wenn nicht zugleich auch die Strukturen geschaffen werden, die die Umsetzung solcher Initiativen ermöglichen“ (König/Volmer 1996, 133).

Vor diesem Hintergrund identifizieren die Autoren soziale Systeme anhand von 6 Merkmalen, die zugleich die wesentlichen Interventionsebenen bzw. Ansatzpunkte für systemische Problemlösungen darstellen:

a) *Personen als Elemente sozialer Systeme*

Soziale Systeme sind nicht als objektiv vorhandene und klar umrissene Einheiten zu verstehen. Die Unterstützung von Prozessen der Systemdefinition, -bildung und -veränderung ist eine wichtige Beratungsaufgabe. Die Anregung der Systembildung, „das Sichtbarmachen von bestehenden bzw. entstehenden Systemen/Subsystemen/Unterschieden“ (Königswieser/Exner 1998, 41), der Aufbau der Projektarchitektur, die Klärung der Frage, welche Systeme zur Präzisierung, Bearbeitung welcher Problemstellung gebildet werden, stellt eine permanente Herausforderung dar. Welche Elemente das jeweilige System enthalten soll, d. h. wer den gebildeten oder zu bildenden (Sub-)systemen angehören soll, bedarf eines gemeinsamen Definitionsprozesses. Dabei sind die Grenzen fließend und verändern sich während eines OE-Prozesses (vgl. König/Volmer 1997, 36). Am Beispiel einiger Grundfragen bei der Einführung von Gruppenarbeit lässt sich dies verdeutlichen: Welche Systeme mit welchen Personen (Vorgesetzte, Meister, Betriebsrat, Mitarbeiter etc.) sind zu bilden, um ein Gruppenarbeitskonzept zu erarbeiten und zu pilotieren? Wer soll zum System Gruppe gehören? Soll der Gruppensprecher Teil des Systems Gruppe oder Teil des Systems Führungskräfte sein? etc.

Der Aufbau einer leistungsfähigen und flexiblen Systemarchitektur zur Steuerung von Selbstreflexions- und Problemlösungsprozessen, die Vernetzung der Systemelemente bzw. der relevanten betrieblichen Akteure gehört zur Kernkompetenz systemischer Beratung. Insbesondere bei unerfahrenen Organisationen liegt ein hohes Maß an „Architekturentscheidungskompetenz“ (Königswieser/Exner, 67) auf Seiten der Berater. Umgekehrt kann jedoch bei längeren Projekten diese Kompetenz schrittweise vom System übernommen werden, so dass entsprechende Qualitäten einen Ausweis für dessen Selbststeuerungsfähigkeit darstellen.

b) *Subjektive Deutungen*

In Anlehnung an Bateson⁶¹ gehen König/Volmer davon aus, dass die individuellen oder kollektiven subjektiven Deutungen, Interessen, Bilder und Werte (die zum Teil durch das System hervorgebracht bzw. gefördert werden) das Verhalten von Personen oder Personengruppen und damit in enger Wechselwirkung auch wieder die Entwicklung des Systems und dessen Eigenschaften beeinflussen.

„Soziale Systeme unterscheiden sich von anderen Systemen dadurch, dass die ‚Elemente‘ dieses Systems Personen sind, die sich ein Bild von ihrer Situation machen und auf der Basis dieses Bildes handeln“ (König/Volmer 1997, 36).

Die subjektiven Deutungen und Perspektiven sind auf das Engste mit den unterschiedlichen (Problem-)situationen und dem Erfahrungswissen der betrieblichen Akteure verknüpft und bilden als solche die Grundlage für organisationelle Selbstreflexionsprozesse. Der Austausch und das Bewusstmachen der in einer Organisation vorhandenen Perspektiven auf ein Problem, die Fähigkeit unterschiedliche Sichtweisen zur Geltung zu bringen und zur wechselseitigen Anregung und Bereicherung vorhandener Denkweisen, Problembeschreibungen und Lösungsvorstellungen zu nutzen, bis hin zur Fähigkeit ihrer Transformation in kohärentere Einstellungen und Verhaltensmuster können als zentrale Voraussetzung von Selbstreflexion betrachtet werden. Die Erfassung der sachlich-inhaltlichen Dimensionen des Problems liegt in der Mobilisierung der Wissensbestände des Klientensystems und dessen Mobilisierung im Bearbeitungsprozess (vgl. Timel 1998, 207). Dementsprechend stellt die Arbeit an den subjektiven Deutungen und an der Vermittlung verschiedener Perspektiven als Quelle der Selbstinformation des Systems eine wichtige Interventionsebene systemischer Organisationsberatung dar.

c) *Regeln sozialer Systeme*

Während sich die unter a) und b) skizzierten Interventionsebenen auf die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Selbstreflexion beziehen, geht es in den folgenden Punkten verstärkt um die „Untersuchungsgegenstände“, die selbstreflexiv bearbeitet werden sollen. Zunächst bildet hier die Analyse, Bewertung und Veränderung sozialer Regeln einen zentralen Ansatzpunkt systemischer Organisationsberatung. „Ein sozia-

61 Bateson steht für eine systemtheoretische Richtung, die die Handlungstheorie integriert hat (vgl. Walkemeyer/Bäumer 1990)

les System verstehen, heißt die Regeln erfassen, die dieses System leiten“ (König/Volmer 1996, 180). Soziale Regeln sind demnach ausgehandelte oder festgelegte Handlungsanweisungen mit Geltung für bestimmte soziale Systeme. Die Befolgung von Regeln wird durch positive oder negative Sanktionen gestützt. Neben den offiziellen Regeln, die in Betriebsvereinbarungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Verfahrens- und Verhaltensanweisungen beschrieben sind, gibt es eine Vielzahl „geheimer Spielregeln“ (Scott-Morgan 1996), die die offiziellen Spielregeln unterstützen oder aber ihnen zuwiderlaufen können. Aufgrund der hohen Bedeutung sozialer Regeln für die Verhaltensdisposition von einzelnen Mitarbeitern, Teams, Abteilungen, ganzen Organisationen sind

„im Rahmen von systemischer Organisationsberatung die sozialen Regeln des jeweiligen sozialen Systems zu erfassen und im Blick auf ihre Konsequenzen zu beurteilen (...). Anschließend ist das soziale System dabei zu unterstützen, unangemessene Regeln abzuändern und stattdessen neue Regeln zu entwickeln und zu etablieren“ (König/Volmer 1996, 186).

d) *Interaktionsstrukturen in sozialen Systemen*

Einen besonderen Stellenwert messen König/Volmer der Analyse der Interaktionsstrukturen zu. Insbesondere die an Luhmann orientierten Ansätze⁶² weisen Kommunikation als Grundeinheit sozialer Systeme aus. Personen werden (einseitig) als Träger der Funktionslogik des Systems begriffen. Deshalb konzentriert sich das Interesse

„auf die Kommunikationsmuster und -regeln sowie diesen zugrunde liegende Semantiken, die die Operationsweise eines Systems bestimmen. (...) Ein Verständnis der Operationsweise der Organisation ist deshalb nur möglich, wenn man hinter das Handeln der Personen auf die Kommunikationsstrukturen und -regeln des jeweiligen Systems blickt“ (Howaldt 1996, 61).

Mingers bestätigt die herausragende Bedeutung der Beobachtung von „kommunikativen Handlungsstrukturen und -mustern“ für systemische Organisationsberatung (vgl. Mingers 1996, 71) und auch für Willke sind die

„abstrahierten Kommunikationsstrukturen (Sprachspiele, organisationspezifische Semantiken, letztlich Spezialsprachen und ausdifferenzierte

62 Diese zeichnen sich durch eine Abgrenzung systemtheoretischer Positionen von handlungs- und akteurstheoretischen Konzeptionen aus, während König/Volmer bereits eine vermittelnde Position einnehmen.

Kommunikationsmedien) als zentral grundlegend anzunehmen“ (Willke 1994, 159).

e) *Systemumwelt*

Nach Luhmann bilden erfolgreiche Grenzziehungen von Systemen gegenüber anderen Systemen die Grundlagen der Systemerhaltung (vgl. Luhmann 1984, 35). Die Grenzziehungen sind jedoch von den Interpretationen und Definitionen des Systems abhängig und begrenzen die Wahrnehmungsmöglichkeiten in spezifischer Weise, d. h. sie reduzieren Komplexität.

„Nicht alles was in der Welt passiert, nicht alle Ereignisse, Informationen und Zustände können von sozialen Systemen berücksichtigt und verarbeitet werden. Gegenüber einer komplexen Umwelt müssen Sozialsysteme ihre Aufmerksamkeit, ihre Zeit und Energie auf das systemrelativ Sinnvolle begrenzen“ (Willke 1987, 37).

Dabei gilt auch für die Systemumwelt,

„daß sie das Verhalten in einem sozialen System nicht determiniert, sondern dass Einflüsse der Systemumwelt erst durch das System seine Bestimmung erhalten“ (König/Volmer 1996, 41).

Aufgabe systemischer Organisationsberatung ist es, die vorgenommenen Grenzziehungen ins Bewusstsein zu heben und einer Analyse durch die Systemmitglieder zu unterziehen. Eine allgemein geteilte Beschreibung der Systemgrenzen, die Bestimmung der Schnittstellen zu anderen (Sub-)systemen gehört zu den Klärungen, die durch systemische Organisationsberatung angestoßen werden. Dabei sind „neben den intrasystemischen Relationen (...) auch die *System-Umwelt-Beziehungen* des KS von Relevanz“ (Mingers 1996, 179). Veränderungen in Bezug auf die Interpretation relevanter Systemumwelt können Impulse für neuartige Vernetzungsmöglichkeiten erschließen, d. h.

„die Frage der Grenzgestaltung der Organisation in Bezug auf relevante Umwelten kann sowohl ein aufschlussreiches Feld in der Diagnose sein als auch ein relevantes Veränderungsziel“ (Baumgartner u. a. 1998, 45).

f) *Entwicklung sozialer Systeme*

Obwohl der Entwicklungsaspekt sozialer Systeme alle bisher dargestellten Interventionsebenen tangiert, wird er von unterschiedlichen Autoren eigens hervorgehoben (vgl. König/Volmer 1996, 222 ff.). Königswieser/Exner verstehen hierunter bspw. das richtige „Timing der Intervention“ (Königswieser/

Exner 1998, 32). Die Interventionsintensität, die Veränderungsgeschwindigkeit, die zeitlich angepasste Mischung von Tradierung, Variation, Selektion und Neuentwicklung sozialer Regeln und Interaktionsstrukturen etc. sind demnach ein wesentliches Strukturelement von Gestaltung. Dies kann bedeuten, bestimmte Prozesse zu beschleunigen und zu forcieren, dies kann aber auch bedeuten, dass man ein System zunächst einmal zur Ruhe kommen lässt und für eine bestimmte Zeit keine weiteren Umstrukturierungen durchgeführt werden (vgl. ebd.). Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Selbstfindungsphase von Teams nach ihrer Neuzusammensetzung. So erscheint es zu einem solchen Zeitpunkt ratsam, einen Zeitraum zu gewähren, in dem sich die Gruppenmitglieder sozial aufeinander einstellen können, ohne sie permanent mit neuen Anforderungen zu belasten.

3.2 Methodik

Nachdem Ziele, Funktionen, Zielgruppen und Ebenen systemischer Intervention sowie deren Vorgehensweise dargestellt wurden, soll nun gefragt werden, welche systemischen Methoden den Beratungsprozess unterstützen. Dabei ergibt sich die Schwierigkeit, dass die selbstreflexive Programmatik diesbezügliche Systematisierungsversuche enorm erschwert. Der Standardisierungsgrad ist sowohl hinsichtlich der Vorgehensweise als auch hinsichtlich der einzelnen Methoden und Instrumente extrem niedrig (vgl. Kolbeck 1998, 27). Es existiert kein konkret benennbarer Kanon an Vorgehensweisen und Methoden,

„die gleichsam kontextunabhängig bestimmte Wirkungen erzeugen. Das ‚Systemische‘ verspricht keine geheimnisvolle Schatztruhe, aus der man für alle schwierigen Lebenslagen eines Beraters trickreiche Interventionen schöpfen könnte“ (Wimmer 1995a, 249).

Sowohl die qualitative Bestimmung systemischer Methoden als auch der Versuch ihrer Lokalisierung auf bestimmte Phasen oder Ebenen des Interventionsgeschehens ist problematisch. Zum einen ist daran zu erinnern, dass viele der sozialwissenschaftlichen Methoden in einen systemischen Verwendungszusammenhang integrierbar sind (vgl. König/Volmer 1996).⁶³

⁶³ Damit ist das Paradoxon verbunden, dass selbstreflexiver Methodengebrauch im Kontext von OE die Möglichkeit der Anwendung wissenschaftlicher Standards erheblich einschränkt. Der Methodeinsatz wird nicht auf überindividuelle, kontextunabhängige, allgemeine Wahrheiten ausgerichtet, sondern betriebspezifischen Zielstellungen unterworfen. Allerdings können im Sinne des Einholens von externen Wissensinputs auch mehr oder weniger begrenzt dimensionierte, „konventionelle“ Untersuchungen in einen Selbstreflexionsprozess integriert werden.

Das gesamte sozialwissenschaftliche Methodenarsenal unter entsprechenden Vorzeichen als „systemisch“ zu etikettieren wäre allerdings wenig tauglich, um Kernmethoden systemischer Organisationsberatung herauszuarbeiten.⁶⁴ Eine Orientierung an den methodischen Ableitungen aus der Gruppendynamik und insbesondere der Familientherapie (vgl. Timel 1998, 205) erscheinen zur Repräsentation systemischer Beratungsmethoden besser geeignet.

Weitestgehend übereinstimmend werden in der Literatur analoge Verfahren, zirkuläres Fragen und die paradoxe Intervention als „typische systemische Interventionstechniken“ (Königswieser/Exner 1998, 35) benannt. Diese Verfahren sollen im Folgenden beschrieben und um das systemische Interview, als Beispiel für die Integration traditionell sozialwissenschaftlicher Methoden in das selbstreflexive Paradigma, ergänzt werden.

a) *Analoge Verfahren*

Im Unterschied zu digitalen Verfahren, bei denen es um Kommunikation auf Basis feststehender Bedeutung (Sprache, Begriffe, Schrift) geht, stellen analoge Verfahren eine Form der mehrdeutigen Kommunikation (nichtsprachliche Vorstellungen, innere Bilder, Wünsche etc.) dar. Die häufigsten Formen analoger Kommunikation sind „Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketche, Pantomimen, Geschichten“ (Königswieser/Exner 1998, 45). Die Gestalttherapie geht davon aus, dass analog gespeicherte Erfahrungen, die nicht digital verarbeitet wurden, zu Problemen führen können (vgl. Nevis 1988). Mittels analoger Verfahren wird es dem Klienten(system) möglich, unterschiedliche Perspektiven mehrdeutiger Situationen zu ergründen, neue Referenzrahmen durchzuspielen und auf diese Weise neue Deutungsmuster zu entwickeln.

Methodisch wird mit der freien Schilderung der Problemsituation begonnen. Die Analyse der Problemsituation erfolgt jedoch nicht sprachlich, sondern anhand eines vom Klienten(system) gewählten Symbols.

„Die Auswahl des Symbols erfolgt dabei nicht rational, sondern ‚intuitiv‘ auf der Basis analoger Prozesse. Auf rationaler Ebene hat das Symbol mit dem Problem nichts zu tun, aber im Rahmen analoger Prozesse werden Verbindungen zwischen den Symbolen und dem Problem hergestellt. Wenn der Klient anschließend Aussagen zu dem Symbol macht, bearbeitet er dabei auf analoger Ebene sein Problem weiter: Es werden neue Bezüge hergestellt, auf deren Basis dann

64 König/Volmer (1996) legen bspw. eine derartige Klassifizierung nahe.

anschließend eine neue Sicht der Problemsituation möglich ist“ (König/Volmer 1997, 103).

Der Berater gibt dabei keine eigenen Interpretationen vor, sondern unterstützt mittels Fragen die Deutungsversuche des Klienten(systems). Dabei lassen sich Fragen zur Beschreibung der Situation, zur Veränderung der Situation und zur Absicherung möglicher Veränderungen unterscheiden.⁶⁵

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Anwendungsmöglichkeiten⁶⁶ im Rahmen systemischer Organisationsberatung. Dabei verweisen die zunächst skizzierten Verfahren besonders stark auf die familien- bzw. gestalttherapeutische Herkunft und verdeutlichen sehr gut die Logik dieser Methoden, die auch auf soziale Systeme übertragen worden sind:

„Das Prinzip analoger Verfahren in der Prozessberatung lässt sich auch auf die Diagnose sozialer Systeme anwenden. Auch hier verfügt der Einzelne, der z. B. einem Team angehört, über eine Fülle von Informationen und Eindrücken über sein soziales System, ohne dass dieses Wissen stets völlig bewusst ist. Es ist möglich, dieses Wissen bewusst zu machen, und zwar, indem man auf symbolhafte Weise das System darstellt“ (König/Volmer 1997, 113 f.).

Auf dieses Verfahren wird unter dem Punkt „Visualisierung sozialer Systeme“ eingegangen, während zunächst das eher personenbezogene Verfahren dargestellt wird.⁶⁷

- Arbeit mit Metaphern
Hier werden Worte, Wendungen, Geschichten, Märchen zur Grundlage der Auseinandersetzung mit einer Problemsituation. Der Klient stellt Verbindungen zwischen der gewählten Metapher und seiner Situation her.
- Identifikation mit Gegenständen
Der Klient identifiziert sich mit einem Gegenstand und beschreibt in der „Ich-Form“ das Problem aus Sicht des Gegenstandes.
- Symbole für abwesende Personen
Eine abwesende Person (bspw. Vorgesetzter) wird durch ein Symbol (bspw. ein leerer Stuhl) symbolisiert. Der Klient soll den abwesenden Vorgesetzten

65 Exemplarische Fragen wären: Was bedeutet das Symbol für Sie? Was bedeuten die einzelnen Elemente des Symbols für Sie? Welche Möglichkeiten gibt es, das Symbol zu verändern? Was bedeutet das für Ihre konkrete Arbeit? Wer kann die Veränderung unterstützen?

66 Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Etikettierung dieser Verfahren als „systemisch“ nicht unproblematisch ist, da ein Großteil aus den Methodenbeständen der OE-Ansätze stammt.

67 König/Volmer (1996) beschreiben die systemischen Methoden am ausführlichsten. Aus diesem Grunde orientiert sich die folgende Darstellung sehr stark an ihren Ausführungen.

(Stuhl) in direkter Form ansprechen. Danach nimmt der Klient die Position des Vorgesetzten ein, setzt sich auf den Stuhl und antwortet ebenfalls in der direkten Rede.

- Körpersprache

Der Klient wird aufgefordert, durch seine Körperhaltung eine bestimmte Situation auszudrücken.

- Arbeit mit Symbolen

Analoges Wissen kann auch zur Bearbeitung von Entscheidungssituationen dienen. So können bspw. Symbole für unterschiedliche Entscheidungsmöglichkeiten genutzt werden. Bspw. können zwei Stühle zwei unterschiedliche Optionen repräsentieren. Der Klient ist dann aufgefordert, sich nacheinander (oder im Wechsel) auf die Stühle zu setzen und die Varianten, die sie repräsentieren, zu beschreiben.

Eine Variante ist die Kristallkugeltechnik nach De Shazer (1989). Danach betrachtet der Klient nacheinander mehrere Glaskugeln. Bei der ersten Kugel soll er sich an ein angenehmes Kindheitserlebnis erinnern, bei der zweiten Kugel an einen Erfolg in seinem Leben. Bei der dritten Kugel soll sich der Klient vorstellen, wie er in Zukunft ein Problem erfolgreich lösen will und bei der vierten Kugel soll er „rückblickend“ beschreiben, wie er das Problem gelöst hat.

- Visualisierung sozialer Systeme

Die Visualisierung sozialer Systeme kann ebenfalls durch die Arbeit mit Symbolen und Metaphern etc. erfolgen. Aufgabe des Klienten ist es, das soziale Beziehungsgefüge darzustellen und die einzelnen Elemente (Personen) eines sozialen Systems (welches es vorher zu definieren gilt) zueinander in Beziehung zu setzen. Häufig wird dabei die Beziehung zu einer bestimmten Person (Star) geklärt. So lassen sich Figuren, Stühle oder Karten etc. als Repräsentanten der Systemelemente (Personen) hin- und herschieben. Die Nähe und Distanz zwischen den Symbolen, erkennbare Subsysteme, der Zugang des Stars zu diesen Subsystemen, dessen Orientierung in Bezug auf andere Personen oder erkennbare Kommunikationskanäle sind Ansatzpunkte für eine gemeinsame Diagnose und Problematisierung der Situation. Im weiteren können dann alternative Konstellationen aufgebaut bzw. entwickelt werden.

Eine Variante dieses Verfahren ist die Erstellung einer Systemskulptur. Der „Star“ kann andere Personen (als Repräsentanten eines zuvor definierten

Systems oder mit den Akteuren des realen Systems) so aufstellen, wie es seiner Meinung nach der Problemlage entspricht. Dabei können Aspekte wie Blickrichtung, Körperhaltung, Standort (bspw. auf einem Stuhl, auf Knien) etc. Gestaltungselemente sein. Der Star kann seine Aufstellung selbst kommentieren, während es Aufgabe des Beraters ist, nachfragend und klärend einzugreifen. Wenn die Aufstellung durch das reale System erfolgt (bspw. jedes Teammitglied steht für sich selbst) können die betreffenden Personen ihre eigene Sichtweise zur Aufstellung durch den „Star“ miteinbringen. Nach der Klärung der Situation beginnt die Veränderungsarbeit. Hierzu kann der „Star“ unterschiedliche Positionen ausprobieren. Immer wenn er eine neue Position eingenommen hat, sollen die übrigen Spieler darauf reagieren und aus ihrer Rolle heraus Vorschläge an den „Star“ richten.

Zu den hier exemplarisch skizzierten analogen Verfahren sind eine Vielzahl von Varianten entwickelt worden. Aufgrund der hohen sozialen Dynamik, die derartige Interventionen entfalten können, setzt ihr Einsatz eine große Erfahrung des Beraters und die sorgfältige Planung eines jeden Schrittes voraus. Königswieser/Exner sprechen in diesem Kontext von „Interventionsdesign“ (Königswieser/Exner 1998, 149 ff.). Im Rahmen der Projektarchitektur werden, in Abstimmung mit dem Klientensystem, eine Reihe von Einzelinterventionen geplant.⁶⁸ Die Interventionsplanung hat, entsprechend den erwünschten Wirkungen, vier Dimensionen genauestens zu kalkulieren: den zeitlichen Ablauf der Intervention, die räumliche Gestaltung (bspw. interne/externe Veranstaltung, Raumgestaltung, Anordnung der Stühle), die Festlegung der zu behandelnden Inhalte (Tiefenfokussierung oder Öffnung bzw. Ausweitung einer Thematik) und die sozialen Formen (Kleingruppe, Großgruppe, Plenum, Paararbeit, Einzelarbeit etc.) in denen gearbeitet werden soll. Die kreative Entwicklung spezifischer Interventionsdesigns ist auch für die weiteren Methoden von hoher Bedeutung (vgl. Königswieser/Exner 1998).

68 Königswieser/Exner nennen insgesamt über 70 beispielhafte Interventionsdesigns für unterschiedlichste Anwendungsfelder. Zu den Anwendungsfeldern gehören Diagnose/Mustererkennung, Kennenlernen, Identitätsarbeit, Umfeldanalyse, Visionsarbeit, Reflexion, Differenzierungsarbeit, Feed-back, Blockaden und Widersprüche öffnen, Kulturveränderung, Widerstand abbauen, Konfliktauflösung, Problemlösung und Entscheidungshilfe, Abschluss von Workshops, Umsetzungshilfen, Großgruppenveranstaltungen (vgl. Königswieser/Exner 1998, 159 ff.).

b) *Zirkuläres Fragen*

Die Übertragung der von Selvini-Palazzoli entwickelten familientherapeutischen Methode des zirkulären Fragens (vgl. Selvini Palazzoli 1981) auf die Beratung von Organisationen gehört neben der paradoxen Intervention zu dem wohl prominentesten systemischen Interventionsverfahren. Wie bereits in den analogen Verfahren geht es weniger um die isolierte Ergründung individueller Einstellungen als vielmehr um die Zirkulation verschiedenster Perspektiven und deren kollektiven Betrachtung zum Zwecke gemeinsamer Informationsschöpfung um (dysfunktionale) Interaktionsbeziehungen und Organisationsregeln aufzudecken. Die Verhandlung schwerwiegender persönlicher Probleme gehört nicht zur Aufgabe systemischer Organisationsberatung. Nur wenn das persönliche Problem symptomatisch für Störungen der Kommunikationsstrukturen steht, ist es hier von Interesse. Dabei sind „für systemische Diagnostik, Hypothesenbildung und Intervention ‚zirkuläre Fragen‘ die zentrale Technik“ (Exner/Königswieser/Titscher 1987, 6).

Beim zirkulären Fragen geht es darum,

„die relationalen Strukturen eines Wirkungsgefüges ausfindig zu machen, um komplexe Handlungsabläufe klarer zu machen und um die selbstregulierenden Mechanismen zu erkennen (...)“ (Königswieser/Exner 1998, 37).

Auf Basis einer gemeinsamen Diagnose bzw. Rekonstruktion der Beziehungsstrukturen zwischen den Befragten (und den nicht anwesenden Subsystemen/Personen) werden Alternativen entwickelt und Wege zum gewünschten Beziehungsmodell aufgezeigt.

Entsprechend der systemischen Überzeugung, dass Veränderungen vom Berater zwar angestoßen werden können, letztlich aber ohne ihn stattfinden, soll durch zirkuläres Fragen ein Diskussionsprozess in Gang gesetzt werden, der über den Zeitraum der Intervention hinausreicht und zunehmend selbstständig vom Klientensystem weitergeführt, organisiert und kultiviert werden kann. Insofern will das zirkuläre Fragen nicht nur punktuelle Problemlösungen ermöglichen, sondern auch als Keimzelle einer Kultur der Selbstreflexion fungieren:

„Fragen, die eine Selbstdarstellung in Relationen und Differenzen fördern, bieten die Basis für Metakommunikationen, die ein wesentlicher Aspekt der Selbstreferenz ist. Dadurch wird die Verarbeitungskapazität bzw. Lernfähigkeit eines Systems erhöht“ (ebd.).

Aufgabe des Beraters ist es, im Vorfeld der Intervention zu überlegen, wie der befragte Personenkreis zusammengesetzt sein soll. Die „Diagnosearbeit“ der Befragten wird dann während der Durchführung unterstützt, indem der Berater

„hinterfragt und unterstützt, keineswegs kritisiert. Es wird angenommen, dass dieses kommunizierte Modell der Wirklichkeit(en) auf die tatsächlichen Relationen umso mehr zurückwirkt, je besser die Berater ihre Neutralität wahren können und je weniger die im Gespräch auftretenden Unterschiede nivelliert werden“ (ebd.).

c) *Paradoxe Intervention*

Eine weitere Methode, die in Ableitung aus familientherapeutischen Zusammenhängen als originär systemisch bezeichnet werden kann, ist die paradoxe Intervention. Das Paradoxe derartiger Interventionen liegt darin, dem Klientensystem seine eigenen Probleme als Lösung zu empfehlen.

„Wir wollen unter der paradoxen Intervention alle jene Interventionsformen verstehen, die entgegen der Erwartungen des Klientensystems darauf abzielen, dem Klientensystem zu signalisieren: Sie können sich nur ändern, wenn Sie so bleiben, wie Sie sind (...)“ (ebd., 37).

Zu den Hauptformen paradoxer Interventionen zählen Symptomverschreibung, Umdeutung (Reframing) und Splitting.

- Symptomverschreibung
Durch die Empfehlung des Beraters, in der Problemsituation die kritischen Verhaltensmuster und Umgangsformen zu reproduzieren, werden entsprechende Interaktionsstrukturen und Organisationsregeln ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Beim Sammeln von Informationen darüber, was alles getan werden muss, um den als problemhaft empfundenen Zustand stabil zu halten bzw. zu verstärken, lassen sich Hypothesen für Problemursachen generieren und anschließend (im Umkehrschluss) Handlungsalternativen erschließen.
- Umdeutung (Reframing)
Anders als Königswieser/Exner (1998) subsumieren König/Volmer (1996) die Methode des Umdeutens (Reframing) nicht unter paradoxe Interventionen, sondern stellen sie in den größeren Kontext der Referenztransformation. Dem Reframing liegt die konstruktivistische Annahme zugrunde, dass die manifesten Verhaltensweisen durch latente, nichtreflektierte Grundannahmen bzw. Hintergrundkonstrukte begrenzt sind. Die Optionalität der

Verhaltensmuster wird durch die nicht hinterfragten Referenzrahmen eingeschränkt. Zumindest in als problematisch erkannten Situationen erscheint es deshalb wichtig, die jeweiligen Referenzrahmen zu thematisieren, hinsichtlich ihrer Funktionalität zu vergleichen und ggf. zu transformieren.

„Referenztransformation bedeutet grundsätzlich, dass zur Deutung einer Situation unterschiedliche Konstrukte herangezogen werden“ (König/Volmer 1996, 90).

Die Autoren unterscheiden die inhaltliche Referenztransformation, die Kontext-Referenztransformation, die Ziel-Referenztransformation, die Thematisierung von Hintergrundkonstrukten und die Referenztransformation durch Umdeutung.

Die Initiierung der Veränderung des Referenzrahmens des Klientensystems kann dabei auf vielfältige Weise erfolgen. Nicht zuletzt kommt hier dem Wissensinput durch Berater als ein mögliches Referenzsystem eine Bedeutung zu, wobei

„die Gefahr der Abwehr durch den Klienten relativ groß (ist): Der Klient erfährt die Deutung im Widerspruch zu seiner bisherigen - und wird sie deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit zunächst abwehren“ (ebd. 94).

Ein systemischer Organisationsberater wird daher seinen Input (Inhalte, Informationsumfang und Geschwindigkeit, Vermittlungsform etc.) dem Potenzial des Klientensystems zur Referenztransformation, d. h. zum konstruktiven Umgang mit fremden Sichtweisen, anpassen.

„Ein systemisch orientierter Berater wird daher Angebote machen, die Vor- und Nachteile des status quo und mögliche Arten des Wandels anzuschauen, er wird aber nicht auf Veränderungen drängen“ (Exner/Königswieser/Titscher 1987, 12).

Neben den Möglichkeiten der Einführung eines neuen bzw. der Erweiterung des bestehenden Referenzrahmens des Systems durch den Berater kommt der Referenztransformation durch Interaktion zwischen verschiedenen Gesprächspartnern eine besondere Bedeutung zu. Hierzu können in bestehenden Gremien Reflexionsrunden zu bestimmten Themen durchgeführt werden. Darüber hinaus gibt es spezifische Formen wie „reflecting teams“ oder „sounding boards“. Beim Ersteren wird „Beratung“ durch eine Beobachtergruppe durchgeführt, die sich aus dem Kreise des Klientensystems bzw. den Teilnehmern eines Workshops rekrutieren. Die Beobachtergruppe hat die Aufgabe eine Metaperspektive auf eine ablaufende Diskussion einzunehmen. Sie soll nicht mitdiskutieren,

sondern die Diskussion (ggf. nach verschiedenen Kriterien) beobachten. In Diskussionsunterbrechungen soll sich dann die Beobachtergruppe über ihre Wahrnehmungen austauschen, während die Diskutanten zuhören. Dadurch wird ein zusätzlicher Referenzrahmen eingeführt.

Im „sounding-board“ sollten,

„so weit möglich, alle wichtigen Strömungen alle Gliederungen, Gruppierungen und Unterschiede des Unternehmens durch Schlüsselpositionen vertreten sein“ (Königswieser/Exner 1998, 53).

Dieser Kreis gibt dem Steuerkreis (d. h. dem zentralen Entscheidungsgremium in einem OE-Prozess) von Zeit zu Zeit ein Feed-back⁶⁹ hinsichtlich der verschiedenen Wahrnehmungen des Projektes, hinsichtlich der Resonanz ihrer Arbeit und hinsichtlich des Umsetzungsstandes der Aufträge.

d) *Systemisches Interview*

Eine weitere „basale Technik des systemischen Denkens und Handelns ist der zirkuläre Interviewprozess (...)“ (Gester 1993a, 150). Das systemische Interview kann als Einzelinterview, als Gruppendiskussion oder auch als offene schriftliche Befragung durchgeführt werden (vgl. Baumgartner u. a. 125 ff.).

Systemische Interviews dienen der Ermittlung problemrelevanter Sichtweisen bzw. Konstrukte.

„Konstrukte sind dann ‚relevant‘, wenn sie von dem Betreffenden zur Diagnose und Erklärung der Situation und für die Diskussion von Strategien herangezogen werden“ (König/Volmer 1996, 142).

Damit verbunden ist die kollektive Bildung von Hypothesen bzw. die Informationserzeugung von zwei oder mehreren Personen über ein System als

„geistiges Leitradar zu einer rekursiven Bestimmung von weiteren Explorationsfeldern und Suchrichtungen (...) und (...) zur Festlegung einer gewählten Beschreibungsweite eines für relevant gehaltenen Kontextes“ (Gester 1993a, 141).

Systemische Hypothesenbildung ist kein Prozess neutraler Systembeschreibung auf Basis eindeutiger und dauerhaft feststehender Daten, sondern eine Mitteilung über die momentane Wahrnehmung der sich beständig wandelnden Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen.

69 Sämtliche Feed-back-Verfahren (bspw. 360-Grad-Befragungen, Ergebnispräsentationen etc.) lassen sich im weiteren Sinne in systemische Interventionsdesigns integrieren.

Systemische Interviews wollen die im System existierenden relevanten subjektiven Theorien über das Systems erfassen. Während Gester betont, dass derartige

„Systembeschreibungen nicht mit objektivem, wissenschaftlich empirischem Forschen gleichgesetzt werden (können), an dessen Ende eine validierte Systembeschreibung und damit richtige oder falsche Realitätskonstruktionen (harte Realitäten) stehen“ (ebd.),

orientieren sich König/Volmer in ihrer Darstellung systemischer Interviews und Fragebogenuntersuchungen eher an Methoden der qualitativen oder interpretativen Sozialforschung und begründen ihre Ausführungen mit entsprechenden Verfahren zur Erhebung und Auswertung subjektiver Theorien. Allerdings wird auch hier, im Unterschied zu klassischen Untersuchungen, eine selbst-reflexive Wendung deutlich. So ist den von ihnen beschriebenen Verfahren gemeinsam, dass

„keine Kategorien von außen vorgegeben werden, sondern dass versucht wird, die für den Interviewpartner selbst relevanten Konstrukte und die darauf basierenden subjektiven Hypothesen zu erfassen“ (König/Volmer 1996, 144).⁷⁰

Übereinstimmend vertreten die Autoren die Ansicht, dass den offenen Fragen im systemischen Interview ein hohes Gewicht zukommt (vgl. König/Volmer 1996, 144; vgl. Gester 1993a, 150). Im Wesentlichen zielen die Fragen⁷¹ darauf

„in Anwesenheit der Mitglieder eines natürlichen Systems die Beziehungen zwischen den anderen Mitgliedern dieses Systems zu erfragen. (...) Der Berater kann dann diese Frage zirkulieren lassen (...) (und) erhält damit ebenso wie die Mitarbeiter einer Abteilung aus den unterschiedlichen Antworten auf dieselbe Frage durch verschiedene Personen differierende Sichtweisen der betrieblichen Beziehungs- und Wirkungsmuster. Der Effekt liegt darin, dass die Systemmitglieder, durch die Befragung des Beraters angeregt, ihre unterschiedlichen

70 Die Autoren sehen jedoch auch die Gefahr, dass die Entwicklung und der Einsatz von Fragebögen nicht die Sichtweise des Systems, sondern vielmehr die Sichtweise des Beraters erfassen und bestätigen. Um dieses Problem zu minimieren, sei bereits bei der Itementwicklung die Sichtweise des Systems zugrunde zu legen (König/Volmer 1996, 168 f.).

71 Gester führt in einer erweiterten Checkliste zur System- und Kontextanalyse ca. 250 orientierende Fragen an, die sich auf 17 Themenblöcke beziehen. Dabei sollen die Themen und die Fragen nicht nacheinander beantwortet werden, sondern sie sind eher als Anregung gedacht. Genannte Themen sind: System/Auftrag, Grobökonomie des Systems, Produkte/Märkte/Kunden, Beziehungen des Systems zur Außenwelt, Systemkultur, Subsystemstruktur/Tätigkeitsbereich, Zusammenkünfte/Gremien/Konferenzen, formelle/informelle/symbolische Rangabstufungen, Geschlechterbeziehung, Gewerkschaften/Arbeitnehmervertretung, Mitarbeiter, Gehaltssystem, Privatleben der Mitarbeiter, Wechselwirkungen/Muster und Darstellungsmittel (vgl. Gester 1993, 160 ff.). Auch König/Volmer verdeutlichen die Methode des systemischen Interviews anhand einer großen Zahl von Fragebeispielen.

„Landkarten‘ des betrieblichen ‚Territoriums‘ austauschen. Sie betreiben somit Klatsch in Anwesenheit der Betroffenen“ (Gester 1993a, 151).

Neben der Frageleitung (Formulierung von Leitfragen) stehen dem Berater weitere Mittel zu Gestaltung der Interviewsituation (Orientierungen auf der Inhaltsebene und/oder der Beziehungsebene, fokussieren, erfragen getilgter Informationen, widerspiegeln) zur Verfügung. „Der Gesamtverlauf des Interviews bzw. der Diskussion ist somit

„durch Leitfragen und Nachfragekategorien, durch freie Erzählphasen und gezieltes Nachfragen bestimmt“ (König/Volmer 1996, 159).

e) *Methoden zur Diagnose und Veränderung sozialer Regeln*

Die bisher dargestellten Methoden können u. a. auch zur Diagnose, Bewertung und Veränderung von Regeln eingesetzt werden. Bspw. lassen sich Regeln auf Basis von systemischen Interviews erfassen. So können die offiziellen und heimlichen Regeln, Verhaltensroutinen, Sanktionsmechanismen thematisiert und ihre Funktionalität für die vom Klientensystem bestimmten Zielsetzungen geprüft werden. Dysfunktional sind Regeln nach König/Volmer, wenn sie keine sinnvolle Funktion erfüllen, das intendierte Ziel nicht erreichen, wenn sie nicht realisierbar oder die negativen Nebenwirkungen inakzeptabel sind. Nach der Identifizierung von Dysfunktionalitäten können Regeln durch Kontrakte, Sanktionen, gezielte Regelverletzung, durch Umdeutung (Reframing) und mit Hilfe analoger Verfahren verändert werden. Darüber hinaus gibt es

„in der Tradition der qualitativen Forschung (...) eine Reihe von Verfahren, die zur Analyse von Regeln herangezogen werden können“ (König/Volmer 1996, 186).

Genannt werden u. a. teilnehmende Beobachtung, systematische Beobachtung, Konversationsanalyse, objektive Hermeneutik und Dokumentenanalyse (vgl. ebd.).

f) *Methoden zur Diagnose und Veränderung der Interaktionsstrukturen*

Auch zur Auseinandersetzung mit den Interaktionsstrukturen kann eine Vielzahl der skizzierten Methoden eingesetzt werden. Dysfunktionale Interaktionsstrukturen liegen vor, wenn es in der Kommunikation zu rigiden Schleifen kommt, das heißt, es folgen immer wieder dieselben, beschränkenden Verhal-

tensmuster, ohne dass sie durchbrochen werden können. Wünsche und Vorsätze zur Musteränderung können nicht eingelöst werden. König/Volmer nennen drei erfolgreichere Strategien: die Veränderung der subjektiven Deutungen, die Unterbrechung der Verhaltensstrukturen (Verhaltensebene) und die Abänderung von Regeln (König/Volmer 1996, 212 ff.). Auf der Ebene subjektiver Deutungen kann versucht werden, die eine Interaktionsstruktur prägenden Konstrukte (Sichtweisen) zu verändern. U. a. lassen sich hierzu auch analoge Verfahren einsetzen. Auf der Verhaltensebene kann versucht werden, die rigiden Schleifen oder defensiven Routinen zu durchbrechen, indem Distanz zum Problem geschaffen wird und bisherige Lösungsversuche vermieden werden. Formen der Metakommunikation, der Symptomverschreibung, paradoxe Interventionen und Referenztransformation können auf der Verhaltensebene eingesetzt werden. Schließlich können dysfunktionale Interaktionsstrukturen durch Abänderung von Regeln durchbrochen werden. Der Erfolg von Regelveränderungen wird mitbegründet durch die Art und Weise der Verankerung neuer Regeln. Sie sind eindeutig hinsichtlich Inhalten (Gegenstand), Geltungsbereichen (Betroffenen), Kontrollformen (Überprüfung der Einhaltung) und Sanktionsformen (Konsequenzen bei Regelverletzung) zu formulieren und konsequent durchzusetzen.

3.3 Fallbeispiel: Beratung eines Warenhauses bei der Veränderung von Führungsstrukturen

In der Literatur lassen sich eine Vielzahl von eher knappen Fallbeschreibungen finden (vgl. Wimmer 1992; Schmitz/Heitger/Gester 1993a, 1993b, 1995, 1997; Mingers 1996; König/Volmer 1997; Königswieser/Exner 1998). Die unter methodischen Gesichtspunkten umfangreichste und ergiebigste Darstellung wurde von Mingers (1996) vorgelegt. Dabei handelt es sich um Ergebnisse aus der Begleitforschung zur Beratung eines Warenhauses bei der Veränderung von Führungsstrukturen durch die Beratungsfirma CONNECTA⁷², welche neben OSB und der Beratergruppe Neuwaldegg zu den Begründern des systemischen Ansatzes gezählt werden kann (vgl. Timel 1998, 201). Aus diesem Grunde erscheint dieser Beitrag von Mingers in besonderem Maße geeignet, die

⁷² Zu den Mitarbeitern dieses Institutes zählte in einigen Projekten mit Prof. Willke einer der wohl wichtigsten Theoretiker systemischer Ansätze.

Vorgehensweise und Methodik systemischer Organisationsberatung in einem konkreten Beratungsfall exemplarisch zu verdeutlichen.⁷³

Nach einer Skizzierung der Ausgangssituation des beratenen Warenhauses Jungberg sollen die systemische Vorgehensweise entlang zentraler Interventionspunkte und die jeweils eingesetzten Methoden/Instrumente beschrieben und deren Ergebnisse zusammenfassend dargestellt werden. Abschließend erfolgt eine kritische Betrachtung des Beratungsergebnisses.

3.3.1 Ausgangssituation

Die von Mingers beschriebene Ausgangssituation lässt sich wie folgt zusammenfassen: Das Warenhaus Jungberg war zum Zeitpunkt der Beratung eine von 53 Zweigniederlassungen eines dezentral organisierten Warenhauskonzerns. Die Konzernleitung verfolgte seit dem Ende der 80er-Jahre eine Dezentralisierungsstrategie. Alle Geschäftsführer waren den gemeinsamen Organisationsprinzipien verpflichtet und verfügten über eigene Budgets, Planungs- und Ergebnisverantwortung. Der Führungsqualität des Managements kam eine besondere Bedeutung sowohl im Hinblick auf die Entwicklung der Teamfähigkeit in den Niederlassungen als auch im Hinblick auf die Integration der Niederlassungen in den Konzernverbund zu. Die AL waren jedoch aufgrund ihrer Einkaufstätigkeiten häufig abwesend und konnten ihre Steuerungsfunktionen als Vorgesetzte deshalb nicht im erforderlichen Maße erfüllen. Deshalb sollten ihre ASS als zusätzliche Führungsebene im Hause aufgebaut werden. Der Konzernvorstand stellte dafür jeder Niederlassung ein zusätzliches Budget für „Haus- und Teamentwicklungsmaßnahmen“ zur Verfügung und beauftragte die Beratungsfirma CONNECTA, die dem Hause bereits aus vorheriger Zusammenarbeit bekannt war, mit der externen Unterstützung des Vorhabens (vgl. Mingers 1996, 152). An dem ca. 1-jährigen Projekt nahmen seitens der Niederlassung Jungberg der GL und sein Stellvertreter, die AL sowie die ASS teil. Seitens CONNECTA wurden als Beratersystem ein Berater und eine Beraterin eingesetzt.

⁷³ Bei der Fallbeschreibung werden die von Mingers eingeführten Abkürzungen übernommen: Klientensystem (KS), Beratungssystem (BKS), Beratersystem (BS), Geschäftsleitung (GL); Abteilungsleiter (AL); Assistenten (ASS).

Im Wesentlichen wurden für das „Hausentwicklungsprojekt Jungberg“ zwischen Beratern, Geschäftsleitung und Vorstand drei Ziele vereinbart (vgl. ebd. 153):

- Klärung der abteilungsspezifischen Funktion der ASS
- Etablierung der ASS als Team sowie
- Integration des Teams der ASS in die Gesamtorganisation

3.3.2 Methodik im Fallbeispiel

Die einzelnen Beratungsschritte können analytisch in Phasen der Beobachtung (des Klientensystems, des Beratungssystems, des Beratersystems), der Hypothesenbildung, der Zielsetzung und Planung der Intervention, der Umsetzung und ihren beabsichtigten wie unbeabsichtigten Wirkungen unterteilt werden (vgl. ebd. 211).

„Das Beratersystem beobachtet Prozesse und Strukturen im Klientensystem, formuliert auf Grundlage seiner Beobachtungen Hypothesen über die Funktionsweise des KS, überlegt sich eine sinnvolle bzw. für das Lernen des KS hilfreiche Interventionshandlung, setzt diese um und reflektiert schließlich die Wirkungen, die mit dieser - gewollt oder ungewollt - erzielt wurden. In der Praxis folgen die einzelnen Phasen keiner linearen Anordnung und lassen sich nicht sauber voneinander trennen“ (ebd.).

Die zentralen Interventionsschritte bestanden im vorliegenden Fall neben der Durchführung mehrerer orientierender Interviews in der Vorbereitung und Durchführung von vier dreitägigen Beratungsklausuren. Entlang den Zielstellungen erfolgten folgende Klausurveranstaltungen:

- Hausinterne Probleme und Erwartungen an die ASS
- Abteilungsspezifische Funktionen der ASS und Formierung als Team
- Teamentwicklung mit den ASS und hausspezifische Funktionen des ASSteams
- Koordination GL/AL und ASSkreis sowie Reflexion der Hausentwicklung.

Mit den Orientierungsinterviews und den Klausurveranstaltungen wurden die Interventionsdichte (4-mal 3 Tage) und die zentrale Veranstaltungsform (Klausur) umrissen.⁷⁴ Die hieran ablesbare geringe Interventionsdichte kann als

⁷⁴ Auch wenn Mingers nicht näher darauf eingeht, kann davon ausgegangen werden, dass zur Vorbereitung dieser Veranstaltungen eine Reihe von Zwischenkontakten und Abstimmungsgesprächen stattfanden. Dies ändert jedoch nichts an der deutlichen Akzentuierung der Klausuren als Hauptort der Intervention.

praktische Konsequenz der theoretischen Annahmen systemischer Organisationsberatung gelesen werden. Danach finden die wesentlichen Organisationsveränderungen nicht während der Intervention (in Anwesenheit des Beratersystems), sondern zwischen den Interventionen als Eigenbewegung der Organisation statt. Das Beratersystem versteht sich deshalb nur als Impulsgeber und hält sich ansonsten aus dem betrieblichen Alltag heraus (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1986, 17).

Ob eine derart geringe Interventionsdichte und die Begrenzung der beraterrischen Impulse auf Ausnahmesituationen betrieblicher Wirklichkeit (Klausurveranstaltungen) jedoch ausreichen, um die genannten Zielstellungen zu erreichen, die Anschlussfähigkeit der Planungen an die betriebliche Praxis zu erhöhen und organisatorische Veränderungen im erforderlichen Maße prozessnah und problemorientiert zu begleiten und zu unterstützen, scheint mit Blick auf die weiter unten diskutierten Interventionsergebnisse fragwürdig.

Einführungs- und Interviewphase

Die Einführungs- und Interviewphase hatte eine andere Funktion als im instruierenden Paradigma und wurde deshalb verhältnismäßig kurz gehalten. Entsprechend dem systemischen Verständnis,

„dass das Beratersystem nicht über die Möglichkeit verfügt, objektives Wissen über das Klientensystem und seine Umwelt (die ‚Wirklichkeit‘) zu generieren“ (Mingers 1996, 89),

wurde hier nicht die expertokratische Analyse aller problemrelevanten Details angestrebt, sondern versucht eine wechselseitige Orientierung und Abstimmung der Erwartungen des Klienten- und Beratersystems zu ermöglichen.

Dazu beschrieben die Berater dem Klientensystem ihre allgemeine Vorgehensweise und führten mit der GL, den ALn und den ASS orientierende Gruppeninterviews durch. Auf Basis der Interviews wurden zunächst die Subsysteme und relevanten Umwelten in ihren (problematischen) Beziehungen zueinander beschrieben. Zum Beziehungsgeflecht bei Jungberg gehörten demnach die Subsysteme GL, Einkauf/Absatz, Administration, Dekoration, Ausbildung und Haustechnik. An bedeutsamen Umwelten wurden der Konzern, die Zuliefererbetriebe, die Konkurrenten und Kunden lokalisiert. Vor dem Hintergrund dieses Beziehungsgeflechtes ergaben die Interviewergebnisse Hinweise auf eine Reihe von Problemen. Genannt wurden u. a. (vgl. ebd. 160 ff.):

- „Unklarheiten hinsichtlich der operativen Aufgaben und der Führungsaufgaben der ASS;
- ASS dienen als „Mädchen für alles“;
- unterschiedliche Erwartungen an ASS aufgrund ihrer „Sandwich“-Position;
- ASS in der doppelten Rolle als Führungskraft (stellvertretender AL) und als den ALn unterstellter Mitarbeiter;
- kein Gremium zum abteilungsübergreifenden Austausch der ASS (ASS-kreis) vorhanden;
- deutliche Grenzziehungen der ASS zur GL, zu den ALn und den Mitarbeitern;
- Unklarheit im Kontext der Gesamtorganisation zur Funktion und zur Berechtigung eines eigenen ASSTEams sowie hinsichtlich der Abgrenzung zu den Aufgaben der AL;
- mangelnde Austauschmöglichkeiten zwischen Team und Gesamtorganisation.“

Diese Probleme ließen sich durch viele Beispiele aus den Interviews belegen und differenzieren. Zur pointierten Zusammenfassung der Probleme und als Handlungsorientierung für die generelle Vorgehensweise bildete das Berater-team fünf Ausgangshypothesen (vgl. ebd. 209 f.). Die erste Hypothese bezog sich auf das Selbstverständnis der ASS. Danach wurde festgestellt, dass ASS über kein einheitliches Verständnis ihrer Rolle bei Jungberg verfügen. Die zweite Hypothese beschäftigte sich mit dem Führungsverständnis der ASS und machte darauf aufmerksam, dass Mitarbeiter- und Abteilungsführung nicht als eigenständige Aufgabe begriffen wurde. Die dritte Hypothese stellte heraus, dass sich trotz der Gemeinsamkeiten in der Arbeitssituation der ASS keine intensiveren wechselseitigen Austauschprozesse im Sinne eines Teamverständnisses herausgebildet hatten. Die vierte Hypothese ging davon aus, dass die GL und die Abteilungsleitung den ASS zwar eine zentrale Funktion bei der Stärkung der Abteilungen und der hausinternen Entwicklung zubilligten, aber weder konkrete Vorstellungen über deren konkrete Aufgaben noch geeignete Unterstützungsmaßnahmen entwickelt wurden. Die fünfte Hypothese schließlich bezog sich auf die Zukunftsperspektiven der ASS als Team. Danach war es für den zukünftigen Erfolg des Warenhauses wichtig,

„dass die 2. Reihe ihre Tätigkeit selbstbewusst und selbstständig ausüben kann. Voraussetzung dafür ist, daß die ASS Klarheit über die Erwartungen der AL und

der GL gewinnen sowie Rückhalt in einem funktionierenden Team finden“ (Mingers 1996, 210).

Die Ausgangshypothesen dienten als Input für die erste Beratungsklausur auf der die Beratungsziele und die weitere Vorgehensweise präzisiert werden sollten. Während die erste Beratungsklausur quasi grundlegenden Charakter für die Konkretisierung der Planung und Zielsetzung des Beratungsprozesses hatte, wurden in den weiteren Klausurtagungen nacheinander die drei Hauptthemen bearbeitet. Für jeden Themenbereich lassen sich erfahrungsgeleitete und durch Gestaltungswissen gestützte Grundannahmen und normative Vorstellungen des Beratersystems aufzeigen (bspw. zu Aufgaben von Führungskräften oder zur Funktion von Teams etc.), die sowohl die Hypothesen als auch die Auswahl der Interventionsmethoden/-instrumente mitsteuerten. Neben der allgemeinen Beratungstheorie ist für den Nachvollzug der konkreten Vorgehensweise des Beratersystems von Interesse,

„welche theoretischen und methodischen Ansätze das Beraterteam im Hinblick auf die zentralen Problemstellungen verfolgt, die dem Beratungsprozess Inhalt und Richtung verleihen“ (ebd. 175).

Mingers spricht in diesem Kontext auch von „Beratungstheorien“ (vgl. ebd. 190), wobei der Begriff für zwei voneinander zu unterscheidende Sachverhalte steht. Mingers verwendet den Begriff zum einen zur Kennzeichnung einer allgemeinen Beratungstheorie, wie sie den Grundprämissen des systemischen Ansatzes entspricht, und zum anderen zur Etikettierung von themenbezogenem Gestaltungswissen (z. B. Führung, Teamarbeit, Kommunikation etc.) (vgl. ebd.) Zur besseren Unterscheidbarkeit wird hier vorgeschlagen zwischen Beratungstheorie und betriebs- bzw. organisationsspezifischem Gestaltungswissen, wie es im Kontext verschiedener Wissenschaftsdisziplinen zusammengetragen wurde, zu differenzieren.

Der Unterschied erweist sich deshalb als relevant, weil er sowohl auf die Stärke systemischer Organisationsberatung als auch auf ihr zentrales Defizit aufmerksam macht. Während ihre besondere Leistung in der Begründung einer allgemeinen, systemtheoretisch fundierten Beratungstheorie liegt, fehlt ihr ein eigener disziplinärer Bezug zu betriebs- bzw. organisationsspezifischem Fachwissen. Aber auch wenn sich der systemische Beratungsansatz eher als prozess- denn als inhaltsorientiert versteht, bedarf er des Rückgriffs auf derartiges Wissen bzw. der Information aus anderen Disziplinen. So richtungsweisend das systemische Interventionsverständnis auch sein mag, es erscheint fraglich, ob

systemische Organisationsberatung mit ihren abstrakten Kategorien und Denkwerkzeugen erfolgreich intervenieren kann, ohne sich mit organisationsspezifischem Fachwissen und den dieses Wissen liefernden Disziplinen zu verbinden. Umgekehrt dürften diese Disziplinen im Beratungskontext auf die übergeordneten systemischen Einsichten angewiesen sein. Im Fallbeispiel ist eine entsprechende Verbindung nur schwach ausgeprägt. Zumindest werden nur sehr rudimentäre Kenntnisse des Gegenstandsbereiches der Intervention (Führung und Teamarbeit) expliziert (vgl. ebd. 190 ff.).⁷⁵

Erste Beratungsklausur „Hausinterne Probleme und Erwartungen an die ASS“

Jede Beratungsklausur stand unter einer im Titel angedeuteten Zielstellung. Über die einzelnen Schwerpunktthemen hinaus wurden bestimmte Aspekte (wie bspw. Teamentwicklung) über mehrere Klausuren hinweg aufgegriffen und weiterentwickelt.

Auf der ersten Beratungsklausur sollten die Problemsichten und Erwartungshaltungen der GL und der AL ausgetauscht und die sich hieraus ergebenden Zielstellungen (bspw. Neudefinition und -regelung der Aufgaben der ASS) für das Veränderungsprojekt gemeinsam beschrieben werden. Damit wurde eine Klärung der Beziehungszusammenhänge zwischen GL und ALn verbunden.

„Als Interventionsziel steht für das Beraterteam im Vordergrund, ‚in der Beratung zu schauen, was die betreffenden Führungsverantwortlichen mit *ihrer Funktion assoziieren*, was das für sie ist‘“ (ebd. 193).

An der ersten Klausur nahmen an allen drei Tagen GL und AL teil, (vgl. ebd. 309 ff.). Zu den zum Einsatz gebrachten Methoden/Instrumenten gehörten Theorieinput (Umgang mit Problemsituationen), Rollenspiele und Diskussionen (vgl. ebd. 194).

Als grundlegender Input zur gemeinsamen Klärung der Ist-Situation erfolgte am *ersten Tag* eine Rückmeldung und Diskussion der Interviewergebnisse und der handlungsorientierenden Hypothesen der Berater. Daran anschließend

⁷⁵ Auch wenn die diesbezüglichen Darstellungen auf die „Spezifik des Beratungsprojektes Jungberg ausgerichtet sind“ (Mingers 1996, 176) und deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben wollen, bleibt die Bedeutung des organisatorischen Gestaltungswissens im systemischen Ansatz unterbelichtet.

wurde gemeinsam das Ziel der geplanten Hausentwicklung reflektiert. Hierzu wurden seitens der Berater Ergänzungsfragen vorgegeben.⁷⁶

Im weiteren Verlauf der Klausur wurde auf die Beziehungsklärung zwischen GL, stellvertretender GL und ASS fokussiert. Dazu erfolgte am *zweiten Tag* eine gruppendynamische Sitzung zur Bearbeitung der Konfliktfelder zwischen GL und ALn.

Nachdem die Beziehungsklärung am *dritten Tag* um die Rolle der stellvertretenden Geschäftsführung erweitert wurde, referierten die Berater über den Umgang mit Konflikten. Der Tag endete mit einer Analyse der Beziehungsprobleme zwischen Abteilungen mit besonderen Kooperationsdefiziten.

Die Teilnehmer wurden damit jedoch nicht einfach in die betriebliche Praxis entlassen, sondern bekamen Arbeitsaufträge, die bis zur nächsten Klausur zu erledigen waren. Die Geschäftsführung sollte die Zielsetzungen für die Teamentwicklung der ASS präzisieren. Die AL sollten die erste Klausur bilanzieren und die Ergebnisse in einer Abteilungsbesprechung diskutieren sowie darüber hinaus mit den Mitarbeitern klären, was in ihrem Bereich gut bzw. weniger gut läuft. Die Arbeitsaufträge dienten dazu „die Verbindung zwischen Beratungsklausur und Alltag zu schaffen“ (ebd. 220). An dieser Stelle jedoch ist zu hinterfragen, ob die auf den Klausurtagungen erarbeiteten Handlungsorientierungen primär über die Vergabe von Arbeitsaufträgen in den betrieblichen Alltag zu vermitteln sind bzw. ob eine Umsetzung dieser Handlungsorientierungen damit ausreichend unterstützt werden kann. Solange Selbstreflexion nicht eng mit dem Arbeitsalltag verwoben ist und solange dort keine entsprechenden Fähigkeiten und Strukturen aufgebaut werden, dürfte die handlungsorientierende und -leitende Potenz der Interventionen schwach bleiben. Zwar mag so die Anschlussfähigkeit der beraterischen Interventionen auf den Klausurtagungen gegeben sein, die Anschlussfähigkeit der Klausurergebnisse an die Praxis ist damit noch nicht begründet.

Zweite Beratungsklausur: „Abteilungsspezifische Funktionen der ASS und Formierung als Team“

Dem Handeln bzw. den Interventionen des Beraterteams wurden, wie bereits erwähnt, Gestaltungswissen („Beratungstheorien“) der Berater über Fähigkei-

⁷⁶ Fragen waren: „Nach gemeinsamer Hausentwicklung machen wir weiter wie/anders als bisher...“ oder „Damit die Hausentwicklung ein Flop wird, müssten Berater, GL, ASS tun...“ (Mingers 1996, 309).

ten, Aufgaben, Probleme von Führungskräften im mittleren Management (Sandwich-Position, Selbstständigkeit versus Abhängigkeit etc.) zugrunde gelegt (vgl. ebd. 190 ff.). Bezogen auf den Beratungsfall Jungberg sollte Führungsarbeit demnach von ASS als eigene Aufgabe wahrgenommen werden. Die Assistenten sollten aus Sicht des Beratersystems weiterhin in der Lage sein, zwischen der Innensicht ihrer Teams und der Außensicht (Überblick) zu wechseln. Außerdem sollten sie die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Organisationserfordernissen austarieren können. Weitere Teilsaspekte der Führungsaufgabe der Assistenten waren nach Meinung der Berater Personalentwicklung, soziale Betreuung, Konfliktmanagement, Ressourcenmanagement sowie Kontextmanagement (Zusammenhänge zwischen Gesamtorganisation, Team und Kunden herstellen).

Vor dem Hintergrund derartiger Überlegungen war das Hauptziel der zweiten Klausur die Erarbeitung einer Definition der Führungsfunktion durch die ASS. Dazu setzte das Beratungsteam unterschiedliche Methoden/Instrumente (Theorieinput, Rollenspiele, Feed-back, analoge Verfahren, Diskussion) ein, die die Selbstreflexion und den Perspektivenaustausch der Teilnehmer zu unterschiedlichen Facetten der Assistententätigkeit anregten.

Am *ersten Tag* dieser Klausur, zu der nur die ASS eingeladen wurden, erfolgte in einer ersten Intervention die Auswertung der Inhalte und Form der Abteilungsbesprechungen, wie sie in der ersten Klausur als Hausaufgabe für die AL vereinbart worden war.⁷⁷ Damit wurde das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen zur Durchführung derartiger Besprechungen verbunden. Außerdem wurden Veränderungen im Hause Jungberg seit der ersten Klausur reflektiert. Beides verdeutlicht den Versuch, die Ergebnisse der bisherigen Impulse auf den Klausurtagungen zusammenzutragen, zu supervidieren und zu optimieren. Allerdings scheint auch hier Skepsis hinsichtlich der Tiefenwirkung und Durchschlagkraft eines Optimierungsansatzes geboten, der im Wesentlichen über die Klausurtagungen gesteuert wird. Auch wenn die jeweiligen Veranstaltungen durch die Berater gut vorbereitet waren und versucht wurde, relevante offene und verdeckte Wirkungszusammenhänge und mikropolitische Dynamiken der Praxis problembezogen zu reflektieren, bleibt zunächst offen, wie die Impulse zur Wirkung gebracht werden sollen bzw. wie Beratung nicht nur die

⁷⁷ Leitfragen waren: Was ist in der Besprechung mit der GF gut/weniger gut gelaufen? Was müssen wir bei künftigen Besprechungen tun/unterlassen? Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich? (vgl. ebd. 218)

Ideenfindung und Alternativenbildung anregen, sondern wie sie Umsetzungsprozesse begleiten kann.

Zur Klärung der Aufgabenteilung zwischen ALn und ASS sollte im weiteren Ablauf der Klausur die vorliegende schriftliche Stellenbeschreibung aktualisiert bzw. eine angemessenere Aufgabenbeschreibung der ASS-Funktion zusammengetragen werden. Mittels analoger Verfahren (hier Bilddarstellungen) zum Thema „Die ASS - die unbekanntes Wesen“ wurde in Kleingruppenarbeit zunächst eine Analyse der abteilungsspezifischen Ist-Situation vorgenommen. In einer weiteren Übung wurden eine Reihe von Zusatzinformationen genannt. Dazu gaben die Berater den Kleingruppen eine Reihe von Ergänzungsfragen vor.⁷⁸

Am *zweiten Tag* wurden der GL die Ergebnisse des Vortages präsentiert und Konsequenzen gemeinsam diskutiert. Eine Reihe von Maßnahmen (bspw. künftige Durchführung von monatlichen Assistententeambesprechungen) konnten sofort festgelegt werden, tiefer gehende Probleme sollten innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens außerhalb des Klausurkontextes bearbeitet werden. Eine Unterstützung des Beraterystems bei der Bearbeitung dieser konkreten Probleme der Aufbau- und Ablauforganisation im betrieblichen Alltag sowie die Unterstützung bei der Entwicklung funktionsfähiger Problembearbeitungssysteme erfolgte nicht in nennenswertem Umfang. Auch in den weiteren Klausuren blieben entsprechende Probleme unbearbeitet (vgl. ebd. 237). Wenn es aber ein zentrales Ziel systemischer Organisationsberatung ist, das Reflexionsvermögen bzw. die Selbstbeschreibungs- und Anpassungsfähigkeit des Systems dauerhaft zu erhöhen (vgl. ebd. 185), muss sich das Beratungsergebnis auch an seinem Beitrag hierzu messen lassen.

In einem weiteren Interventionsschritt sollte die GL mit den ASS ein Szenario unter dem Motto: „Die ASS als eigenständige, erfolgreiche Gruppe“ erarbeiten. Die Berater beschrieben die Intervention folgendermaßen:

„Um das Bewusstsein der ASS dafür zu schärfen, welche ähnlichen, aber auch unterschiedlichen Probleme und Formen der Zusammenarbeit mit ihren jeweiligen AL bestehen, regt das Beraterteam zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch an und nützt damit die im KS bestehenden Ressourcen: Sie laden die ASS ein, sich für ein Interviewgespräch in Dreiergruppen zusammenzusetzen. Im Wechsel fungiert eine Person als Interviewer/in, eine Person als Interviewte/r

⁷⁸ Bspw.: „Für uns alle ist klar, dass...“ oder „Wir alle meinen, das ..., vermuten aber, dass die Geschäftsleitung/AL das anders meinen“.

und eine Person als Beobachter/in. Thema der Befragung ist die Beziehung zu ihrer jeweiligen AL“ (ebd. 215).

Hierzu werden wiederum Leitfragen vorgegeben.⁷⁹

Später regten die Berater dazu an, die Interviewergebnisse (zunächst alleine und dann zu zweit) noch einmal im Hinblick auf Konsequenzen auszuwerten.⁸⁰

Nachdem in dieser Klausurphase auch die AL zum bisherigen Teilnehmerkreis hinzukommen,

„schlägt das Beraterteam eine weitere Übung vor, die die Beziehung zwischen den AL und ihren Stellvertreter/innen fokussiert. Die Aufgabe für die jeweiligen Duos - die AL und ihre ASS - lautet, „am Abend ein Gespräch über ihre Abteilungsfunktion zu führen, gemeinsam Pläne zu fassen und Vereinbarungen zur Lösung bestehender Probleme zu treffen““ (ebd.).

Anschließend wurde von den ASS beschrieben, welches ihre Funktion aus Sicht der Mitarbeiter sein könnte. In einer weiteren Intervention gab das Beraterteam dann einen inhaltlichen Input zu Feed-back-Regeln, welcher die Bereitschaft zu gegenseitiger Rückmeldung erhöhen und gleichzeitig als Vorbereitung auf den nächsten Tag dienen sollte.

Am *dritten Tag* wurde, wiederum ohne GL, mit der Durchführung einer Feed-back-Runde über persönliche und professionelle Stärken und Schwächen der ASS begonnen. Dazu wurden die ASS in einen Kreis gruppiert. Ihre Aufgabe war es, sich wechselseitig Feed-back zu geben, wobei sich thematisch Rückmeldungen zum Kooperationsverhältnis zum AL, zum Umgang mit den Mitarbeitern und zum Umgang mit den Kollegen herauskristallisierten (vgl. ebd. 220). Die Berater moderierten das Feed-back und schalteten sich mit eigenen Stellungnahmen nur auf Nachfrage ein.

Mit der oben bereits problematisierten Intention, eine Verbindung zwischen Beratungsklausur und Alltag zu schaffen, intervenierte das Beraterteam dann erneut über die Vergabe von Hausaufgaben. Die ASS bekamen aufgetragen, die AL über die Ergebnisse der Klausur zu informieren und eine vertiefende Abteilungsbesprechung durchführen. Weiterhin sollte hierüber ein Erfahrungsaustausch in einer ASS-Sitzung organisiert werden. In einem nicht näher beschriebenen Rollenspiel (back home) wurde die „Rückkehrsituation“ vorbereitet.

⁷⁹ Bspw. „Was geht leicht/schwer miteinander?“ „Welchen Beitrag haben jeweils AL/ASS?“

⁸⁰ Leitfragen hierzu waren: „Was soll gleich bleiben/sich verändern?“ „Was möchte ich bis wann ausprobieren?“

Dritte Beratungsklausur: „Teamentwicklung mit den ASS und hausspezifische Funktionen des ASS-Teams“

Ziel der Klausur war die Herstellung der Arbeitsfähigkeit des Teams und die Verbesserung der Kooperation. Auch hier intervenierten die Berater wieder auf Basis einer Reihe von gestaltungsrelevanten Hintergrundannahmen. So definierten sie Teams als abteilungsübergreifende Problemlösungsinstanz in der Teammitglieder als Vertreter unterschiedlicher Funktionen in enge, kommunikationsvermittelte Relationen zueinander stehen. Hierzu, so die weiteren Leitvorstellungen, bedürfe es der Sicherstellung einer Reihe von Rahmenbedingungen (Aufgaben- und Ablauftransparenz, klare Verantwortlichkeiten/Erwartungssicherheit, entsprechende fachliche und soziale Kompetenzen, Reflexionsvermögen, Versorgung mit notwendigen Informationen, entsprechende Strukturen und institutionelle Formen etc.). Teams durchlaufen nach Ansicht des Beraterteams verschiedene Phasen (Erwartungsdifferenzierung, Funktions- und Rollendifferenzierung, Koalitionenentwicklung), in denen die Bearbeitung spezifischer Probleme erforderlich wird. Hierzu gehören demnach Klärung der Erwartungshaltungen innerhalb der Gruppe, Rollendifferenzierungen, Entwicklung der Aufgabenprofile, Klärung des Verhältnisses von Individuum und Gruppe, Verbindung und Abgrenzung von Gruppe und Organisation (vgl. Mingers 1996, 201).

Die Teams, so die Vorstellung des Beraterteams, sollten entsprechend ihres Entwicklungsstandes gefördert aber auch gefordert werden. Entsprechende Methoden, die zur Teambildung und -entwicklung eingesetzt wurden, sind neben inhaltlichen Inputs „Kennenlernspiele“, zirkuläres Fragen und Feedback. Bei einem speziellen Problem (typisches Rollenverhalten auf Besprechungen des Assistententeams), welches den Beratern nicht im direkten Zugriff thematisierbar erschien, wurde mit Videoaufzeichnungen gearbeitet.

Die dritte Klausur begann am *ersten Tag* zunächst in der Runde der ASS mit einer Gedankenreise zum Thema „Geschehnisse im Haus Jungberg in den letzten Wochen“ und der Diskussion über positive und negative Vorkommnisse anhand von Leitfragen. Neben einem Theorie-Input (Schritte zum gemeinsamen Problemverständnis und Problemlösen) erfolgte die Bearbeitung eines konkreten Problems anhand der Videoaufzeichnung einer Teambesprechung. Anhand einer Reihe von Beobachtungs- und Auswertungskriterien sollten die Teilnehmer den Film analysieren und diskutieren. Auch hier bestand die Aufgabe der Berater eher in einer Spiegelung der Situation und in der Ermög-

lichung eines Perspektivenaustauschs, denn in einer Bewertung oder Kommentierung:

„Um die Situation genauer untersuchen zu können, zeichnen wir dieses Gespräch auf Video auf. Wir als Beraterteam sitzen dabei *außerhalb des Klientenkreises*. Wir nehmen auch keine Moderationsfunktion ein. Wir schaffen lediglich die Rahmenbedingungen dafür, dass die Klienten sich miteinander hinsetzen und reden können und sich dann mit Hilfe des Videos anschauen, was ihnen geglückt ist und was ihnen nicht geglückt ist“ (ebd. 200).

Der erste Tag endete mit einer gegenseitigen Befragung der ASS zur Beziehung zur GL und einem Theorieinput zum Thema „Führen durch Fragen“.

Am *zweiten Tag* der Klausur wurden GL und AL zum Teilnehmerkreis dazugeholt. Sie sollten gemeinsam ein Bild des „idealen Mitarbeiters“ und des „idealen Vorgesetzten“ entwickeln. Nach einem Theorieinput zur Problematik der Situation von Zwischenvorgesetzten erfolgte der Entwurf eines Leitfadens zum zukünftigen Verhalten der ASS gegenüber den ALn. In einer weiteren Arbeitsphase des zweiten Tages wurden konkrete Probleme zwischen verschiedenen Abteilungen dargestellt und analysiert. Schließlich sollte die GL strategische Ziele für AL- und ASS-Kreis erarbeiten⁸¹, während AL und ASS gemeinsam die Abteilungssituation besprachen. Nachdem die GL den übrigen Teilnehmern ihre Ergebnisse präsentierten, bekamen die AL und ASS Gelegenheit in Kleingruppen eine Stellungnahme jeweils aus ihrer Sicht zu erarbeiten.⁸²

Am *dritten Tag* erfolgte nochmals ein Theorieinput („Arten der Führung“) und eine abschließende Diskussion der Aufgaben von ASS und ALn sowie die Vereinbarung konkreter Problemlösungsmaßnahmen.

Vierte Beratungsklausur: „Koordination GL/AL und ASS-Kreis sowie Reflexion der Hausentwicklung“

In der vierten und letzten Klausur sollten Formen der Integration des Teams der AL in die Gesamtorganisation erfolgen. Aus Sicht des Beratersystems waren hier im besonderen Maße Aspekte der Kommunikation zu bearbeiten. Theoretisch erfolgte dabei, in Anlehnung an Watzlawik, eine Unterscheidung der inhaltlichen Ebene und der Beziehungsebene von Kommunikation. Dabei wird in der Analyse auf die Kommunikationsreihenfolge, auf die Kommunikations-

81 Leitfragen hierzu waren: „Was ist Aufgabe des Kreises der ASS für das Haus? Was ist Aufgabe des Kreises der AL für das Haus?“ (ebd. 225)

82 Leitfragen waren: „Was passt? Was passt nicht? Was ist zu vertiefen/ergänzen?“ (ebd.)

inhalte und auf den Kommunikationsmodus (Appell, Befehl, Bitte etc.) fokussiert. Auf der Beziehungsebene richtet sich das Interesse darauf, welche Beziehungsangebote zwischen den Funktionsträgern erfolgen (Symmetrie, Komplementarität, Funktionalität). Ein weiterer Analyseschritt besteht darin,

„von individuellen und interaktionellen Kommunikationsmustern *auf organisationelle Strukturen zu schließen*. Da nicht die Veränderung von Personen, sondern von Entscheidungsstrukturen ausschlaggebend ist, nimmt diese Ebene der Beobachtung einen bedeutenden Stellenwert ein“ (ebd. 203).

Obwohl nun erwartbar wäre, dass die Methodik zur Analyse der Kommunikationsstrukturen und des Zusammenhangs zu Interaktions- und Organisationsstrukturen und -regeln in besonderem Maße entfaltet ist, überrascht zumindest in diesem Fallbeispiel die eher bescheidene Instrumentierung. Auch Mingers stellt in einem Interview mit einem der Berater methodische Unsicherheiten fest:

„Das ‚nachdenkliche Schweigen‘ des Beraters auf die Interviewfragen (...) mit welchen Unterscheidungen er sich dem System als Kommunikationssystem nähert, deutet daraufhin, wie ‚unterschiedlich‘ bewusst von Beraterseite die Beobachtung und Analyse kommunikativer Strukturen und Prozesse im KS (Klientensystem - Anmerkung RK) erfolgen. Und dies, obgleich oder gerade weil Kommunikation als Analysegegenstand ‚äußerst bedeutsam‘ ist“ (ebd. 201).

Die Beschreibung der Einzelinterventionen auf dieser Klausur ist verhältnismäßig knapp. Aus ihnen geht hervor, dass eine Reihe weiterer Theorieinputs und Feed-backs durchgeführt und so genannte „Fitnessprogramme“ (Maßnahmenpläne) für verschiedene Problemschwerpunkte entwickelt wurden.

Konkret begann die letzte Klausurtagung am *ersten Tag* mit einer Auswertung der im Rahmen der dritten Klausur geplanten Veränderungsmaßnahmen. Anschließend wurde die Situation des Hauses Jungberg erneut von der GL und den AL diagnostiziert und es wurde beschrieben, was verändert oder bewahrt werden soll. Dann erfolgte eine „Fitnessuntersuchung“ zu unterschiedlichen Themen (bspw. Abteilungsführung) (vgl. ebd. 311).

Der *zweite Tag* begann mit einem Theorie-Input (Johari-Fenster) und einer Feed-back-Runde in Anknüpfung an die Fitnessuntersuchung. Ergänzt wurde dies durch eine Stellungnahme der Berater zu der Frage, an welchen Themen künftig weiter zu arbeiten ist. Anschließend wurde gemeinsam mit den Assistenten ein Maßnahmenplan zur Bearbeitung der Themen entwickelt (vgl. ebd.).

Am *dritten Tag* wurde im Kreise der GL, der AL und der ASS ein letzter Theorie-Input (Bausteine des Projektmanagements) vorgenommen. Diese Intervention diente als Vorbereitung auf die nächste Aufgabe, dem Aufbau einer Projektorganisation für den Maßnahmeplan. Außerdem wurde am letzten Tag die Funktion der Gruppensprecher des AL-Teams und des ASS-Teams geklärt. Dazu regten die Berater an, in drei Gruppen unterschiedliche Fragen zu bearbeiten. Die GL sollte ihre Erwartungen und Unterstützungsangebote an die Gruppensprecher formulieren. Die AL sollten die zukünftigen Funktionen und Koordinationsformen der GS beschreiben und klären welche Aufgaben sie wahrnehmen bzw. nicht wahrnehmen werden. Schließlich sollten sie darlegen, wie die Arbeit der Gruppensprecher unterstützt werden kann. Die ASS bekamen die Aufgabe der Auswertung ihrer bisherigen Erfahrungen mit den Gruppensprechern (vgl. ebd. 231 f.). Den Abschluss der Klausur bildete eine Auswertung der Hausentwicklung.

3.3.3 Ergebnisse der Beratung

Zunächst wird *die Perspektive der betrieblichen Akteure (GL, AL und ASS)*, wie sie in der Evaluation von Mingers aufscheint, zusammenfassend dargestellt. Bei der Evaluation handelt es sich um eine Reihe von Experteninterviews, die mit den Betroffenen drei Monate nach Beendigung der Beratung durchgeführt wurden. Ergänzt werden diese Ausführungen durch die *Perspektive der Berater*, die ebenfalls im Rahmen dieser Evaluation interviewt wurden. Die Darstellung konzentriert sich aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die zentralen Ergebnisse, bezogen auf die drei Zielstellungen des Beratungsauftrags, ohne den Differenzierungen, Relativierungen und Verästelungen der Positionen zwischen und innerhalb der einzelnen Funktionsgruppen zu folgen.

Ergebnisse in Bezug auf Ziel 1: Klärung der abteilungsbezogenen Funktion des ASS

Nach Aussagen der befragten betrieblichen Akteure ist es insgesamt gelungen, die abteilungsbezogenen operativen Aufgaben der ASS zu präzisieren und gegenüber den Aufgaben der AL deutlicher abzugrenzen. Allerdings wird von einigen Befragten darauf aufmerksam gemacht, dass es bereits vor der Beratung umfangreiche Stellenbeschreibungen gab, an denen sich bis auf einige Aspekte (bspw. Urlaubsplanung, Warenplanung) nichts geändert hat (vgl. ebd. 253).

Insofern wurden im Rahmen der Beratung weniger neue Aufgabendefinitionen vorgenommen noch Strukturen verändert, sondern vielmehr die alten Beschreibungen expliziert, kommuniziert und bestenfalls modifiziert. Die Berater selbst vertreten dagegen die Hypothese, dass den Akteuren das Ausmaß der ursprünglichen Unklarheiten im Nachhinein nicht mehr voll bewusst ist und legen so die Vermutung nahe, dass der Beratung im Klärungsprozess ein höheres Gewicht zuzurechnen sei (vgl. ebd. 265 f.).

Gleichwohl ist es den ASS nach einhelliger Auffassung der Interviewten gelungen, sich im operativen Bereich zu positionieren, während jedoch eine der weiteren zentralen Absichten, die mit dem oben genannten Beratungsziel verbunden war, nicht erfüllt wurde: Die Positionierung der ASS als Führungsverantwortliche bzw. als stellvertretende Vorgesetzte.

„Eine klare Funktionsbestimmung und *Rollenfindung der ASS als Führungskraft* ist bislang allerdings noch nicht gelungen. (...) An dem mangelnden Führungsverständnis der ASS vermochte die Beratung folglich wenig zu ändern“ (ebd. 256 f.).

Fortbestehende Probleme liegen darüber hinaus in der mangelnden Akzeptanz der ASS als Führungskräfte seitens der Mitarbeiter und seitens der AL (vgl. ebd. 255 f.). Den Ausführungen von Mingers zufolge haben sich aus Sicht der betrieblichen Akteure das Verhältnis zwischen ALn und ASS und der Informationsfluss zwischen diesen Funktionsgruppen (gemeinsame Abstimmung, wechselseitige Kommunikation, Austausch von Erwartungen, Absprachen etc.) nur dort verbessert, wo vorher bereits gute Ansätze existierten. Die Wirkung der Beratung lag hier also in der positiven Verstärkung bestehender Tendenzen (vgl. ebd. 254).

Ergebnisse in Bezug auf das Ziel 2: Etablierung der ASS als Team

Übereinstimmend wurde in den Interviews von den betrieblichen Akteure geäußert, dass die Beratung eine „Initialzündung“ für die erfolgreiche Teambildung der ASS gewesen sei. Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams funktioniere demnach sehr gut und es würden regelmäßig Teamsitzungen zur Koordination des operativen Geschäftes durchgeführt. Das Selbstbewusstsein der ASS sei durch die Teambildung gewachsen (vgl. ebd. 258 f.).

Interessanterweise wurden jedoch in der Alltagspraxis keine von den durch die Berater auf den Klausuren vermittelten Instrumente zur Strukturierung von Diskussionen (Problemlösungstechniken) und zur Bewältigung von Konflikten

(Feed-back-Techniken) aufgegriffen (259). Die Berater stellten sich deshalb die Frage,

„wie notwendig ist es, Instrumente zu geben? Oder wie differenziert oder einfach müssen Instrumente sein, dass sie weiterverwendet werden? Offenbar war unser Problemlösungsschema mit dem zirkulären Ansatz usw. zu viel“ (ebd. 266).

Ursachen für die Nichtinanspruchnahme werden seitens der Akteure im Zeitmangel aber auch im fehlenden Bedarf aufgrund von Problem- und Konfliktfreiheit der Zusammenarbeit gesehen (vgl. ebd. 259). Die Berater vermuten diesbezüglich: „Wenn Themen anfallen, werden sie besprochen, und dann ist es gut. Ansonsten gibt es keine Probleme. Sie haben nichts, was sie nicht lösen könnten“ (ebd. 266). Dies ist insofern zunächst ein Widerspruch zur Feststellung, dass die Rollenfindung der Assistenten und die Funktionsteilung zu den ALn hinsichtlich den Führungsaufgaben noch weitgehend ungeklärt ist. Außerdem stellt sich die Frage, wie tiefer liegende Probleme, die umfassender Problemanalyse und weitreichender Diskussions- und Abstimmungsprozesse bedürfen, angegangen werden. Gerade hier erscheinen die Techniken wie zirkuläres Fragen, Feed-back etc. unerlässlich. Wenn die ASS diesbezüglich keinen Bedarf anmelden, ist anzunehmen, dass ihr Aktionsradius tatsächlich auf das operative Geschäft begrenzt ist und die strukturellen Voraussetzungen für weiterreichende Aktivitäten im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen nicht geschaffen wurden, das Problemlösungspotenzial also eng begrenzt bleibt.

Ergebnisse in Bezug auf das Ziel 3: Einbindung der ASS in die Gesamtorganisation

Die Einbindung der ASS in die Gesamtorganisation ist drei Monate nach der Beratung nur zum Teil gelungen und markiert zum Zeitpunkt der Interviewerhebung einen zentralen Entwicklungsbedarf. Während nach Ansicht der betrieblichen Akteure die Abstimmung und der Informationsaustausch mit der zwischenzeitlich gewechselten GL gut funktioniert, ist der Austausch zwischen AL-Team-(Sprecher) und Assistententeam-(Sprecher) eher unzureichend (vgl. ebd. 260 ff.). Zwar werden beide Teams über eine gemeinsame Sitzung mit der GL informiert und koordiniert, allerdings reicht dies aus Sicht der Berater nicht aus:

„Wenn kein direkter Austausch zwischen den Gremien besteht, können sich die Kreise nicht im Sinne einer Ko-Evolution weiterentwickeln. Wenn sich die Kreise nur über die GF koppeln, wenn das so trianguliert wird, dann sichert das zwar die Position des GF, verhindert aber zugleich (...) die direkte Auseinandersetzung beider Kreise“ (ebd. 268 f.).

Die Funktion der ASS ist nach Ansicht der ASS, AL und GL weithin unbestimmt. Während die GL erwartet, dass die ASS die AL vertreten können (und die ASS dies auch wollen) sehen die AL die Aufgabe der ASS eher in einer Unterstützungsfunktion.

„Nach den Beschreibungen von GL, AL, ASS nimmt das Team der ASS keine ausdifferenzierte Funktion wahr, die im Hinblick auf die Gesamtorganisation steuerungsrelevant ist (...). Die ursprüngliche Funktion der Zentrale, die ASS als Team zu etablieren, das im Sinne einer stärkeren Verkaufsorientierung Steuerungsfunktionen für das Haus übernimmt, ist demnach nicht erfüllt“ (ebd. 263 f.).

Obwohl die aufgezeigten Ergebnisse zumindest ambivalent erscheinen, sind die Berater der Ansicht,

„dass die *Hauptziele*, die vom GF und auch vom Vorstand formuliert worden waren, erreicht wurden - und zwar emotionell, insofern die ASS nun Selbstbewusstsein haben, und auch strukturell, insofern die ASS als Team inhaltlich arbeiten“ (ebd. 265).

Gleichzeitig formulieren sie deutliche Grenzen der Beratung:

„180-Grad-Wendungen waren jedoch nicht zu erreichen: wo keine Ansätze vorhanden, die Fronten verhärtet waren, blieb die Situation und ihre Problematik ungelöst“ (ebd. 270).

Ohne die hiermit angesprochene Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit von Interventionen negieren zu wollen, soll die von den Beratern selbst aufgeworfene Frage nach dem Beitrag des Beratersystems bzw. nach dem Beitrag der Vorgehensweise und Methodik zu der begrenzten Entwicklung in einem Zwischenfazit erörtert werden.

3.3.4 Zwischenfazit zum selbstreflexiven Paradigma in der systemischen Organisationsberatung

Das Fallbeispiel hat gezeigt, dass mit der Vorgehensweise, der Methodik und den Instrumenten systemischer Organisationsberatung Veränderungsprozesse in Organisationen erfolgreich angestoßen werden können. So ist es sicherlich

der Leistungsfähigkeit des Ansatzes und der Professionalität der Berater im gewählten Fallbeispiel zuzurechnen, dass es gelungen ist, wesentliche Ziele wie die Formierung des ASS-Teams, die Optimierung ihrer Leistungsfähigkeit im operativen Bereich und die Verbesserung der Kooperation zwischen AL und GF, zu erreichen. Gleichwohl muss auch zur Kenntnis genommen werden, dass in den Kooperationszusammenhängen nur bereits funktionierende Kommunikationsbeziehungen positiv verstärkt werden konnten und eines der zentralen Ziele, die ASS zu Führungskräften aufzubauen, u. a. an der mangelnden Akzeptanz der AL scheiterte. Außerdem blieben eine Reihe von im Beratungsprozess zutage getretenen Problemen unbearbeitet. An dieser Stelle soll überlegt werden, welche Stärken und Schwächen systemischer Organisationsberatung in den Ergebnissen aufscheinen.

a) *Symmetrische Kommunikationsbeziehungen durch Informationsschöpfung im System*

Da es sich um einen Beratungsansatz handelt, dessen Vorgehensweise nicht der Logik des wissenschaftlichen Systems zu folgen braucht, können die Interventionen konsequent auf die betrieblichen Bedürfnisse, Anforderungen und Ansprüche ausgerichtet werden.

Anders als im instruierenden Paradigma wurde die Analysephase im Wesentlichen auf einige orientierende Interviews mit zentralen betrieblichen Akteuren begrenzt. Die Grundlage des beraterischen Handelns bildeten keine detaillierten Analysen, sondern fünf aus den Interviews abgeleitete Arbeitshypothesen. Alle weiteren Informationen zur Problembearbeitung wurden in diskursiven Prozessen zwischen den Beteiligten zusammengetragen. Sowohl die Beschreibung der Ausgangssituation als auch die Entwicklung und Ausgestaltung von Veränderungsvorschlägen wurden über den Austausch verschiedener Sichtweisen und den darin enthaltenen Informationen generiert. Die Aufgabe der Berater bestand in der Herstellung geeigneter Kommunikationssituationen, die die Beteiligten in unterschiedlichen Konstellationen zusammenführte, um ihre jeweiligen Perspektiven (als GL, als AL, als ASS, als Teamsprecher) in Bezug auf aktuelle Kommunikations- und Kooperationsmuster zu explizieren, zu erweitern und zu reflektieren. Auf dieser Grundlage konnten dann gemeinsam geteilte Schlussfolgerungen und Handlungsorientierungen selektiert werden. Die Berater konzipierten für diesen Prozess einen geeigneten Rahmen. Dazu gehörte es, die Einzelschritte des Vorgehens (Klausurtagungen)

und Einzelinterventionen so auszuwählen und aktuell aufeinander abzustimmen, dass eine kontinuierliche Problembearbeitung durch die Teilnehmer gewährleistet wurde. Die Interventionen zielten darauf, Multiperspektivität und Perspektivenwechsel herzustellen und so zu steuern, dass die komplexen Zielstellungen schrittweise bearbeitbar wurden, d. h. die Aufmerksamkeit der Teilnehmer wurde auf relevante Sachverhalte fokussiert. Methodisch griffen die Berater auf unterschiedliche systemische Methoden zurück. Von besonderer Bedeutung war dabei das Instrument der Frage (Leitfragen, Ergänzungsfragen, zirkuläre Fragen):

„Um ihre Interventionsziele zu verwirklichen, greift das BS auf verschiedene Interventionsinstrumente zurück. Eine zentrale Beratungsmethode besteht darin, Fragen zu stellen. Ein solches Fragen ,geht immer in die Richtung des Tuns, (...) fokussiert immer das Verhalten und dessen Wirkung. Was tun die Klienten? Und wie wirkt sich das aus?“ (Mingers 1996, 187).

Antworten auf die Fragen konnten vom Beratersystem i. d. R. nicht gegeben werden, da es sich um Fragen handelte, die nur das Klientensystem beantworten konnte.

Dies verweist auf die Zurückhaltung der Berater in inhaltlichen Fragen. Zwar wurden auf den Klausurveranstaltungen auch eine Reihe von thematischen Inputs gegeben, allerdings handelte es sich dabei nur um Anregungen im Sinne von Irritationen bzw. Perspektiverweiterungen oder um Schulungen zur Vermittlung von Instrumenten zur Verbesserung der Kommunikation. Darüber hinausgehend wurde keine direkte inhaltliche Führung bei der Problemlösung erkennbar. Indirekte Einflüsse wurden allerdings durch die konkreten Leitfragen und Fokussierungen, denen die nicht näher ausgeführten Vorannahmen (zur Gestaltung und Entwicklung von Teams, zur Rolle von Führung etc.) zugrunde lagen, ausgeübt.

b) *Einsatz unspezifischer Methoden*

Während sich die originären betrieblichen Gestaltungsmethoden im instruierenden Paradigma auf die wissenschaftliche Durchleuchtung der organisatorischen Mikrostrukturen richten (vgl. insbesondere Kapitel 2.1) und eine Vielzahl spezieller Instrumente zur Erfassung unterschiedlicher Aspekte der Arbeitsaufgabe entwickelt wurden, setzen die Interventionen der systemischen Organisationsberatung auf der Metaebene an. Nicht die Beherrschung und Optimierung von Details, sondern die Veränderung der Regelsysteme auf

Grundlage sozialer Selbstreflexion wird angezielt. Allerdings erweisen sich die eingesetzten Kommunikations- und Reflexionsmethoden in Bezug auf organisatorische Problemlagen als weitgehend unspezifisch.

Die zum Einsatz gebrachten Methoden zielten auf die Organisation eines diskursiven Reflexions-, Austausch-, und Erkenntnisprozesses. Insofern handelte es sich um Methoden, die weitgehend unabhängig von der konkreten Problemstellung und von konkreten sozialen Bedingungen eingesetzt werden können. Auf diese Weise werden auf allgemeiner Ebene problemrelevante Systeme (System-Umwelt; System-Subsystem, personale und organisationale Systeme) und dysfunktionale Interaktionsmuster beschrieben. Jedoch reichen diese Beschreibungen und die daraus abgeleiteten Handlungsorientierungen nicht aus, um die veränderungsrelevanten Tiefenstrukturen der Organisation, d. h. die konkreten sozialen Prozesse und ihre mikropolitischen Feinstrukturen, ausreichend zu erfassen. Mingers bestätigt diesen Eindruck mit der Feststellung, dass der systemtheoretisch fundierte Zugriff bisher

„nur wenig Anknüpfungspunkte, Begrifflichkeiten und Kategorien (bietet), um in unmittelbarer Konfrontation mit der Praxis soziale Sachverhalte in ihrer Eigentümlichkeit zu erfassen und zu verstehen. Die Blickweite der Systemtheorie ist ungewöhnlich weit reichend, die Blickrichtungen sind auf vielfältigste Weise variabel. Geht es jedoch darum, den Blick auf einen Punkt zu fokussieren und zu verengen, so sind die Konturen nur unscharf und verschwommen wahrzunehmen. Diese „Weitsichtigkeit“ der Systemtheorie bedingt die Abstraktheit ihrer Bezeichnungen und Beschreibungen. Um dem untersuchten Phänomen in seiner Konkretheit und *Spezifität* gerecht zu werden, sind weitere Entwicklungsschritte erforderlich, die den empirisch-analytischen Gehalt systemtheoretischer Betrachtungen anreichern. Letztendlich laufen diese Bemühungen auf das Finden weiterer Unterscheidungen hinaus, die nicht nur von makro-, sondern auch von meso- und mikrotheoretischem Nutzen sind“ (ebd. 276 f.).

Die mangelnde „Tiefenschärfe“ der Methoden und Instrumente wird auch bei Themen spürbar, auf die systemische Organisationsberatung ihr besonderes Augenmerk richtet: den Kommunikations- und Kooperationsregeln eines Systems. So wurden im Fallbeispiel auch hier keine spezifischen Methoden eingesetzt. Abgesehen von wenigen Beobachtungsdimensionen (Mitteilungsform, Auswahlprozess und Anschlusshandeln) standen den Beratern keine besonderen Hilfsmittel zur analytischen Durchdringung des Gegenstandsbereiches zur Verfügung. Mingers kritisiert diese Situation, wenn sie schreibt: „Um Kommunikationsprozesse konkret und ausreichend spezifisch beschrei-

ben und verstehen zu können, reicht es jedoch nicht aus, zu wissen, worauf zu achten ist. Um Aufschluss über mögliche Ausprägungen von Mitteilungsförmern, Auswahlprozessen und Anschlusshandlungen zu erhalten, sind *Beobachtungskategorien* zu benennen - und zweifellos ebenso immer wieder aufs Neue zu hinterfragen und zu erweitern“ (ebd. 276). Die Notwendigkeit der Erhöhung methodischer Tiefenschärfe, insbesondere bei der Beobachtung und Analyse kommunikativer Strukturen, zeigt sich auch in der Reaktion des von Mingers interviewten Beraters auf die Frage mit welchen Unterscheidungen er sich dem System als Kommunikationssystem näherte: „Nachdenkliches Schweigen!“ (vgl. ebd. 201).

c) *Mikropolitik als blinder Fleck systemischer Organisationsberatung*

Mikropolitische Zusammenhänge gelten als „blinder Fleck“ systemtheoretischer Konzeptionen (vgl. Howaldt 1996, 68). Dies wird als praktische Konsequenz eines Verständnisses nachvollziehbar, nach dem individuelle Verhaltensweisen primär Resultat der Operationsregeln eines Systems sind.

„Wenn das Handeln eines Akteurs nichts als der Vollzug organisatorischer Regeln und durch Kommunikationsmedien zugemuteter Selektionen ist, macht es in der Tat analytisch keinen Sinn, diesen Akteur in die Theoriekonstruktion einzubauen“ (Schimank 1995, 79).

Aus dieser Perspektive macht es dann logischerweise auch keinen Sinn entsprechende Methoden und Instrumente zur Analyse mikropolitischer Prozesse zu entwickeln. Demgegenüber wird jedoch im Fallbeispiel deutlich, dass Interventionen und Problemlösungen, die ohne Berücksichtigung konkreter sozialer Dynamiken entwickelt wurden, an Wirkung verlieren.

Die Ergebnisse von Mingers verdeutlichen, dass die Berater weitestgehend „vor den Kulissen“ der Organisation agieren, und deshalb nicht sehen bzw. nicht nachvollziehen können, warum ihre Intentionen und ihre Wirkung teilweise auseinander laufen. Mingers wählt zur Verdeutlichung eine Metapher:

„Wie ein dickes Kuckucksei im Spatzennest sticht plötzlich eine Problematik ganz anderer Couleur und Logik hervor, die obgleich schwerwiegend, von den ‚fütternden Beratungseltern‘ unerkannt und daher ominös ihre Wirkung entfalten kann. Nur dem außenstehenden Nestbeobachter (und bestenfalls noch den betroffenen ‚Jungen‘) wird gewahr, wieweit Intention und Wirkung der um den eigenen Nachwuchs eifrig besorgten Spatzen auseinander gehen“ (Mingers 1996, 234).

„Hinter der Kulisse“ der Beratungsklausuren, auf denen der Aufbau und die Entwicklung geeigneter Führungsstrukturen engagiert und ideenreich betrieben wurde, haben sich offenbar Probleme ergeben,

„deren Bearbeitung nicht zur definierten Zielsetzung der Beratung gehört, die jedoch aufgrund ihrer Tragweite und Brisanz mehr oder weniger offen bzw. verdeckt den gesamten Beratungsprozess durchziehen“ (ebd. 235)

und deren Bearbeitung zum Aufbau effizienter Kommunikations- und Kooperationsstrukturen unerlässlich gewesen wäre. Dabei handelte es sich um Abstimmungsschwierigkeiten zwischen unterschiedlichen Akteuren und Akteurskoalitionen, die ihre verschiedenen Einflussmöglichkeiten und Mittel nutzen, um ihre jeweiligen Interessen im Veränderungsprozess zur Geltung zu bringen.

Dies lässt sich am Beispiel „doppelbödigter Kommunikation“ verdeutlichen. Mingers konstatiert in dem von ihr beobachteten Beratungsprozess eine Kluft zwischen den offiziellen Verlautbarungen und Absichtserklärungen von Funktionsträgern einerseits und ihren konkreten Handlungen andererseits. Demnach

„überrascht es selbst aufgeklärte Organisationskenner immer wieder, mit welcher Beharrlichkeit und Treffsicherheit sich Unternehmen in Überlebenskrisen stürzen, indem sie den Aufbau effizienter Informations- und Entscheidungsstrukturen leidenschaftlich zwar in Sprache - vertont auf Vorstands- und AL-Sitzungen oder gedruckt in Broschüren - jedoch nicht in Handlung umsetzen. Damit diese Unterlassung auch gelingt, werden in den Unternehmen die buntesten Paletten an Vermeidungsstrategien und Rechtfertigungsmustern mehr oder weniger bewusst konstruiert“ (ebd. 236).

Die Ursachen der doppelbödigen Kommunikation liegen aber nicht nur in Vermeidungs- oder Rechtfertigungsstrategien, sondern müssen als betriebspezifisches Geflecht mikropolitischen (Ir-)rationalitäten und Handlungsstrategien begriffen und analysiert werden, um die Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit von Interventionen zu erhöhen. Mingers stellt fest, dass

„in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext bzw. von der Bühne, auf der gespielt wird, (...) unterschiedliche Problemsymptome beschrieben (werden). Entsprechend wirkungsvoll bzw. -los sind die Problemlösungen, die auf der Grundlage derart selektiver, zum Teil erheblich verzerrter und bis ins Gegenteil gekehrter Informationen entwickelt werden“ (ebd. 237).

Um den mikropolitischen Prozessen nicht ahnungslos oder naiv zu begegnen, scheint es unerlässlich zu sein, dass Berater sich entsprechenden Strukturen und Dynamiken methodisch nähern.

d) *Mangelnde Nähe zu sozialen Prozessen*

Die Distanz der systemischen Organisationsberatung zu den sozialen Prozessen der betrieblichen Alltagspraxis, ihr mangelnder Bezug zur Mikropolitik durchzieht die gesamte Vorgehensweise. Dies wird besonders daran deutlich, dass die Interventionen fast ausschließlich im Rahmen von Klausurtagungen stattfinden. Klausurtagungen wurden seitens der Berater als zentrales Forum für inhaltliche Inputs (Irritation), für gemeinsames Reflektieren und Perspektivenwechsel und als Ort der Vorbereitung auf die Praxis (Lernort) genutzt. Der Bezug zur Praxis sollte im Fallbeispiel jeweils über die Vergabe von Arbeitsaufträgen an die Teilnehmer hergestellt werden, während die Betreuung der Arbeitsaufträge bzw. die praktische Unterstützung „vor Ort“ durch die Berater unterblieb. Mit der Fixierung der Interventionsereignisse auf Klausurveranstaltungen erfolgte aber auch eine Fixierung beraterischer Interventionen auf betriebliche Sondersituationen, insofern es sich um Rückzüge aus der betrieblichen Praxis zur Reflexion derselben handelte. Insofern kann derartigen Veranstaltungen zwar die Bedeutung der Ideenschmiede und des Impulsgebers zukommen, allerdings müssen die auf den Klausuren erarbeiteten Handlungsorientierungen erst ihre Anschlussfähigkeit an die betriebliche Praxis unter Beweis stellen. Gerade bei der Verarbeitung der Impulse und dem Versuch, diese im betrieblichen Alltag umzusetzen, wurden die jeweiligen Akteure jedoch seitens der systemischen Beratung kaum unterstützt. Allein die Vergabe von Hausaufgaben dürfte kein probates Mittel zur Verklammerung von einerseits Reflexions- und Lernsituation (Klausur) und andererseits realer Arbeitssituation sein. Vielmehr müssten dazu beraterische Interventionen in größerem Ausmaß enger an das operative Alltagsgeschäft angebunden werden. Dazu bedarf es jedoch einer intimeren Kenntnis konkreter sozialer Dynamiken, mikropolitischen Strukturen und betrieblicher Handlungs- und Akteurskonstellationen etc. als es ein Zugriff über Klausurtagungen ermöglichen kann. Die Forderung nach „intimeren Kenntnissen“ darf dabei weder als Rückfall in expertokratische Ansprüche eines besseren Problemverständnisses noch als Abkehr von der professionellen Distanz des Beratersystems missverstanden werden. Vielmehr geht es darum, Voraussetzungen zur Begründung einer eigenen Perspektive des Beratersystems auf die betrieblichen Wahrnehmungs- und Kommunikationsroutinen zu schaffen, die den Blick „hinter die Kulissen“ miteinschließt. Insofern ist davon auszugehen, dass sich professionelle Distanz und unabhän-

gige Perspektiven nur auf Basis von prozessnahen Erfahrungen aufbauen lassen.

e) *Erhöhung von Selbstreflexions- und Problemlösungsfähigkeit*

Die konsequente Ausrichtung der Vorgehensweise und des Methodeneinsatzes auf eine Informationsschöpfung im System und durch das System hat zumindest temporär zur Erhöhung der Selbstreflexions- und Problemlösungsfähigkeit des Systems beigetragen. Ob es gelungen ist, entsprechende Strukturen und Potenziale aufzubauen, die es der Organisation ermöglichen, ohne Anleitung der Berater entsprechende Aktivitäten durchzuführen, muss jedoch bezweifelt werden. Die Selbstreflexionstätigkeit blieb weitgehend auf die Klausurveranstaltungen begrenzt. Zwar wurde ansatzweise versucht, durch die Vergabe von Hausaufgaben (wie bspw. die Durchführung von Abteilungsbesprechungen) und durch die Institutionalisierung von Erfahrungsrunden Veränderungsimpulse in den betrieblichen Alltag zu tragen, allerdings wurden damit weder die strukturellen noch die qualifikatorischen Voraussetzungen zur eigenständigen Durchführung kontinuierlicher Reflexions- und Verbesserungsprozesse entwickelt (vgl. Howaldt/Kopp/Winther 1998). Die notwendigen ablauf- und aufbauorganisatorischen Weichenstellungen sind nicht vorgenommen worden, und die eingeführten Problemlösungsmechanismen erwiesen sich bereits während des Beratungsprozesses als unzureichend, um auch nur einige der von den Teilnehmern zusammengetragenen Probleme zu lösen:

„Betrachten wir die Probleme, die von den Klienten in der ersten, zweiten, dritten und vierten Beratungsklausur auf zahlreichen Flipchartbögen beschrieben, analysiert und einer theoretischen Lösung nahe gebracht werden, so ist Folgendes festzustellen: Erstens handelt es sich bei den Problemstellungen vorrangig um Organisations- und Steuerungsprobleme, deren Lösung die Installation effizienter Aufbau- und Ablaufstrukturen erfordern würde. Zweitens sind diese Probleme trotz der Hilfestellungen, der Bewusstseinsweiterungen und der Vermittlung von Instrumenten durch das Beraterteam weder gelöst noch zumindest angegangen worden“ (ebd. 237).

Insofern ist auch offen geblieben, wie die ebenfalls im Rahmen des Beratungsprozesses nicht erfolgte Klärung der Führungsrolle der ASS (oder künftige vergleichbare Probleme) aus eigener Kraft des Systems bewältigt werden sollen.

Entsprechende Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation würden jedoch stärker disziplinäres Fachwissen vom Beratersystem abfordern. Auch wenn dieses Wissen auf jeden Fall wieder selbstreflexiv gewendet werden müsste, wäre das Beratersystem verstärkt mit Gestaltungsfragen konfrontiert. Damit würden spezifischere Methoden (bspw. Auftragsdurchlaufanalysen, Qualifikationspotenzialanalysen, Arbeitsplatzanalysen, Aufbau von kennzahlengestützten Controllingssystemen etc.) abgefordert, als sie systemische Organisationsberatung bereit hält. So wird auf potenzielle Schnittstellen zu anderen Disziplinen verwiesen.⁸³

f) *Veränderung individueller Verhaltensweisen*

Im hier behandelten Beratungsfall wurden Grenzen der Etablierung neuer Teamstrukturen durch die mangelnde Bereitschaft wichtiger Akteure zur Verhaltensänderung markiert:

„Eine klare Funktionsbestimmung und Rollenfindung der ASS als Führungskraft ist bislang allerdings noch nicht gefunden. (...) An dem mangelnden Führungsverständnis der ASS vermochte die Beratung folglich wenig zu ändern“ (ebd. 256 f.).

Neben den strukturellen Zwängen als Zwischenvorgesetzter werden dafür das Festhalten an alten Verhaltensweisen und die fehlende qualifikatorische Unterstützung individueller Kompetenzen verantwortlich gemacht. Die Förderung gewünschter Verhaltensänderungen wird zwar in ihrer Bedeutung zur Etablierung neuer Kooperationsregeln erkannt, eine konzeptionelle Verzahnung von OE und PE jedoch nicht geleistet. So befürchteten die Berater zwar, dass es ihnen ohne Schulungen der ASS zum Thema Mitarbeiterführung nicht gelingen könnte die ASS dahinbringen, sich als Führungsverantwortliche gegenüber den Mitarbeitern abzugrenzen (vgl. ebd.), führten aber (bis auf kurze Inputs auf den Klausurveranstaltungen) selbst keine derartigen Schulungen durch.

Damit reduziert die systemische Vorgehensweise den praktischen Zusammenhang von Struktur und Handlung auf eine Seite. Auch Howaldt stellt diesbezüglich fest: „Die Veränderung individueller Verhaltensweisen und Werthaltungen sind in der systemischen Beratungskonzeption weitgehend ausgeblendet“ und fragt kritisch weiter:

⁸³ Die Kundensicht bestätigt das Interesse an der Verbindung von Systemtheorie mit anderen Disziplinen wie bspw. Psychologie oder Soziologie (vgl. Kolbeck 1998, 74).

„Wie aber ist eine Veränderung der grundlegenden Regeln eines Systems anders denkbar als über die kollektive Veränderung von Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder? Wie können Organisationen lernen, ohne dass auch die Organisationsmitglieder lernen?“ (Howaldt 1996, 68).

Organisationelle Entwicklungsprozesse müssen deshalb stärker als im vorliegenden Fall mit individuellen Entwicklungs- und Lernprozessen verzahnt werden. Die kurzen Schulungsimpulse (Inputs) auf den Klausurtagungen dürften nicht ausreichen, um Verhaltenssicherheit der Akteure in den konkreten Situationen zu ermöglichen. Es ist fraglich, ob die Akteure auf diese Weise das gelernt haben, was sie später wirklich brauchen. Vielmehr scheinen die Schulungsinhalte den konkreten Bedarf der Mitarbeiter nicht getroffen zu haben. So müssen die Berater feststellen, dass von den ASS keines der vermittelten Instrumente zur Strukturierung von Diskussionen (Problemlösungsschemata) oder zur Bewältigung von Konflikten (Feed-back) aufgegriffen wurde (vgl. Mingers 1996, 259):

„Offenbar war unser Problemlösungsschema mit dem zirkulären Ansatz usw. zu viel. (...) Ich denke, viele Interventionen waren wirklich zu kompliziert“ (ebd. 266).

Außerdem befähigen Schulungen auf Klausurveranstaltungen die Teilnehmer nicht dazu, die entsprechenden Methoden in kritischen Situationen souverän und verhaltenssicher anzuwenden. Dirk Baecker hat darauf aufmerksam gemacht, dass neue Verhaltensmuster, insbesondere in der Hektik des Alltagsgeschäftes, nur dann zur Geltung kommen, wenn sie sicher eingeübt wurden.

„Wenn Stress auftritt, fallen Individuen gerne in alte Routinen zurück. Sie halten sich an das, was ihnen am besten und am längsten vertraut ist, auch wenn für die gegenwärtige Situation längst neue, anspruchsvollere, kommunikativere und komplexere Routinen eingeübt worden sind. Wenn auch nur ein Element dieser neuen Routinen nicht ‚sitzt‘, kann sie sich gegenüber der Versuchung nicht halten, das Problem so zu lösen, wie man es ‚früher‘ gemacht hat - im Zweifel heroisch und aggressiv“ (Baecker 1994, 24).

Die klausurzentrierte Vermittlungsform von Wissen begünstigt das Auseinanderfallen von Wissensvermittlung/-bereitstellung und Wissensanwendung. Die Trennung von Arbeit und Lernen wird sowohl durch die seminarförmige Anlage der Wissensvermittlung als auch die räumliche und zeitliche Abgeschiedenheit von der Alltagspraxis verstärkt. Eine Überwindung dieser Trennung bedürfte erneut einer stärkeren Anbindung der Maßnahmen und damit der beraterischen Interventionen an die real ablaufenden betrieblichen Prozesse.

Inzwischen sind die Ansätze systemischer Organisationsberatung an vielen der genannten Schwachstellen weiterentwickelt worden. Hilse hat jüngst darauf aufmerksam gemacht, dass eine Beschreibung Systemischer Berater „als zirkulär denkende Komplexitätskünstler, als (...) Metaspieler und als inhaltsabstinenten Prozessgestalter“ (Hilse 2001, 323) zu kurz greift und die Differenzen „Mikro- versus Makroebene“, „Prozess- versus Inhaltsorientierung“ zugunsten integrierter Perspektiven aufgegeben werden. Auch die Vernachlässigung der Ebene von Personen gegenüber Systemen, Strukturen und Funktion werde demnach zunehmend überwunden. Allerdings existieren bislang „kaum aktuelle Beschreibungs- und Erklärungsversuche, dieses Vermögen diese veränderte Situation zufriedenstellend aufzuarbeiten und weiterführende Perspektiven für (systemische) Organisationsberatung aufzuzeigen“ (ebd., 334). Hierzu können möglicherweise die im folgenden Teil dargestellten und einem selbst-reflexiven Paradigma verpflichteten Beiträge der Arbeitspsychologie und Industriosozologie beitragen.

4. Das Selbstreflexive Paradigma in der Arbeitspsychologie und in der Industriesoziologie

Nachdem im zweiten Kapitel dieser Arbeit am Beispiel zentraler arbeitspsychologischer und industriesoziologischer Ansätze das instruierende Paradigma in seinen Konsequenzen für die damit verbundenen Interventionskonzepte und deren Methodik dargestellt und dieses im dritten Teil unter Bezugnahme auf die systemische Organisationsberatung durch ein grundlegend anderes Methodenverständnis, für das Selbstreflexivität den Ausgangs- und Zielpunkt der konkreten Vorgehensweise darstellt, kontrastiert wurde, soll im vierten Teil nach den Beiträgen von Arbeitspsychologie und Industriesoziologie zur Herausbildung eines selbstreflexiven Paradigmas gefragt werden.

4.1 Die selbstreflexive Entwicklungslinie in der Arbeitspsychologie

In kritischer Auseinandersetzung mit der instruierenden Entwicklungslinie entwickelt sich in den 90er-Jahren ein stärker an der selbstreflexiven Entwicklungslinie orientiertes Verständnis der Begleitung organisationeller Wandlungsprozesse. So formuliert bspw. Gottschalch aus der Anschauung eigener Praxis Stärken und Schwächen der Methoden der instruierenden Entwicklungslinie. Zu den Stärken zählt er, dass Verfahren wie VERA, RHIA, KABA, SAA etc.

„gestaltungs-, veränderungs- oder entwicklungsorientiert (sind). Sie erlauben, gegebene Verhältnisse zu analysieren oder künftige Handlungsstrukturen zu antizipieren und mit ihnen zu vergleichen und - im Verhältnis zu theoretisch begründeten arbeitswissenschaftlichen Kriterien - Mängel und Gestaltungsbedarf aufzuweisen. Sie können korrektive, präventive oder sogar proskreptive (oder prognostische, projektive) Funktion für die Arbeitsgestaltung erfüllen“ (Gottschalch 1996, 2f.).

Allerdings selbst dort, wo die damit verbundene rein expertokratische Vorgehensweise zugunsten des stärkeren Einbezugs der Mitarbeiter in den

Gestaltungsprozess durchbrochen wird, stellt Gottschalch die Leistungsfähigkeit der Methodik für nachhaltige Organisationsentwicklungsprozesse in Frage:

„Alle diese Methoden können beim Einstieg in eine OE eingesetzt werden und nützlich sein. Aber die Reichweite dieser Verfahren und Instrumente zur Arbeitsanalyse ist begrenzt, insofern sie sich auf einzelne Arbeitsplätze oder auf Individuen und zugeordnete Aufgaben- und Handlungsstrukturen, allenfalls auf die von kleinen Gruppen beziehen.(...) Auch wenn die Betroffenen sich an der Analyse ihrer Arbeit beteiligen oder diese Verfahren gemeinsam und selbstständig anwenden oder wenn die von den Experten gewonnenen Erkenntnisse den Arbeitenden dargestellt und von ihnen interpretiert werden, scheint uns doch die von diesen Analyse-Methoden vermittelte Orientierung, der Schwung oder Antrieb nicht auszureichen, um eine OE zu initiieren und in Bewegung zu bringen. Nach einigen Jahren der Verwendung bildet sich mir allmählich der Eindruck, dass diese Verfahren vielleicht doch zu rational und zu logisch sind und eine hierarchisch-sequenzielle Strukturierung des Handelns zu eng und zu oberflächlich geordnet ist. Sie eignen sich beispielsweise nicht, um gemeinsam mit Arbeitenden oder sie unterstützend, ihre wahrgenommene Wirklichkeit des Arbeitslebens analysieren und konstruieren zu lassen. Wenn Arbeitende oder Betroffene / Beteiligte mit den Verfahren SAA und STA, aber auch KABA oder VERA, mit ATAA, ja sogar mit dem TBS ihre Arbeit, Aufgaben Handlungen und Interaktionen im Betrieb untersucht haben, so entstanden gemeinsame subjektive Konstruktionen ihrer Arbeits-Wirklichkeit. (...) Aber diese blieben doch sehr an die Systematik und die Struktur des hierarchisch-sequenziellen Handlungsbegriffes gebunden oder darin eingezwängt. Diese Verfahren sind enger als die später zu erwähnenden systemischen Analyse- und Diagnosemethoden, die reflektierter sind bzw. Selbstreflexion anleiten und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Handlungsstrukturen erkennen“ (ebd. 3 f.).

Auch andere Vertreter arbeitspsychologischer Ansätze wie Baitsch (1993), Frei u. a. (1996) oder Hafen/Künzler/Fischer (1999) bemühen sich verstärkt um eine Perspektive in der organisationaler Wandel als permanenter interner Aus-handlungs- und Selbstverständigungsprozess über das, was ist und das was sein soll begriffen wird. Analyse, Bewertung und Gestaltung liegen demnach in den Händen organisationaler Akteure. Externe können diesen Prozess bestenfalls unterstützen und zu neuen Sichtweisen anregen. Frei u. a. haben diesbezüglich vier Prinzipien selbstreflexiver Prozessgestaltung aufgestellt (vgl. Frei u. a. 1996, 144 ff.), die durchaus auch mit denen aus dem entsprechenden industriesoziologischen Kontext korrespondieren (vgl. Kap. 4.2):

a) *Das Judoprinzip*

Die Beachtung des Judoprinzips (das Ausnutzen bereits vorhandener Kräfte) verweist für den organisationellen Kontext, darauf, dass die Veränderungsprozesse direkt an den Zielen und Bedürfnissen der Organisation anzusetzen sind.

b) *Das Prinzip der Partizipation*

Partizipation verweist auf die Bedeutung betrieblichen Erfahrungswissens. Experten für die Planung und Gestaltung der Veränderung sind demnach die Mitarbeiter.

c) *Prinzip des heuristischen Vorgehens*

Dieses Prinzip bedeutet eine Abkehr vom „one-best-way“. Und eine Hinwendung zu betriebsspezifischen Lösungen „Keine Lösung ist so gut, als dass sie einfach von einer auf eine andere Situation übertragen werden kann. Die betroffenen Menschen sind immer wieder andere, sie müssen an der Lösung beteiligt sein und sie zu ihrer eigenen machen“ (ebd. 145).

d) *Das Prinzip der Doppelhelix als Verschränkung individueller und systemischer Veränderungen*

Dieses Prinzip zielt auf die Verknüpfung individueller Entwicklung mit der Entwicklung der Strukturen und Regeln des sozialen Systems.

Methodisch führen diese Prinzipien zur quantitativen und qualitativen „Abrüstung“ des externen Analyseaufwandes. Quantitativ wird die Ausgangsanalyse in einem Veränderungsprozess erheblich eingeschränkt. Sie wird nicht mehr mit wissenschaftlichem Aufwand wochen- oder gar monatelang betrieben und dem eigentlichen Veränderungsprozess vorgelagert, sondern sie erscheint als Teil des Veränderungsprozesses und wird gemeinsam mit den Beteiligten erstellt.

Qualitativ werden weniger elaborierte wissenschaftliche Instrumente eingesetzt. Zwar wird die Verwendung wissenschaftlicher Methoden nicht ausgeschlossen, i. d. R. jedoch werden kleinere, von den Mitarbeitern nachvollziehbare sowie schnell und leicht handhabbare Instrumente eingesetzt. Angeführt werden u. a. Checklisten, Analysen durch spezielle Fragetechniken, dialogför-

dernde Instrumente, einfache Matrixdarstellungen, Kartenabfragen, Arbeits-hilfen etc. (vgl. Hafen/Künzler/Fischer 1999, 205 ff.; Frei u. a. 1996, 293ff.).

Einer der arbeitspsychologischen Ansätze, der ähnlich wie die systemische Organisationsberatung im besonderen Maße an neuere systemtheoretische Entwicklungen anknüpft und diese mit einem eigenen Interventionskonzept verknüpft, ist der Ansatz Lokaler Theorie. Aus diesem Grunde soll dieser Ansatz ausführlicher dargestellt werden.

4.1.1 Der Ansatz Lokaler Theorie

Baitsch geht davon aus, dass das instruierende Interventionsverständnis im Kontext der Entwicklung komplexer Systeme nicht tragfähig ist. So werden dort Weichenstellungen vorgenommen,

„die auf dem Hintergrund einer bestimmten theoretischen Fundierung und bei bestimmten pragmatischen Absichten (Organisationsentwicklung) nicht adäquat sind, sie können sogar widersinnig und kontraproduktiv sein“ (Baitsch 1998, 326).

Anfang der 90er-Jahre entwickelt er am IfAP die Grundlagen eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses (vgl. Baitsch 1993), welches er einige Jahre später außerhalb des Institutskontextes mit dem Ansatz der Lokalen Theorie verbindet und versucht, die soziotechnische Systemanalyse in einen selbstreflexiven Rahmen zu betten.

4.1.1.1 Erkenntnisinteresse

Anders als die gestaltungsorientierte Entwicklungslinie im instruierenden Paradigma wird die selbstreflexive Entwicklungslinie nicht durch ein doppeltes Erkenntnisinteresse bestimmt. Wissenschaftliche Fragestellungen werden nicht aufgeworfen und die Methodik wird auf das Ermöglichen von Selbstbeschreibungen der Organisation konzentriert. So richtet sich das Erkenntnisinteresse im Ansatz „Lokaler Theorien“ weder auf die Aufdeckung von überorganisational geltenden Gesetzmäßigkeiten noch auf die wissenschaftliche Bewertung organisationeller Abweichungsgrade von der präferierten Norm. Vielmehr soll eine (Re-)konstruktion bzw. Beschreibung einer aktuellen Situation durch die Organisationsmitglieder angeregt werden.

„Komplexe Systeme sind (...) nicht von außen abschließend diagnostizierbar. Ökologisch valide Diagnosen von Arbeitsorganisationen erfordern vielmehr eine Selbstdiagnose (ebd. 328).

Analyse bzw. Diagnose erfolgen aus dem Kollektiv der Organisationsmitglieder heraus. Im Zentrum des Erkenntnisinteresses steht nicht die Schaffung einer extern generierten objektiven Grundlage für Veränderungen, sondern die Generierung von handlungsorientierenden und –leitenden Selbstbeschreibungen des Systems.

4.1.1.2 Theoretische Grundlagen

Theoretisch knüpft Baitsch dazu an die Grundlinien der Theorie autopoietischer Systeme und hier insbesondere an die Arbeiten von Maturana/Varela (1980), Varela (1984; 1987) und von Foerster (1984) an. Der Unterschied zu älteren systemtheoretischen Ansätzen, auf die sich bspw. Ulich (1994, 154) bezieht, wird dabei in der Eigenlogik sozialer Systeme gesehen:

„Das Neue am autopoietischen Ansatz ist jedoch ein anderes Systemverständnis: klassische systemtheoretisch und kybernetisch orientierte Beschreibungen kennzeichnen Systeme anhand ihrer Input-Transformations-Output-Relationen und anhand ihrer Beziehungen mit ihrer Umgebung. Hingegen steht nun die Beobachtung im Vordergrund, dass manche Systeme ‚an internal determination of self-assertion‘ (Varela 1984, 26) zeigen, welche dem System eine spezifische Autonomie verleihen“ (Baitsch 1993, 19).

In dieser Perspektive wird betriebliche Arbeitsorganisation als Netzwerk interner betrieblicher Beziehungen gefasst, dessen Identität nicht einfach durch äußere Einflüsse zu verändern ist, sondern als „fundamentale Invariante“ (ebd. 49) erscheint. Arbeitsorganisationen können so als fein abgestimmtes System einer Vielzahl von sich wechselseitig stützenden und sich reproduzierenden Komponenten beschrieben werden. „Die Entwicklung des Systems erfolgt systemimmanent, da dies für alle Systemmitglieder, die Entwicklungsrichtung mit der höchsten Plausibilität ist“ (ebd. 40). Aufgrund ihrer „selbstreflexiven Fähigkeiten“ (ebd.) sind die Systemmitglieder Gestaltende des Selbstorganisationsprozesses und gleichzeitig durch den Selbstorganisationsprozess Gestaltete (ebd.).

4.1.1.3 Normative Grundlagen

Indem die Selbstbeschreibungen des Systems die Grundlage des Veränderungsprozesses darstellen, wird der wissenschaftliche Anspruch eines privilegierten Wahrheitsbezuges fallen gelassen.⁸⁴ Das was als „wahr“ zu gelten hat und was demnach „richtige“ Handlungsschritte sind, wird nicht objektiv begründet, sondern erscheint als wandelbare Konstruktion des Systems. Die Produktion „wahrer“ Beschreibungen (Problemdiagnosen, Lösungen etc.) liegt demzufolge in der Herstellung eines Konsenses über das, was von den handlungsbestimmenden Akteuren eines Systems als solche definiert bzw. akzeptiert wird. Insofern kann von „konsensueller Validität“ gesprochen werden.⁸⁵ Die klassischen Gütekriterien erweisen sich hier jedoch als bedeutungslos. Entsprechende Anforderungen wie Bedingungskontrolle, Reproduzierbarkeit der Ergebnisse, intersubjektive Nachprüfbarkeit, Repräsentativität der Ergebnisse, Unabhängigkeit der Ergebnisse von spezifischen Situationen sind gar nicht oder allenfalls eingeschränkt erfüllbar (vgl. Baitsch 1993, 78). Sie müssen in der Gestaltungs- bzw. Veränderungspraxis ersetzt werden durch pragmatische Realitätskriterien (vgl. ebd. 80) wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit und „viability“ (Baitsch/Heideloff 1996, 20). Die ersten beiden Kriterien beziehen sich demnach auf die Forderung nach maximaler Transparenz hinsichtlich der Datenerhebung, -aufbereitung und -interpretation, und „viability“ macht die praktische Bewährung zum Maßstab der Angemessenheit der eingesetzten Methoden: „The quality measure (...) is not truth, but viability“ (ebd.).

4.1.1.4 Konzeptionelle Grundlagen

Das Konzept Lokaler Theorie stellt nicht die Arbeitsaufgabe, sondern die Arbeitsorganisation ins Zentrum der Betrachtung. Arbeitsorganisationen werden von Baitsch als Spezialfall sozialer Systeme betrachtet. Obwohl durch Menschen geschaffen und von Menschen veränderbar, entwickeln Organisationen eine von den einzelnen Individuen unabhängige Dynamik und Logik. In dieser Perspektive sind die organisierende Tätigkeit des Menschen und die

84 Gleichwohl wird nicht zuletzt auch vom zu beratenden System häufig erwartet, dass (wissenschaftliche) Berater herausfinden, was objektiv „Sache ist“. „Hier stellt sich die Aufgabe, diesen Anspruch zurückzuweisen und statt dessen eine Auseinandersetzung einzuleiten, die den Objektivitätsmythos in Frage stellt und zur Erkenntnis führt, dass die eigene Beschreibung der Realität letztere erst hervorbringt, mithin auch die mit ihr zusammenhängenden Probleme“ (Baitsch 1996, 10).

85 Konsensuelle Validität meint hier nicht den Konsens unter Wissenschaftlern, sondern unter Praktikern.

Selbstorganisation des Systems zwei Seiten derselben Medaille (vgl. Baitsch 1996, 6). Arbeitsorganisationen reproduzieren demnach Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen und schaffen so „Faktizitäten, denen ihre Kontingenz nicht mehr anzusehen ist“ (Baitsch 1998, 326). Dabei kann zwischen den materiellen Desideraten der Organisation und den Vorstellungen, die sich die Organisationsmitglieder von ihrer Arbeitssituation machen, unterschieden werden. Letztere werden von Baitsch aufgrund ihrer organisations- und situationsspezifischen Varietät als „Lokale Theorie“ bezeichnet. Mit Lokalen Theorien sind die

„von einer Mehrheit der Unternehmensmitglieder geteilten, für den Arbeitsalltag relevanten Vorstellungen gemeint. In ihrem Arbeitshandeln und der dazu notwendigen Interaktion fertigen die Organisationsmitglieder laufend Beschreibungen an; erfolgreiche Interaktion entspricht einer kommunikativen Einigung über die Beschreibung eines bestimmten Wirklichkeitsausschnittes. Menschenbilder, Technikkonzepte und Überzeugungen hinsichtlich angemessener Organisationsformen sind für das Arbeitshandeln die entscheidenden Ausschnitte. (...) Sie bilden für die Organisationsmitglieder den Referenzrahmen für die Wahrnehmung und Interpretation von Wirklichkeit, mit anderen Worten: sie sind das ‚paradigmatic framework‘ (Duncan/Weiss 1971, 91) für die permanent sich ereignende gemeinsame Organisationsdiagnose“ (Baitsch 1998, 327).

Lokale Theorien sind dabei nicht unbedingt bewusst oder explizit. Sie spiegeln sich in den großenteils unhinterfragten Spielregeln und Routinen, Denkweisen, Arbeitstechniken, -verfahren und -regularien, in der Form der Kommunikation und Kooperation wider. Lokale Theorien können demnach nur von den Organisationsmitgliedern selbst verändert werden. Lediglich die Impulse, die das System als relevant klassifiziert, d. h. die Impulse, die im Prozess der Selbstreflexion als sinnvoll bzw. nützlich erkannt werden, können zur Modifikation der vorherrschenden Lokalen Theorie führen und eine tief greifende Veränderung des Systems bzw. organisationelles Lernen auslösen.

„Versuche durch Dritte, für die Arbeitssituation einen Sinn zu deklarieren, der von den davon Betroffenen in ihrer eigenen Tätigkeit nicht entdeckt werden kann, sind in der Regel vergeblich“ (Baitsch 1993, 39).

Damit hat der Ansatz Lokaler Theorie erhebliche methodische Konsequenzen. Veränderungen lassen sich nur erwirken

„(a) in Kooperation mit ihnen (den betrieblichen Akteuren – Anmerkung R. K.), (b) in der dort üblichen Begrifflichkeit und (c) mit den dort vorgenommenen Dimensionalisierungen (...). Gleichzeitig ist es jedoch (...), notwendig, (d) Anstöße zur Problematisierung der Situation zu geben, um eingeschliffene Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster zu stören“ (ebd. 164).

4.1.1.5 Methodik

Die Methodik ist vor dem genannten Hintergrund auf „substanzielle Beteiligung des Systems“ (Baitsch 1998, 327), auf „Selbstdiagnose“ (ebd.), auf „Selbstbeschreibung“ der Ausgangslage (Baitsch 1993, 73) auszurichten.

„Komplexe Systeme haben, da sie (komplexe) Menschen als Mitglieder haben, ein Eigenleben, das von außen nicht einsehbar ist. Eine Beschränkung auf das direkt und scheinbar zweifelsfrei Beobachtbare ist daraus kein Ausweg, sondern nur ein methodologischer Trick, indem ‚das andere‘ aufgrund mangelnder Untersuchbarkeit einfach ausgeblendet wird (Holzkamp 1972). Es sind Möglichkeiten zu finden, auch das einem externen Beobachter nicht Zugängliche zu erschließen“ (Baitsch 1993, 73).

Methodisch empfiehlt Baitsch den selbstreflexiv angelegten Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden (Dokumentenauswertung, Befragung, Interview, Arbeitsbeobachtungen etc.). In dieser Ausrichtung sind die beteiligten Akteure unverkürzt in die Analyse einzubeziehen, d. h.

„dies bedingt, während der Phase der Datenaufnahme und –interpretation eine substanzielle Kooperation mit den in der Arbeitsorganisation beschäftigten Menschen. Für die Untersuchung bedingt dies weiter, dass nicht vorab abschließend über *Analysekategorien* und *Sprachgebrauch* entschieden werden kann. Soll die Beschreibung der organisationellen Wirklichkeit auch die Perspektive der Organisationsmitglieder abbilden, dann wird die Untersuchung über gewisse Strecken zum *Aushandlungsprozess* über z. B. angemessene Analyseeinheiten oder Beschreibungskategorien. Ein Teil der Methoden muss deshalb zur Disposition der Arbeitsorganisation resp. ihrer Mitglieder gestellt werden (vgl. Argyris/Schön 1974; Osterloh 1982)“ (ebd. 72).

Ohne sie im Einzelnen auszuführen, werden von Baitsch diesbezüglich Methoden angesprochen, die aus anderen Bereichen der Psychologie (bspw. Psychotherapie) stammen, womit auf ähnliche Quellen wie in der systemischen Organisationsberatung verwiesen wird. Genannt werden die Registratur von Ereignissen, die erwartet waren aber nicht eingetreten sind (Nicht-Ereignisse), das kontrollierte Verletzen organisationeller Normen und Regeln, die Beachtung von Widersprüchen zwischen formellen und informellen Strukturen und Mustern, die Kenntnisnahme vom organisationellen Umgang mit Widersprüchen und Fehlern sowie das Achten auf und Untersuchen von Irritationen (vgl. ebd. 75 f.).

4.1.1.6 Interventionsmodell

Das mit dem Ansatz Lokaler Theorie verbundene Interventionsmodell impliziert eine Reinterpretation des Lewin'schen Ansatzes. Während die sequenzielle Struktur des Veränderungsprozesses beibehalten wird, erfolgt dieser weniger als extern gesteuerte Veränderung, denn als reflektierte Veränderung auf Basis von Selbstdiagnosen (Baitsch 1998, 322 f.) Die Möglichkeiten externer Intervention werden ähnlich beschrieben wie bspw. im industriesoziologischen Kontext selbstreflexiver Modelle. Der Beitrag Externer liegt demnach darin, die systeminternen Interaktionsroutinen so zu irritieren, dass zusätzliche Interpretations- und Wahrnehmungsmuster sowie Optionen diskursfähig werden und die generelle Fähigkeit der Organisation sich irritieren zu lassen entwickelt wird. Externe Berater können als Teilnehmer eines kollektiven Reinterpretationsprozesses drei spezifische Aufgaben wahrnehmen:

„1. Stimulation der Organisationsmitglieder zur Beschäftigung mit sich selbst als Kollektiv; 2. Störung der systemischen Handlungs- und Argumentationsmuster; 3. Übernahme einer Spiegelfunktion: Vermittlung von Selbst- und Fremdbildern“ (Baitsch 1996, 12).

Zum einen zielen die Interventionen Externer auf die Unterstützung des Selbstdiagnoseprozesses. Gleichzeitig soll der systeminterne Diskurs gezielt irritiert werden, indem er mit systemexterner Diagnose konfrontiert wird:

„Die Möglichkeit, den systeminternen Diskurs zu stören und zu bereichern, indem extern erstellte Diagnosen eingebracht werden, ohne dass diese Diagnose einen höheren Wahrheitswert als die intern erstellten Diagnosen beanspruchen können – darin liegt ein Schlüssel für die Rolle von Externen“ (ebd. 328).

Mit der Ablehnung autoritativer Aussagen, die durch den Zugang zum objektiven Wissen begründet werden, und der Betonung vermittelnder Funktionen bei der Erschließung betrieblicher Deutungsmuster⁸⁶ als Basis von organisationellen Selbstveränderungsprozessen wird eine weitere Gemeinsamkeit zum genannten industriesoziologischen Ansatz markiert.

Anders als im Beispiel der industriesoziologischen selbstreflexiven Entwicklungslinie bzw. anders als im „Dortmunder Ansatz“ (vgl. 4.2) wird das System durch den Externen nicht nur bei der Selbstdiagnose und der Umsetzung darauf bezogener Umsetzungsprozesse unterstützt, sondern parallel dazu eine eigene Diagnose als „Konfrontationsmaterial“ erstellt. Baitsch spricht von

86 Zur Deutungsmusterforschung vgl. Höstel/Matthiesen/Neuendorff 1986.

einer geteilten Zuständigkeit für Organisationsdiagnose (vgl. Baitsch 1992, 334) und rückt das Diagnosemodell damit in die Nähe zur Aktionsforschung: „This form of intervention can clearly be characterized as the first step of an action research approach“ (Baitsch/Heideloff 1996, 6). Aus den verschiedenen Wirklichkeitsbeschreibungen der Organisation und der Externen soll ein „konsensuelle(r) Bereich gemeinsamer Kognition“ (Baitsch 1998, 329) herausgearbeitet und dem OE-Prozess zugrundegelegt werden. Das angesprochene industriesoziologische Modell verzichtet auf die Herstellung eines derartigen Basiskonsenses. Nicht die Verschmelzung der unterschiedlichen Logiken Externer und Interner zu einem gemeinsamen Dritten wird angestrebt, sondern die Aufrechthaltung der Differenz. Zwar geht es auch dort u. a. um die Einspeisung externen Wissens zur Irritation interner Sichtweisen. Allerdings erfolgt keine Parallelisierung von Fremd- und Selbstdiagnose, die zu einem bestimmten Zeitpunkt miteinander verknüpft werden. Vielmehr wird unmittelbar an der Initiierung einer Selbstdiagnose angesetzt. Das Einspeisen von Wissen bzw. eigenen Sichtweisen und auch der Einsatz von Fremddiagnose erfolgt nicht a priori, sondern richtet sich ausschließlich nach den aus der Selbstdiagnose hervorgehenden Anforderungen.

4.1.2 Fallbeispiel: Das Reorganisationsprojekt im schweizerischen Bundesamt für Geistiges Eigentum (BAGE)

Anhand des ausgewählten Fallbeispiels lassen sich der Ansatz Lokaler Theorien und die Methode der Konfrontation von Selbst- und Fremddiagnose gut veranschaulichen. 1992 begann im schweizerischen Bundesamt für Geistiges Eigentum (BAGE) ein umfassender Reorganisationsprozess, der 1995 abgeschlossen wurde. Von der Reorganisation waren alle 45 Mitarbeiter betroffen.

4.1.2.1 Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel

In dem Projekt selbst wurden keine wissenschaftlichen Fragestellungen aufgeworfen, sondern in pragmatischer Absicht die Verringerung der Arbeitsteilung, die Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten, die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter sowie die Förderung der Team- und Gruppenarbeit und die Steigerung der Produktivität angestrebt.

4.1.2.2 Methodik im Fallbeispiel

Zunächst verständigte man sich im Projektteam (bestehend aus zwei Beratern, zwei funktionalen Spezialisten, zwei Führungskräften und der Geschäftsleitung) auf folgende allgemeine Vorgehensweise: Nach einigen explorativen Interviews und Arbeitsplatzbeobachtungen sollten Berater und Beschäftigte eine Reihe gemeinsamer Analysen und Feed-backs durchlaufen. Daran anschließend sollten Beispiele von vergleichbaren Organisationen mit erfolgreichen alternativen Arbeitsformen und Aufgabenstrukturen in die Diskussion eingespeist werden. Die Konfrontation von anderen viablen Organisationsmodellen mit den internen Strukturen sollte die Generierung von Alternativen stimulieren und zur Entwicklung einer neuen Form der Aufgabengestaltung führen. In Verbindung mit der Umsetzung des selbst entwickelten Konzeptes wurden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen (vgl. Baitsch/Heideloff 1996, 5), so dass eine Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung beabsichtigt war.

Nach der Verständigung über den Projektablauf machten sich die Berater zunächst mit den organisationellen Gegebenheiten, im Sinne des Erwerbs „innerbetrieblicher Sprachfähigkeit“ (vgl. Baitsch 1998, 330), vertraut. In explorativer Absicht wurden zunächst einige Arbeitsplatzbeobachtungen und Interviews durchgeführt, die einen ersten Aufschluss über die jeweiligen Abläufe und Prozesse geben sollten.

Vor diesem Hintergrund erstellten die Wissenschaftler/Berater eine Auftragsdurchlaufanalyse. Dazu folgten die Berater physisch einem ausgewählten Auftrag von seinem Eingang über alle Transformationsschritte bis hin zur fertigen Bearbeitung, indem sie ihn von Abteilung zu Abteilung bzw. zu den wechselnden Bearbeitern begleiteten. Für jeden Bearbeitungsschritt des Prozessablaufs versuchten die Berater typische Arbeitsaufgaben zu identifizieren. Die vor Ort gestellten Fragen der Berater dienten nicht nur dazu, sich ein Bild von den Abläufen zu machen, sondern sollten gleichzeitig eine Irritation des Systems auslösen: „This process of explaining and justifying the daily routines stimulates an individual reflection of some of the organizational practices“ (Baitsch/Heideloff 1996, 7). Beim Verfolgen des Auftragsdurchlaufes zeigte sich, dass die Berater manche Büros mehrmals aufsuchen mussten. So wurde für die Beschäftigten auf eine bisher nicht erlebte Weise die Fragwürdigkeit der bestehenden Abläufe sichtbar. Die Analyse der Experten stellte damit bereits eindeutig eine Form der Intervention dar (vgl. ebd.).

Entlang des ermittelten Auftragsdurchlaufes wurden die Organisationsmitglieder aufgefordert, eine Selbstbeschreibung der Organisation vorzunehmen. Die BAGE-Mitarbeiter sollten dabei jeden Schritt des Prozessablaufes analysieren und alle Ideen zur Verbesserung der momentanen Situation festhalten. Dazu wurde eine schriftliche Befragung der 45 Mitarbeiter durchgeführt. Im Unterschied zu Befragungen im Rahmen instruierender Paradigmatik wurden alle Kategorien und Fragen von den Organisationsmitgliedern selbst generiert. Zur Arbeitserleichterung bereiteten die Berater die Daten auf, überließen die Schlussfolgerungen jedoch den Mitarbeitern. Nach „Verarbeitung“ der vorgelegten Ergebnisse durch die Mitarbeiter in Form ausführlicher Diskussionen in den verschiedenen Abteilungen wurde ein abschließender, durch die Beteiligten validierter Bericht erstellt.

„Even more, each participant grasps that the interpretation of the survey findings is not exclusively the consultants job. The external consultants have helped to conduct this self-analysis and to articulate this self-description“ (ebd. 8).

Parallel zur Selbstbeschreibung fertigten die Berater auf Basis der soziotechnischen Systemanalyse ihr Fremdbild an. Die Selbst- und die Fremdbeschreibung wurden auf einer Sitzung des Projektteams einander gegenübergestellt. Aus beiden Sichtweisen kristallisierte sich ein Kern gemeinsam geteilter Wahrnehmungen (innerhalb des Betriebes und zwischen Betrieb und Beratern) heraus. Diese in einem weiteren Bericht festgehaltene gemeinsame Sicht stellte den Konsenskern der momentanen Lokalen Theorie dar und bildete sowohl die Grundlage für Veränderungsmaßnahmen als auch die Grundlage für künftige Wirklichkeitskonstruktionen. Verdeutlicht wurde mit dieser Vorgehensweise dreierlei:

„a) each vision of reality is a result of interpretation processes (b) not even experts are capable of detecting „truth“ in the abundance of plausible realities (c) the responsibility of generating a plausible and viable explanatory pattern or reality remains with the organization and its members“ (ebd. 10).

Zur Entwicklung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen wurde das Projektteam so vergrößert, dass alle Abteilungen von BAGE vertreten waren. Das vergrößerte Projektteam erhielt eine Schulung durch die Berater in den Konzepten der Arbeitspsychologie und Organisationswissenschaften. Diese umfasste den Zusammenhang von Motivation und Aufgabengestaltung, Kooperation und Organisationsstrukturen sowie Beispiele von Organisationen, die sich an stärker selbststeuernden Organisationsformen orientierten. Es wurde verdeutlicht, dass viele Probleme nicht individueller Natur sind, sondern durch

das Arbeitssystem erzeugt werden, zu denen es jedoch Gestaltungsalternativen gibt.

„In this sense every organizational phenomenon is at the same time result and condition of organizational behavior, structure and processes. (...) The input on work psychology and organizational science is used to generate structural alternatives“ (ebd. 13). Auch die übrigen Mitarbeiter wurden in mehreren Schulungen über organisatorische Alternativen in anderen Firmen unterrichtet, so dass „the probably never questioned reproduction of structures and routines is broken“ (ebd. 14).

Gleichzeitig wurden die Schulungen genutzt, die Ziele des Reorganisationsprojektes zu spezifizieren und zu modifizieren. Um bei der Konzeptentwicklung organisatorischer Alternativen die Ideenfindung durch Konkurrenz zu beleben, wurde das Projektteam in zwei Gruppen geteilt. Die beiden Gruppen erarbeiteten insgesamt fünf unterschiedliche Lösungen und präsentierten sie auf einem einwöchigen „Informationsmarkt“. Dieser Informationsmarkt löste eine intensive Diskussion unter den Mitarbeitern aus. Nahezu jeder Mitarbeiter des BAGE brachte weitere Ergänzungen ein. Während also unter den alten Arbeitsbedingungen weitergearbeitet wurde, konturierte sich eine Auseinandersetzung über die zukünftigen Arbeitsbedingungen. Die Projektteams berücksichtigten die Anregungen und sondierten die Alternativmodelle so, dass zunächst noch zwei Modelle übrig blieben und hinsichtlich Informationsflüsse, Qualifikationsanforderungen, Schulungsbedarf etc. näher untersucht wurden. Durch Bereitstellung geeigneter Instrumente unterstützten die Berater diesen Prozess, an dessen Ende sich die Beteiligten auf ein Modell einigten und eine darauf bezogene Implementationsstrategie erarbeiteten. Das ausgewählte Modell (aufgabenorientierte, autonome Arbeitsgruppen) und die ersten Schritte zur Einführung wurden der Geschäftsleitung präsentiert. Zur Einführung dieses Gruppenarbeitsmodell wurden weitere Feinabstimmungen notwendig.

Die Umstellung der Regeln einer hierarchischen Organisation auf Teamstrukturen erfolgte schrittweise. Der Prozess der geschilderten Reorganisation dauerte insgesamt drei Jahre. Eine erste Evaluation durch die Berater erbrachte nachstehendes Ergebnis:

„all productivity goals (cycle times, integration of functions into group tasks and better client relations) were exceeded. (...) the consultants encountered a wide variety of narratives about the ‚new reality‘ half a year after implementation. (...) Yet it seems that the organization had learn to deal with the abundance of reality constructions of its embers. (...) Furthermore, it remains to be shown that the

BAGE is now capable of applying the new competences to other arising problems“ (ebd. 19).

4.1.2.3 Interventionsmodell im Fallbeispiel

Das Interventionsmodell beruht auf dem Nacheinander von Analyse (Fremd- und Selbstdiagnose), Bewertung (Entwicklung von Alternativen und Entscheidung für eine Option) und Gestaltung (Umsetzung). Damit bleibt eine gewisse Statik, die bereits die gestaltungsorientierte Entwicklungslinie prägte, erhalten. Gerade in hochdynamischen Kontexten dürfte die Veränderungsgeschwindigkeit die Bedeutung eines mehr oder weniger aufwändig herausgearbeiteten Grundkonsenses auf Basis externer und interner Analyse erheblich relativieren und den Geltungsbereich sehr einschränken.

Auch eine gewisse Konzentration der Interventionen auf die Analyse- und Konzeptphase ist feststellbar. Zwar erfolgt bei der Umsetzung des Konzeptes noch Unterstützung, jedoch wird dieser Phase am wenigsten Beachtung geschenkt. Zumindest werden dazu kaum Ausführungen gemacht.

Die Form des Einspeisens externen Wissens in Form der Konfrontation von Fremdsicht (auf Basis soziotechnischer Systemanalyse) und Selbstsicht (Selbstbeschreibungen) hält an der Notwendigkeit wissenschaftlicher Analyse fest. Im großen Unterschied zum instruierenden Paradigma jedoch ist der analytische Aufwand deutlich geringer und von Anfang an spielen selbstreflexive Elemente eine zentrale Rolle. Zwar zeichnet sich auch hier ein methodischer Dualismus ab, in dem Elemente wissenschaftlicher Methodik aufscheinen (soziotechnische Systemanalyse, schriftliche Befragung), jedoch werden diese so gewendet, dass die Diagnose im Wesentlichen „von den Mitgliedern der Organisation selbst durchgeführt wird“ (Baitsch 1998, 334). Mit der Fremddiagnose wird kein Wahrheitsprivileg verbunden, sondern deren stimulierendes Potenzial betont (vgl. ebd.). Durch die Aufwertung der Binnenperspektive bereits in der Analyse- und Bewertungsphase bzw. bei der Konzeptentwicklung werden Selbstbeschreibungen zum Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses.

Das Interventionsmodell zielt schließlich auch auf eine Verbindung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, eine weitere Koinzidenz mit den selbstreflexiven industriesoziologischen Modellen. So werden Qualifizierungsmaßnahmen mit der Veränderungspraxis verschränkt. Mit der Verengung der Qualifizierungsmaßnahmen auf arbeitspsychologisches Basiswissen jedoch entfernen sich die Schulungsangebote möglicherweise wieder von

einem aus dem Prozess heraus zu artikulierenden Bedarf. Es kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass derartige Schulungen die prinzipielle Offenheit der Konzeptbildung und Lösungsentwicklung durch die Mitarbeiter doch wieder an den Pfad des arbeitspsychologisch Wünschenswerten zurückbinden. Zumindest fällt auf, dass sich die Mitarbeiter im Fallbeispiel zufällig (?) auf das Konzept aufgabenorientierter teilautonomer Gruppenarbeit geeinigt haben.

4.2 Die selbstreflexive Entwicklungslinie in der Industriesoziologie

Ebenso wie die Arbeitspsychologie wurde die Industriesoziologie jahrzehntelang alleine durch ein instruierendes Verhältnis zur Praxis bestimmt. Jenseits fast aller Fraktionierungen in der deutschen Industriesoziologie wurde damit ein rationalistisches Interventionsmodell zugrunde gelegt (vgl. Naschold 1997, 22). Die eigene, durch wissenschaftliche Gütekriterien geadelte Logik wurde gegenüber anderen Rationalitätsformen als überlegen eingestuft. Via „Wissens-transfer“ sollte das Rationalitätsdefizit der Praxis ausgeglichen werden. Dieses Modell begründet ein asymmetrisches Kommunikationsverhältnis, welches den Akteuren der Praxis die Rolle der Datenlieferanten zuweist und das Feld so zu strukturieren sucht, dass es den Anforderungen des wissenschaftlichen Transformationsprozesses gerecht wird. Entsprechend dem Erkenntnisinteresse werden die Daten nach wissenschaftlichen Kriterien selektiert. Dazu werden zum Teil elaborierte Erhebungsinstrumente eingesetzt. Diese reichen

„von detaillierten Arbeitsplatzbeobachtungen über betriebliche Fallstudien und massenstatistische Analysen bis hin zu äußerst anspruchsvollen Quasi-Panels, also einer Art Zeitreihenerhebung“ (ebd. 15).

Die entsprechenden Auswertungsergebnisse liefern verallgemeinernde kategorisierende Beschreibungen von Ist-Zuständen des jeweiligen Untersuchungsobjektes. Aber auch wenn sich ein beträchtlicher Teil der Industriesoziologie noch immer auf eine analytisch-diagnostische Funktion zurückziehen will, handelt es sich letztlich um Interventionen in soziale Prozesse gesellschaftlicher Teilsysteme. Es stellt eine der großen Konsenslinien deutscher Industriesoziologie dar, dass die Disziplin

„in Form wissenschaftsbasierter Diagnosen den gesellschaftlichen Rationalisierungsprozess reflexiv mitgestalten (will). Diese Forderung wird entweder als moralische Implikation der Forscherrolle oder als politischer

Anspruch begründet; die Realisierung dieses Postulats erfolgt in Form eines industriesoziologischen Interventionsmodells, das in der einschlägigen Diskussion als ‚Aufklärungs-‘ und ‚Verkündungsmodell‘ der Wissensanwendung bezeichnet wird. Quer zu fast allen Fraktionen der deutschen Industriesoziologie wird in beinahe identischen Formulierungen der Interventionsbeitrag der Industriesoziologie auf seine ‚analytisch-diagnostische Fähigkeit‘ (B. Lutz) fokussiert und darauf aber auch eingegrenzt“ (ebd. 22).

Fricke äußerte sehr früh Unbehagen an dieser Begrenzung und entwickelte bereits in den 70er- und 80er-Jahren ein handlungs- und gestaltungsorientiertes Alternativprogramm wissenschaftlich fundierter Intervention. Damit vollzog sich bereits eine erste Relativierung instruierender Momente im Verhältnis von Praxis und Forschung. Wie dargelegt, resultierte hieraus einerseits die produktive Aufnahme selbstreflexiver Methoden in das Methodenrepertoire der Industriesoziologie, andererseits jedoch blieb das Interventionsmodell der Einlösung wissenschaftlicher Ansprüche und normativer Zielstellungen im Beratungsprozess selbst verpflichtet (Ineinssetzung von Wissenschaft und Praxis) und somit der instruierenden Entwicklungslinie verhaftet.

Das Kernproblem der instruierenden Entwicklungslinie, wie es durch Naschold in seiner Bilanz deutscher Industriesoziologie formuliert wurde, setzte sich fort: Der Versuch über eine wie auch immer geartete wissenschaftliche Rationalisierung unvernünftiger Praxis zu intervenieren. Unter Verweis auf vielfältige Studien über Mechanismen des Wissenstransfers in organisatorischen Wandlungsprozessen stellt Naschold fest, dass dieses

„rationalistische Modell vom Wandel allenfalls seltene Grenzfälle, nicht jedoch dass Muster gesellschaftlichen Wandels auf der Mikro- wie auf der Makroebene erfassen (kann). Das industriesoziologische Modell der Wissensumsetzung ist somit gleichsam vorsoziologisch“ (ebd. 22).

Zur Überwindung dieses Zustands empfiehlt er eine Öffnung der Disziplin gegenüber

„den Konzeptionen und Praktiken der Umsetzung und Beratung, die über das bis heute vorherrschende Aufklärungs- und Verkündungsmodell hinausgehen“ (ebd.).

In den 90er-Jahren lebte das Unbehagen hinsichtlich bestehender Angebote industriesoziologischer Interventionsmodelle wieder auf. Zumindest ein kleiner Teil der Industriesoziologie wandte sich der Beschäftigung mit Fragen nach Möglichkeiten, Formen und Methoden der Beratung sowie nach der Bestimmung des Praxis-Wissenschafts-Verhältnisses erneut zu und radikalisierte

dabei die selbstreflexive Perspektive. Im Rahmen eines allgemein boomenden Beratungsgeschäftes wurde auch die Industriesoziologie mit Beratungsanfragen konfrontiert und zur Durchforstung ihrer Wissensbestände nach möglichen Praxisbeiträgen aufgefordert. Kristallisationspunkte der Beratungsdebatte waren 1996 die Kölner Tagung des BDS „Soziologische Beratung - Praxisfelder und Perspektiven“ (von Alemann/Vogel 1996), die 1997 veranstaltete Dortmunder Tagung des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund zum Thema „Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung - Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis (Howaldt/Kopp 1998) und die 2000 aus Anlass der Gründung der BDS-Sektion „Beratung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung“ vom Institut für sozialwissenschaftliche Information und Forschung e. V. in München durchgeführte Veranstaltung „Soziologische Beratungsforschung“ (Degele u. a. 2001).

Als gemeinsamer Bezugspunkt einer Vielzahl von Beiträgen zur Beratungsdebatte erwies sich die systemische Organisationsberatung. Während Impulse aus diesem Kontext für die empirisch-analytische und die gestaltungsorientierte Entwicklungslinie eher marginal blieben, eröffneten sie für eine Reihe von Industriesoziologen, die sich positiv auf systemische Ansätze bezogen und bereit waren sich intensiver damit zu beschäftigen, die Perspektive der Überwindung instruierender Paradigmatik in Beratungsprozessen. Die Anerkennung der Eigenlogik von Organisationen, die Aufwertung des Erfahrungswissens im Prozess der Wissensgenese, das Recht der Praxis auf Wissensproduktion nach eigenen Regeln führt zur Aufgabe hegemonialer Ansprüche der Wissenschaft bei der Bearbeitung des Problemfeldes zugunsten einer Unterstützung der Praxis bei der Entfaltung und Nutzung eigener Lösungskapazitäten.

Auch in der *empirisch-analytischen Entwicklungslinie* der Industriesoziologie wird inzwischen teilweise versucht, die Entwicklung selbstreflexiver Strukturen in den Betrieben zu fördern. So stellen Gerst/Kuhlmann vom SOFI einen Ansatz zur Evaluation der Einführung von Gruppenarbeit vor, der über eine rein analytisch-diagnostische Funktion und der Bereitstellung reflexiven Wissens hinausgeht: „Obwohl auch wir der Meinung sind, dass in der Bereitstellung reflexiven *Wissens* bereits eine wichtige Funktion soziologischer Beratung liegen kann, sehen wir den entscheidenden Ansatz zur Erweiterung von Reflexivität jedoch in der Organisation reflexiver *Prozesse und entsprechender Strukturen* (Gerst/Kuhlmann 1998, 261). Bezogen auf ein anderes SOFI-

Projekt, die Mercedes-Benz-Studie von 1995, spricht Naschold von einer Ausweitung des bisherigen Schumann'schen Ansatzes, die er als „aufgeklärte Aktionsforschung“ (Naschold 1997, 16) bezeichnet. Das Besondere dieses Ansatzes wird darin gesehen, dass

„auf der Basis wissenschaftsgestützter, jedoch nicht wissenschaftsangeleiteter Basis ein Veränderungsprozess der Arbeits- und Betriebsorganisation im heterogenen Kräftefeld der verschiedenen Management- und Arbeitnehmerfraktionen mit initiiert und begleitend unterstützt (wurde)“ (Naschold 1997, 16f.).

Bei genauerer Betrachtung ergibt sich eine sequenzielle Vorgehensweise, bei der zunächst nach wissenschaftskonformen Regeln Erkenntnisse gesammelt werden und daran anschließend die Betriebsöffentlichkeit in verschiedener Form (bspw. Workshops) über die Ergebnisse informiert wird. So kam es auch Gerst/Kuhlmann (1998, 254) „vor allem auf die Sicherstellung professioneller wissenschaftlicher Standards an“. Methodisch bedeutete dies ein wissenschaftskontrolliertes Vorgehen:

„Dies betrifft beispielsweise Fragen der Fallauswahl und des Feldzugangs. So waren wir in die Auswahl der Untersuchungsfälle eingebunden und ließen uns einen breiten, ungehinderten Feldzugang zusichern. Darüber hinaus lagen die Entwicklung des Evaluationskonzeptes, die Wahl der Untersuchungsmethoden und die Gestaltung von Erhebungsinstrumenten in unserer Hand. Es wurde zum ausdrücklichen Bestandteil des Untersuchungsauftrages, dass die Studie einschlägigen Standards sozialwissenschaftlicher Professionalität unterworfen sein sollte“ (ebd.).

Daran schließt sich der Versuch an, über die Herstellung von Betriebsöffentlichkeit erweiterte Selbstreflexions- und Veränderungsprozesse zu stimulieren. Ob sich allerdings der oben formulierte Anspruch auf Organisation selbstreflexiver Prozesse und Strukturen durch Beschränkung auf die Darstellung allgemeiner wissenschaftlicher Erkenntnisse in einmaligen Rückkoppelungsworkshops realisieren lässt, wird von den Autoren selbst bezweifelt:

„Es war trotz vorheriger Absprache nicht in jedem Pilotprojekt möglich, das Modell der betriebsöffentlichen Diskussion zu realisieren. Die Rahmenbedingungen und der konkrete Ablauf dieser Veranstaltungen waren meist ein Spiegelbild der in den Untersuchungsbereichen üblichen Kultur des Umgangs mit betrieblichen Problemen. Wo Nicht-Thematisierung und Desinteresse an der Problemsicht der verschiedenen Beschäftigtengruppen zum festen Bestand-

teil der Unternehmenskultur zählen, sind einmalige Workshops nur begrenzt in der Lage, bestehende Verhaltensregeln zu ändern“ (ebd.).

Trotz vorsichtiger Erweiterungen führt die Anlage des Evaluationskonzeptes nicht über den instruierenden Rahmen des Aufklärungsmodells hinaus, auch wenn dieses letztlich systemisch begründet wird:

„Wir haben uns im Rahmen unserer Gruppenarbeitsevaluationen stets darauf beschränkt, generelle Zusammenhänge darzustellen oder den Beispielcharakter konkreter Einzelfälle betont. Die Übersetzung von allgemeinen Grundprinzipien und Gestaltungsmerkmalen in ein konkretes Lösungskonzept ist aus unserer Sicht nur als eigenständiger, in der Verantwortung der betrieblichen Akteure liegender Gestaltungsprozess möglich“ (ebd. 260).

Die *gestaltungs- und handlungsorientierte Industriesoziologie* fühlt sich durch die systemischen Impulse weniger angeregt als vielmehr bestätigt (vgl. Fricke 1997a; 1997b).⁸⁷ Insbesondere die Perspektive enger Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, die Verschränkung von wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen sowie der hohe Stellenwert des Erfahrungswissens der lokalen Akteure und die darauf bezogene Methodik wird an der selbstreflexiven Paradigmatik begrüßt. Dabei wird jedoch davon ausgegangen, dass entsprechende neuere Entwicklungen bereits in traditionellen Aktionsforschungs- oder Gestaltungsansätzen eingelöst werden (vgl. Fricke 1997b, 8). An darüber hinausgehenden Konsequenzen einer selbstreflexiven Linie wird gleichzeitig die Konzentration auf einzelbetriebliche Problemlagen als „Reduzierung der soziologischen Perspektive auf die einzelwirtschaftliche Perspektive“ (ebd. 10) und der Verzicht auf eine Prozessbeeinflussung nach externer Logik als Rechtfertigung der „Übernahme der Managementperspektive“ (ebd. 6) bzw. als Preisgabe einer „demokratischen Reform der Arbeitswelt“ (ebd. 9) kritisiert. Demgegenüber seien entsprechende Gestaltungsimpulse in dem Veränderungsprozess geltend zu machen.

Andere Vertreter der gestaltungs- und handlungsorientierten Entwicklungslinie beschreiben jedoch ihre Vorgehensweise in Veränderungsprozessen verstärkt mit Rekurs auf „systemische Theorien und Ansätze der Organisationsentwicklung (Willke 1994; Baitsch 1993)“ (Denissow 1997, 85). Damit geht dort eine Relativierung der normativen Grundorientierung gestaltungs- und handlungsorientierter Industriesoziologie einher. Es ist nicht mehr erkennbar, dass sich die Interventionen primär auf das Empowerment benachteiligter Beleg-

⁸⁷ Ausnahmen bilden hier Versuche systemische Beratung als neuen Typus der Aktionsforschung zu beschreiben (vgl. Martens 2001).

schaftssegmente beziehen. Der Anspruch auf wissenschaftliche Strukturierung des Beratungsfeldes wird fast völlig fallen gelassen:

„Ist das was wir tun Wissenschaft? Gemessen an den klassischen Aufgaben der Sozialwissenschaftler (...) ist der Anteil unserer Forschungsarbeit relativ klein“ (Denissow 1997, 97).

Von der Problemanalyse über die damit verbundene Datensammlung und den eingesetzten Methoden erfolgt eine Ausrichtung auf die Selbstanalyse der Organisation bzw. ihrer Mitglieder.

„Das führt dazu, dass Forschung und Unternehmensmitglieder die Analyseinstrumente gemeinsam entwickelten. (...) Erhebung und Auswertung der Daten dienen vor allem dazu, den Mitgliedern der Organisation einen neuen Referenzrahmen der Diskussion zu vermitteln, nicht jedoch der Beurteilung und Bewertung der vorgefundenen Situation durch die Forscher“ (Denissow 1997, 96).

Während die empirisch-analytische Entwicklungslinie mehrheitlich nur marginal von ihren Ausgangspositionen abweicht und die gestaltungs- bzw. handlungsorientierte Entwicklungslinie weiterhin zwischen wissenschaftlichem und selbstreflexivem Anspruch changiert, wurde am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund in den 90er-Jahren ein Ansatz entwickelt, der konsequent auf eine selbstreflexive Paradigmatik ausgerichtet ist. Hier wurde versucht, u. a. systemische und industriesoziologische Impulse miteinander zu verknüpfen und für Organisationsberatung konzeptionell und methodisch fruchtbar zu machen. Durch die strikte Orientierung der Interventionshandlungen an der organisationellen Binnenperspektive werden der Instruktionscharakter von Interventionshandlungen sowie wissenschaftliche Kontrollansprüche der Prozessführung und des Methodeneinsatzes und schließlich die Auswertungs- und Interpretationshoheit aufgegeben. Wissenschaftlich legitimierte Interventionschritte, die eine Ausrichtung des organisationellen Systems auf externe Strukturierungsbedingungen erfordern, können hier bestenfalls Ausnahmecharakter beanspruchen. Der „Dortmunder Ansatz“ verweist auf einen neuartigen Projekttyp mit eigenem Interventionsmodus (vgl. Kopp 1998) und stellt einen Beitrag zur Entwicklung neuer Formen gesellschaftlicher Wissensproduktion dar.

4.2.1 Der „Dortmunder Ansatz“

Wie an kaum einem anderen sozialwissenschaftlichen Institut dieser Größenordnung⁸⁸ erfolgte am Landesinstitut Sozialforschungsstelle eine Profilbildung über die Bearbeitung arbeitsorganisatorischer Fragestellungen an der Schnittstelle von Forschung und Praxis (vgl. Martens 2000). Dazu gehört seit Jahrzehnten die Durchführung von betriebs- und beratungsnahen Projekten, die ihrerseits einen Formwandel von gestaltungsorientierten Modellen der Begleitforschung hin zu systemisch fundierten und industriesoziologisch angeereicherten Ansätzen der Prozessbegleitung durchlief⁸⁹. Dies korrespondiert mit der zunehmenden Bedeutung eines Projekttypus, dessen Gegenstand die Lösung konkreter betrieblicher Problemlagen ist.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich der hier näher beschriebene „Dortmunder Ansatz“ in den vergangenen zehn Jahren als Ergebnis der Reflexion eigener (beratungs-)praktischer Erfahrungen und der intensiven Auseinandersetzung mit industriesoziologisch geprägter Forschung zu arbeits- und organisationsbezogenen Fragestellungen.

Zur Darstellung des „Dortmunder Ansatzes“ werden zunächst der Entstehungshintergrund sowie die industriesoziologischen Bezugspunkte skizziert und daran anschließend wesentliche Elemente des Beratungskonzeptes benannt. Die an der systemischen Organisationsberatung geäußerte Kritik (vgl. Kap. 3.3.4) bildet dabei den Hintergrund der eigenen Profilierung. Nach Darstellung der damit verbundenen methodischen Konsequenzen, erfolgt eine Beschreibung der Implikationen für das Interventionsmodell. Konkretisiert werden die zentralen Überlegungen durch ein Fallbeispiel.

4.2.1.1 Entstehungshintergrund und industriesoziologische Bezugspunkte

Auch wenn in den vergangenen Jahren nicht, wie einige Industriesoziologen prognostizierten, das „Ende der Arbeitsteilung“ als Anfang einer humanzentrierten Epoche eingeläutet wurde und ökonomische Rationalität sich mehr-

88 Das Landesinstitut wird mit seinen über 100 Mitarbeitern zu den Großforschungseinrichtungen gerechnet (vgl. Willke 1997, 11). Naschold ordnet das Institut neben dem ISF München, dem IFS Frankfurt, dem SOFI Göttingen und der FES Bonn in den Rahmen der großen hochschulexternen industriesoziologischen Forschungsinstitute (vgl. Naschold 1997, 19) ein.

89 Bis heute ist es die besondere Qualität des Institutes, dass hier verschiedene theoretische, methodische und konzeptionelle Ansätze koexistieren.

heitlich immer noch jenseits des empfohlenen „anthropozentrischen Entwicklungspfad“ bewegt, kann unzweifelhaft die Erosion traditioneller tayloristischer Modelle in der betrieblichen Realität bilanziert werden. Dies zeigt sich auf Ebene der Arbeitsausführung in der Hinwendung zu dezentralen Steuerungsformen und Teamkonzepten und auf Ebene der Arbeitsgestaltung in der Aufwertung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter und dessen umfassende Einbindung in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP).

Unabhängig von der unterschiedlichen industriesoziologischen Kommentierung dieser Entwicklung⁹⁰ weisen die thematischen Facetten der damit einhergehenden Wandlungsprozesse eine deutliche Affinität zu traditionellen industriesoziologischen Wissensgebieten auf. Anzuführen ist hier sowohl das arbeitsorganisatorisch relevante Wissen, als auch das Wissen um die soziale Dynamik organisationeller Prozesse. Den Kern industriesoziologischer Stärke im Hinblick auf Beratung stellt sicherlich das *arbeitsorganisatorisch relevante Wissen* dar. Bis in die 50er-Jahre reichen hier entsprechende Studien zurück. Dazu gehören bspw. Arbeiten zur Veränderung von Produktionskonzepten, zur Einführung von Gruppenarbeit, zu Auswirkungen unterschiedlicher Organisationsformen auf die Arbeitssituation von Beschäftigten, zu Risiken und Belastungen prekärer Arbeitssituation, zu Rollenkonflikten in organisatorischen Umbruchsituationen, zu Inhalten sozialer, methodischer, organisatorischer Qualifizierung, zu Entlohnungsformen, Arbeitszeit etc.

Die industriesoziologische Befassung mit arbeitsorganisatorischen Problemen bildet die Grundlage für beraterrelevantes Fachwissen. Auf eine derartige disziplinär verankerte Wissensbasis kann die systemische Organisationsberatung nicht zurückgreifen.

Darüber hinaus hat die Industriesoziologie in den 80er- und 90er-Jahren eine Reihe von empirischen Arbeiten hervorgebracht, die sich mit der sozialen Dynamik organisationeller Prozesse und der inneren Bewegungslogik von Organisationen beschäftigen. Einen der Anfangspunkte in der Rethematisie-

90 Die industriesoziologische Bewertung dieser Entwicklung fällt so unterschiedlich aus, wie es die jeweils angelegten Maßstäbe sind. Misst man sie an ihrem Beitrag zu einer durchgreifenden demokratischen Reform der Arbeitswelt, zu selbstbestimmter Gruppenarbeit oder zur Erfüllung der neuen Produktionskonzepte, so scheinen die Resultate eher zu enttäuschen (vgl. Fricke 1997b, 9). Vergleicht man sie jedoch mit den tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation, fällt das Urteil hinsichtlich der Arbeitsbedingungen (Umfang der Arbeitsinhalte, Dispositionsspielraum, Gestaltungsmöglichkeiten etc.) deutlich positiver aus, auch wenn damit weder ein Verbesserungsautomatismus unterstellt werden darf, noch kritische Punkte (Gruppendruck, Arbeitsverdichtung) ausgeblendet werden (vgl. Minssen/Howaldt/Kopp 1991).

zung des Betriebes als Ort sozialer Prozesse markiert das von Wertz/Lullies (1983, 1984) entwickelte Konzept der betrieblichen Handlungskonstellation. Es folgten weitere Thematisierungen des Betriebes unter Stichworten wie Rationalisierung als Aushandlungsprozess (Littke/Heisig 1986). Arbeitspolitik bzw. „politics in production“ (Jürgens/Naschold 1984), Mikropolitik (Ortmann 1988), Arena betrieblicher Akteure (Minssen 1992).⁹¹

Trotz der enormen Wissenspotenziale der Disziplin zu verschiedensten Facetten der Transformation sozialer Systeme konnte Anfang der 90er-Jahre weder auf ein tragfähiges Organisationsberatungskonzept zurückgegriffen werden, noch war die Methodenfrage im Hinblick auf praxisnahe Intervention befriedigend gelöst.

„Die (...) skizzierten Wissensbestände und die im HdA-Kontext zusammengetragenen Erfahrungen zur Arbeitsgestaltung und zur Frage, wie industriesoziologisches Wissen praktisch wirksam gemacht werden kann (...), begründen noch kein tragfähiges Beratungs- und Interventionskonzept und stellen keine hinreichende Methodik, die ihre Anschlussfähigkeit an Funktionsweisen und Bedürfnisse von Organisationen bewiesen hätte, zur Verfügung“ (Kopp 1998, 278).“

Es lag zwar nahe, dass industriesoziologische Erfahrungen im Bewertungskontext einen wertvollen Beitrag leisten können, aber deren praktische Wendung stand noch aus. Im Rahmen der allgemeinen sozialwissenschaftlichen Beratungsdebatte ermöglichte die systemische Organisationsberatung mit ihrer Behauptung der unumgehbaren Eigenlogik sozialer Systeme die Durchbruchinnovation zur selbstreflexiven Entwicklungslinie.

4.2.1.2 Prinzipien des „Dortmunder Ansatzes“

Der „Dortmunder Ansatz“ konzipiert Beratung als Begleitung organisationaler Lernprozesse (vgl. Howaldt 1996). Ziele der Beratung sind die Lösung konkreter betrieblicher Probleme durch Mobilisierung des dort vorhandenen Erfahrungswissens und die dauerhafte Steigerung interner Selbstanalyse- und Selbstveränderungsfähigkeit im Prozess der konkreten Problemlösung selbst. Der Problemlösungsprozess ist also nicht nur Mittel zum Zwecke erfahrungswissenbasierter Problembeseitigung, sondern gleichzeitig „Grundstoff“ zur Einübung selbstreflexiver Organisationsroutinen und zum Aufbau darauf bezogener Kompetenzen.

⁹¹ Eine ausführliche Darstellung organisationstheoretischer Konzepte findet sich bei Howaldt 1996, 35 ff.

Unter Rückgriff auf die systemische Organisationsberatung bilden u. a. das Organisationsverständnis (Organisation als soziales, eigenlogisches System) und daran anschließende Prämissen der Interventionsgestaltung (Skepsis gegenüber Transfermöglichkeiten externer Rationalitäten, Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit von Interventionen, Distanz des Beraters) wichtige Prinzipien des „Dortmunder Ansatzes“. Allerdings ergeben sich durch industriesoziologische Einflüsse (Gestaltungswissen, Spieltheorie, Mikropolitik, Rationalisierungsmuster, Aushandlungsprozesse etc.) eigene Akzente, die sich insbesondere in der Form der „Herstellung“ von Anschlussfähigkeit und Distanz des Beraters zum Klientensystem und in der Anlage des Verhältnisses von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung unterscheiden.

Der „Dortmunder Ansatz“ ist ein Antwortversuch auf die Frage, wie in eigenlogischen Systemen interveniert werden kann. Die Eigenlogik wird nicht im Sinne einer hermetischen Versiegelung der Organisation nach außen begriffen, sondern als historisch gewachsener, sozial vielschichtiger, regelunterstützter Handlungszusammenhang, der primär auf die Produktion marktgerechter Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet ist. Die Auswahl externer Informationen und ihre Verarbeitung durch das soziale System folgt nur sehr bedingt den Imperativen wissenschaftlicher Rationalität. Sowohl offensiv vorgetragene Gestaltungsempfehlungen als auch der Rückzug auf die Anregungsqualität wissenschaftlicher Informationen setzen die Anschlussfähigkeit ihrer „Produkte“ einfach voraus bzw. lasten deren Nichtanschlussfähigkeit entweder didaktischen Mängeln der Wissenschaftler an oder unterstellen der Praxis einen Mangel an Einsicht in wissenschaftliche Expertise bzw. mehr oder weniger Unwilligkeit zur Ableitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen. Solange die Grenzen wissenschaftlicher Aufklärungskraft und -macht als temporäres Rationalitätsdefizit der Praxis interpretiert werden, richten sich Interventionen auf dessen tendenziellen Ausgleich via Wissenstransfer. Erst wenn die Ablehnung wissenschaftlicher Ergebnisse bzw. deren partielle interessengeleitete Verwendung und Transformation zu nichtintendierten Resultaten weniger als Missbrauch oder als Unverstand interpretiert, sondern strukturell als unhintergehbare Eigenlogik des sozialen Systems gefasst werden, kann die „soziologische Naivität“ des Aufklärungsmodells überwunden werden.

Das Potenzial zur Begleitung von organisationellen Lernprozessen scheint bei der investigativen Anlage des Aufklärungsmodells und der damit einherge-

henden Vorgehensweise der Problemanalyse und -bearbeitung schnell erschöpft. Je höher das qualitative Niveau mit dem das Wissenschaftssystem „Wissenschaft“ produziert, je anspruchsvoller das methodische Setting, je höher der Analyseaufwand und das Maß der Zeitbindung betrieblicher Akteure für die Datenlieferung zum Zwecke der „Produktion“ von Wissenschaft, desto eher stellt sich eine Situation ein, in der die Praxis für die Wissenschaft arbeitet, während die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an das Bedürfnis der Praktiker zwar häufig unterstellt aber in der Regel selten eingelöst wird. Soll Anschlussfähigkeit gesichert werden, so darf sie nicht als „Transfer-Appendix“ des wissenschaftlichen Prozesses angelegt sein, sondern muss dem Problemlösungsprozess von Anfang an zugrunde liegen. Die Sicherung von Anschlussfähigkeit der Interventionen ist somit kein Postulat einer sich unkritisch an das auftraggebende Management anbietenden Schar von Industriesoziologen, die ihre Interventionsangebote aus niederem Instinkt auf das Maß einer durch die Praxis bestimmten Vorgehens- und Arbeitsweise zurechtstutzen, sondern Ergebnis struktureller Gegebenheiten organisationaler Informationsverarbeitung als sozialer Prozess.

Für den „Dortmunder Ansatz“ ist das Prinzip der *Anschlussfähigkeit* an die zu beratende Organisation interventionsleitend.

„Dies gilt zum einen in Bezug auf die verwendete Sprache. Zum anderen hat der Berater sein Handeln und innere Wahrnehmungen in der Organisation auszurichten. Was in einer Organisation bearbeitbar ist, darüber entscheidet nicht der Stand der wissenschaftlichen Forschung, sondern vielmehr die konkrete Geschichte, Handlungskonstellation und Problemsicht der betrieblichen Akteure“ (Howaldt 1997, 60).

Der Kern dieses Ansatzes ist nicht der Transfer von Experten-Know-how im Sinne der Vorgabe von Eckpunkten optimaler Organisationsgestaltung, sondern die prozessbegleitende Entwicklung von betrieblichen Problemlösungen und ihren organisationellen und personellen Voraussetzungen in strukturierten symmetrischen Kommunikationszusammenhängen.

Eng verbunden mit der Anschlussfähigkeit von Interventionen ist die *Akzeptanz* der Berater als weiteres Beratungsprinzip. Solange die Interventionen nicht zumindest bei einem relevanten Teil des Auftraggebers akzeptiert werden, ist die Anschlussfähigkeit gefährdet. Die Voraussetzung der Akzeptanz von Interventionen steht ebenfalls nicht im Zeichen eines opportunistischen Renegatentums, sondern vielmehr im Zeichen der Zurückweisung arroganter Ignoranz gegenüber dem Nutzen der Beratung aus Sicht der beratenen

Organisation. Gerade dem Aufklärungsmodell droht hier die Gefahr zum Verklärungsmodell zu werden, indem die mangelnde Akzeptanz von Ergebnissen häufig nicht den Defiziten des eigenen Interventionsverständnis, sondern den Bornierungen fehlgeleiteter Praxis angelastet wird. Aus Perspektive des „Dortmunder Ansatzes“ bedeutet die Voraussetzung von Akzeptanz gerade für Sozialwissenschaftler, den Nachweis ihrer „praktischen Nützlichkeit für die entsprechenden Aufgabenstellungen und Problemlagen der zu beratenden Organisation zu erbringen“ (ebd.).

Die *Distanz zur Organisation* stellt ein weiteres Prinzip des Beratungsansatzes dar. Anders als beim Aufklärungsmodell hält sich der Berater sowohl hinsichtlich der normativen Vorgabe von Verfahrensweisen zur Problemanalyse und Gestaltung organisationeller Prozesse als auch hinsichtlich der moralisch motivierten Favorisierung einer Befassung mit ausgewählten Beschäftigtengruppen zurück. Die Beachtung der Prinzipien der Anschlussfähigkeit und Akzeptanz führt nicht zwangsläufig zur Übernahme der Problemperspektive einer Organisation durch Beratung. Im Gegenteil, die Beratungsfähigkeit setzt die bewusste Wahrung von Distanz voraus.

„Gerade die Differenz zwischen Fremdsicht des Beraters und der Selbsteinschätzung des Systems ist, wie oben erwähnt, ein wichtiger produktiver Faktor im Verhältnis zwischen Organisation und Berater“ (ebd.)

und stellt eine Quelle produktiver Systemirritationen dar. Je stärker es gelingt, Beratung als neutrale Prozessbegleitung aufrecht zu halten, je weniger Berater sich von betrieblichen Akteuren zur Verfolgung von Partialinteressen instrumentalisieren lassen, desto größer sind ihre Interventionschancen. Wenn Beratung weder zum Erfüllungsgehilfen von Partialinteressen, noch zum „positionslosen“ Spielball im mikropolitischen Gerangel werden will, bleibt nur die Einnahme einer dezidiert eigenen Perspektive. Die Einhaltung der Prinzipien der Anschlussfähigkeit und der Akzeptanz verhindern den Rückfall in eine instruierende Haltung.

Die angeführten Prinzipien stammen aus dem Gedankengut systemischer Organisationsberatung. U. a. durch Howaldt (1996) wurde eine Brücke zur Industriesoziologie geschlagen. Unter Verweis auf Beckenbach (1991) und Lutz/Schmid (1977) konstatiert er zunächst:

„Als erste und vorläufige Antwort auf die Frage, was die Industriesoziologie Organisationen zu bieten hat, lässt sich sagen, dass infolge der durch die Diskussion um die schlanke Produktion ausgelösten Reorganisationseuphorie

in weiten Teilen der deutschen Wirtschaft Themen wie Gruppenarbeit, Mitarbeiterbeteiligung etc. auf die Tagesordnung betrieblicher Veränderungsprozesse gesetzt wurden, die zugleich zum traditionellen Themenfeld sozialwissenschaftlicher und insbesondere industriesoziologischer Forschungsarbeiten gehörten und gehören“ (1996, 122).

Mit diesen Fragestellungen haben sich auch eine Reihe von anderen Disziplinen, nicht zuletzt die Arbeitspsychologie, intensiv beschäftigt. Im Verhältnis zur systemischen Organisationsberatung erscheint jedoch hervorhebenswert, dass es in der Arbeitspsychologie der Industriosozologie einen eigenen thematischen Disziplinenbezug gibt. Während die Kompetenz systemischer Organisationsberatung in der Gestaltung von Kommunikationszusammenhängen zur selbstreflexiven Problembearbeitung liegt, fehlt ihr eine eigene disziplinenbezogene Wissensdomäne für inhaltliche Beiträge. Abgesehen davon, dass sie derartige inhaltliche Problemlösungsbeiträge nur sehr eingeschränkt leisten will, bleibt sie auf eigene Beratungserfahrungen oder aber auf die Verarbeitung von Wissen anderer Disziplinen angewiesen. Umgekehrt kann industriesoziologisch unterfütterte Beratung neben den eigenen Beratungserfahrungen und der Verarbeitung von Wissen anderer Disziplinen auch auf eigene Forschungsergebnisse zurückgreifen, bleibt aber zur interventionsrelevanten Verarbeitung der eigenen Wissensbestände und deren selbstreflexiven Wendung auf die Impulse systemischer Organisationsberatung angewiesen.

Der „Dortmunder Ansatz“ orientiert sich stärker als systemische Organisationsberatung an Überlegungen Willkes, die die Notwendigkeit sowohl prozessualer als auch inhaltlicher Kompetenz von Organisationsberatung betonen. Danach geht es darum, dass Beratung „sowohl von der inhaltlichen Problematik der betreffenden Organisation etwas versteht, wie auch von der Gestaltung der ablaufenden Prozesse“ (Willke 1994, 205). Die Beanspruchung inhaltlicher Kompetenz ist jedoch nicht zu verwechseln mit dem Anspruch höherwertiges oder maßstabsetzendes Wissen in den Prozess einspeisen zu wollen oder zu können; vielmehr geht es um das Einbringen einer eigenen Problemperspektive, die u. a. auch durch industriesoziologische Bezugspunkte angereichert ist.

„Wie jeder Berater bringt auch der Industriosozologe seine spezifischen Haltungen, Werte, theoretischen Annahmen in den betrieblichen Prozess ein“ (Howaldt 1996, 123),

rückt dabei aber wesentlich näher an die konkreten betrieblichen Abläufe und Regelsysteme heran als systemische Organisationsberatung. Damit werden die Prinzipien der Anschlussfähigkeit der Interventionen und der Distanz des

Beraters zum Klienten bzw. die Erarbeitung der eigenen Perspektive anders realisiert. Interventionen erfolgen nicht primär über temporäre Klausurveranstaltungen, sondern sie entstehen kontinuierlich und zeitnah aus der prozessbegleitenden Mitarbeit in konkreten Problemlösungsprozessen. Distanz wird weniger durch Prozessferne und Umsetzungsabstinenz erzeugt, sondern paradoxerweise durch Prozessnähe, d. h. aus eigener Kenntnis mikropolitischen Handlungskonstellationen, aus eigener Kenntnis der Auswirkungen von Regelsystemen, aus eigener Einschätzung der Handlungspotenziale etc. Die „Innenansichten“ beruhen nicht auf aufwendiger expertokratischer Analyse und beanspruchen erst recht keine privilegierte Problemsicht, sondern entstehen aus dem in der Projektorganisation vermittelten gemeinsamen Arbeitszusammenhang heraus.

Auch Bollingers Beschreibung der soziologischen Qualität von Beratung als „Denken von der Arbeitssituation her“ (Bollinger 1998, 43) verweist auf die besondere Affinität zur Arbeitsrealität „vor Ort“ und spricht damit in der Tat einen wichtigen Aspekt an, verengt aber gleichzeitig den möglichen Interventionsbereich auf einen nur kleinen Ausschnitt betrieblicher Praxis:

„Neben der Fokussierung der realen Arbeitssituation ist der sozialwissenschaftliche Blick in besonderer Weise geeignet, ein anderes Licht auf die Strukturen und Regelsysteme von Organisationen zu werfen, die das Handeln der Akteure prägen. Die Regelsysteme und Strukturen spiegeln sich zwar in der Arbeitssituation wider, aber eben nicht nur da. Sie materialisieren sich ebenso in den gesamten betrieblichen Organisationsstrukturen, in den Entlohnungsmodellen und Karrierewegen, den Informationsflüssen, den Formen des betrieblichen Projektmanagements und eingespielten Verhaltensroutinen“ (Howaldt 1996, 124).

Die Prozessnähe des „Dortmunder Ansatzes“ und die permanente Berührung mit den betrieblichen Problemen fördert eine besondere Berücksichtigung der betrieblichen Akteure und ihrer Kompetenzen. Organisationelles Lernen wird als miteinander verzahnte Entwicklung von Organisationsstrukturen und Kompetenzen der Mitarbeiter betrachtet. Insofern findet sich die von Pongratz geforderte Integration der System- und Subjektperspektive hier bereits aufgehoben:

„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 zu erkennen, was vor sich geht. ‘ 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‘ (Pongratz 2000, 65).

Nicht zuletzt aufgrund tätiger Mitwirkung bei der Problembearbeitung handelt es sich beim „Dortmunder Ansatz“ nicht um einen „Blick zurück“, sondern vielmehr um eine parallele, mitlaufende Betrachtung der Korrespondenz von Regelsystemen und Kompetenzen im Sinne eines „reflexive monitoring“. Interventionen, die sich auf das Regelsystem beziehen, und Interventionen zur Kompetenzentwicklung sind eng ineinander verschränkt und lassen sich kaum voneinander trennen, da Kompetenzentwicklung bereits bei der Problembearbeitung erfolgt. Eine Besonderheit des Ansatzes im Vergleich zur systemischen Organisationsberatung liegt darin, dass dieselben Berater sowohl Organisationsentwicklung und Personalentwicklung begleiten bzw. Qualifizierungsmaßnahmen durchführen.

4.2.1.3 Zentrale Beratungselemente

Die dargestellten Prinzipien spiegeln sich auch in den zentralen drei Beratungselementen wider: dem Aufbau von Lernarchitekturen, der Mitarbeit in verschiedenen betrieblichen Gremien und der Verknüpfung von OE und PE durch den Aufbau prozessbezogener sozialer, methodischer und organisatorischer Kompetenzen.

a) Aufbau von Lernarchitekturen

Ziel des Aufbaus von Lernarchitekturen ist die Entwicklung eines angemessenen organisatorischen Rahmens zu Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse. Im Kern geht es hierbei um den Aufbau einer Projektorganisation, die Räume für die eigenständige Gestaltung der Veränderungsprozesse durch die betrieblichen Akteure selbst schafft. Mit den Lernarchitekturen soll ein Rahmen zur Erhöhung der Selbstreflexions- und der Veränderungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder geschaffen und Raum für Aushandlungsprozesse (von der Problemanalyse über die Problemdefinition bis zur Maßnahmenplanung) zwischen verschiedenen Akteuren, Interessens- und Funktionsgruppen geschaffen werden. Zugleich ermöglichen sie die Einarbeitung organisationaler Expertise in Strukturen, Regelsysteme und Prozesse der Organisation durch Kommunikationsprozesse, in denen die funktionale Zusammenführung von

Erfahrungswissen aller Hierarchieebenen einer Organisation zur Grundlage gemacht wird (vgl. Howaldt/Kopp/Winther 1998).

b) *Mitarbeit in den Gremien*

Die gezielte Intervention in den Prozess und die prozessbegleitende Mitarbeit in ausgewählten Gremien sowohl auf strategischer (Steuerkreise, Leitungsgruppen etc.) als auch auf operativer Ebene (Arbeitskreise, Zirkel, Gruppensitzungen etc.) der Projektorganisation ist ein zweites Element des hier geschilderten Beratungsansatzes. Anders als in der von Mingers (1996) geschilderten Anlage systemischer Interventionen über Klausurveranstaltungen, die in zeitlich größeren Abständen aufeinander folgen und auf denen hierarchieübergreifend Reflexionsprozesse angestoßen und Perspektiven verschiedener Akteursgruppen ausgetauscht werden, steht der kontinuierliche „support“ betrieblicher Akteure bei der Problembearbeitung im Mittelpunkt. Die „Support-Leistungen“ umfassen die bedarfsgerechte Einspeisung inhaltlicher Inputs, wenn sie von dem Klientensystem abgefordert werden. Anders als systemische Organisationsberatung kann Industriosozologie diese Inputs auch durch Rückgriff auf Gestaltungswissen der eigenen Disziplin bestreiten und bspw. verschiedene Organisationsmodelle in Bezug auf Arbeitsbelastungen, Arbeitszufriedenheit, soziale Folgewirkungen etc. diskutierbar machen.

c) *Verknüpfung von OE und PE*

Die Mitarbeit in den verschiedenen Gremien ist schließlich darauf ausgerichtet, die Effizienz der Projektarbeit selbst immer wieder zu thematisieren und zu diskutieren, sowie anforderungsbezogene Hilfsangebote für Gruppen und Einzelpersonen verschiedener Hierarchieebenen abzuleiten. Die Verknüpfung von OE und PE wird von der Prämisse geleitet, dass es nicht reicht, nur die Regelsysteme einer Organisation zu ändern, sondern dass die Mitarbeiter gleichzeitig befähigt werden müssen, mit den Positionsverschiebungen, den Rollenveränderungen und den insgesamt veränderten Anforderungsprofilen zurecht zu kommen und zwar nicht einmalig, sondern immer wieder. Die damit verbundenen permanenten Aushandlungs- und Vermittlungs- und Kompromissbildungsleistungen, die mit fast jeder OE-Maßnahme einhergehen, bedürfen nicht nur fachlicher Weiterbildung, sondern zudem auch zunehmend sozialer, methodischer und organisatorischer Kompetenz. Die Unterstützung

organisationeller Lernprozesse geht demzufolge mit entsprechender Qualifizierung der Beschäftigten einher. OE und PE sind dabei kaum voneinander zu trennen. So stellt die beteiligungsorientierte Entwicklung eines PE-Systems zum einen eine OE-Maßnahme dar, gleichzeitig setzt sie aber Qualifikationen und Kompetenzen voraus, die häufig erst in dem Entwicklungsprozess aufgebaut werden und zwar weniger durch Vorab-Schulungen, sondern durch „learning by doing“ bzw. durch „Lernen im Projektalltag“.

4.2.1.4 Methodik

Neben der Einspeisung fachlicher Inputs bzw. eigener Erfahrungen und Sichtweisen zielt der „Dortmunder Ansatz“ auf die Unterstützung der betrieblichen Akteure bei der Diagnose von Problemen und die Evaluation von Maßnahmen zur Aufgabe der Mitarbeit in den verschiedenen Gremien. Dabei kann das gesamte Methodenrepertoire der Sozialwissenschaften eingesetzt werden: Mitarbeiterbefragungen, Experteninterviews, Arbeitsplatzbeobachtungen, Dokumentenanalyse, Potenzialanalysen etc.; aber auch die der systemischen Organisationsberatung entstammenden einschlägigen Reflexionsinstrumente (Formen des zirkulären Fragens, der paradoxen Intervention und analogen Interventionen) finden hier Anwendung (vgl. Königswieser/Exner 1998). Hauptkriterium zur Auswahl und Bewertung der Qualität von Methoden ist ihr Beitrag zur selbstreflexiven Problemlösung. Damit wird die Methodik jedoch aus dem Zusammenhang wissenschaftlich kontrollierter Vorgehensweisen herausgelöst, so dass Kriterien, die an genau dieser einseitigen Kontrolle gebunden sind, nicht mehr eingehalten werden können. Dies bedeutet kein Defizit, sondern verweist auf eine Umstellung handlungsleitender Orientierungen von „Objektivität, Wahrheit, Validität etc.“ auf „Manageability und Viability“ (Steuerungsfähigkeit, Sicherung der Lebensfähigkeit der Organisation) bzw. auf die Umstellung von einer sozialtechnologischen quasi mathematischen Vermessung sozialer Probleme und einem darauf bezogenen Rezeptwissen zu einer soziologisierten Aushandlungspraxis, deren Ergebnis betriebsspezifische Lösungen sind. Eine „Soziologisierung“ von Methoden bedeutet dann in diesem Kontext

„das Zugrundelegen, Anknüpfen und Vermitteln von unterschiedlichen Perspektiven relevanter betrieblicher Akteure und die Mobilisierung innerbetrieblicher Problemlösungs-, Reflexions- und Irritationspotenziale. Problemdiagnose, Problemdefinition, Problemlösung und deren Umsetzung sind als methodisch

eng ineinander verwobene Prozesse organisationeller Selbsterkenntnis anzulegen“ (Kopp 1998, 281).

Im „Dortmunder Ansatz“ lassen sich fünf Verwendungszusammenhänge von Methoden unterscheiden. „Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Anlage einer Systematik von Methoden nach dem Schema Problem x = Methode y = Lösung z wieder in die Sackgasse der Sozialtechnologie zurückführen würde. Aufgrund der Betriebsspezifika von Problemlagen scheint demgegenüber die Anlage eines „Methodenpools“ adäquater. Damit soll angedeutet werden, dass sich Methoden aus ihren starren Verwendungszusammenhängen lösen und insofern ‚multifunktional‘ werden. So können bspw. Methoden der Evaluation auch zur Bereicherung von Sichtweisen bei der Problemanalyse führen bzw. Methoden der Problemdiagnose auch zu Evaluationszwecken eingesetzt werden (vgl. ebd.). Unter der Voraussetzung fließender Übergänge zwischen den Verwendungszusammenhängen und des „Poolgedankens“ lassen sich folgenden Einsatzbereiche von Methoden markieren:

a) *Austausch von internem Erfahrungswissen*

Bei der Initiierung von Austauschprozessen organisationsinterner Sichtweisen zur Problemdiagnose, zur Erstellung von Lösungsalternativen, zur Erarbeitung von Maßnahmen und deren Umsetzung kommt der Moderation eine wichtige Funktion zu. Methodisch kann der Moderationsprozess durch Gesprächs- und Fragetechniken, durch Visualisierungstechniken, durch Metaplan, durch Einführung von Kommunikationsregeln etc. unterstützt werden.

b) *Einspeisen von externem Wissen*

Mit Moderationsfunktionen verbunden oder unabhängig davon ist im Beratungsprozess die Irritation eingeschliffener Wahrnehmungs- und Praxisroutinen der Organisation erforderlich.

„Die Anregung neuer Sichtweisen, die Hinterfragung (teilweise heimlicher) Organisationsregeln und ihrer Kommunikations- und Kooperationsmuster sowie das Einbringen organisationsfremder Sichtweisen kann methodisch den Rückgriff auf Moderationstechniken bedingen. Darüber hinaus können Methoden der Evaluation (bspw. Feed-back von Erhebungen) eingesetzt werden. Die Irritation durch Fachwissen kann situativ/ad-hoc, durch vorbereitete Inputs, durch Organisation eines Dialogs mit anderen Betrieben oder durch das Einbringen und die Modifikation von bewährten Arbeitsmitteln und Instrumenten

(bspw. Problemlösungsblätter, Formblätter für Protokolle, Formulare etc.) erfolgen“ (ebd.).

c) *Verhaltensänderung und Kompetenzentwicklung*

Aus Sicht des „Dortmunder Ansatzes“ sollten OE-Prozesse durch komplementäre Maßnahmen zur Unterstützung von Verhaltensänderung und Kompetenzentwicklung ergänzt werden. Methodisch verweist dies auf Maßnahmen der Teamentwicklung, der Entwicklung neuer Rollenbilder, der Ermittlung von Qualifizierungsbedarf und der Schulung sozialer, methodischer und organisatorischer Kompetenzen sowie durch die laufende Evaluation auf die Einhaltung neuer organisatorischer „Spielregeln“.

d) *Evaluation*

Die Evaluation von Veränderungsprozessen stellt den methodisch wohl am besten entwickelten Bereich sozialwissenschaftlicher Beratungskompetenz dar.

„Hier kommen traditionelle Methoden Arbeitsplatzbeobachtung, des Experteninterviews sowie von Beschäftigtenbefragungen zum Einsatz. Allerdings muss in Auseinandersetzung mit elaborierten expertenorientierten Erhebungsmethoden dem grundsätzlichen Einbezug und der grundlegenden Gleichwertigkeit des organisationellen Erfahrungswissens Rechnung getragen werden“ (ebd.).

e) *Distanzerhalt*

Die große Prozessnähe des Beraters im „Dortmunder Ansatz“ enthält aber auch das Risiko des Distanzverlustes. Die kontinuierliche Mitarbeit in den verschiedenen Gremien und die dauernde „Tuchfühlung“ mit den Akteuren kann besonders nach längerer Beratungsdauer dazu führen, betriebliche Positionen und Haltungen zu übernehmen und damit die eigene Perspektive erheblich zu relativieren. Durch Rückkoppelung der betrieblichen Situation, der Interventionsabsichten und -folgen innerhalb eines Beraterteams an dem auch Berater teilnehmen, die nicht in dem Fall involviert sind, kann einer „Vereinnahmung“ entgegengewirkt werden. Hier hat sich besonders die Methode der „kollegialen Fallberatung“ bewährt (vgl. Galler/Kopp/Vonesch 2001). An der Sozialforschungsstelle wurden eine Reihe von Methoden und Instrumenten zur

Organisationsberatung entwickelt bzw. aufgegriffen, modifiziert und eingesetzt (vgl. Kopp/Langenhoff/Schröder 1999).

4.2.2 Fallbeispiel: Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben

Das Projekt „Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben“ wurde von 1996 - 1998 unter Federführung des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund gemeinsam mit der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GEFO) und der Wicke-Schwitalla-Organisationsberatung (WSO) als öffentlich gefördertes Verbundprojekt (QUATRO) durchgeführt (vgl. Howaldt/Kopp 2000a/2000b) und steht im Kontext einer Vielzahl von OE-bezogenen Projektaktivitäten der Sozialforschungsstelle Dortmund. Thematisch knüpft es an die Befassung mit der Einführung von Gruppenarbeit in die betriebliche Praxis (vgl. Minssen/Howaldt/Kopp 1991) genauso an, wie an die Implementation kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (vgl. Howaldt/Kopp/Winther 1998). Insbesondere die intensive Befassung mit KVP führte dabei zu dem Schluss, dass sich organisatorischer Wandel nicht als einmaliger struktureller und qualifikatorischer Umstellungsschritt von einem stabilen alten auf einen neuen Systemzustand, sondern als permanenter struktureller und organisatorischer Anpassungs- bzw. Lernprozess vollzieht, der eng mit den qualifikatorischen Voraussetzungen der Mitarbeiter verbunden ist. Damit richtete sich das Augenmerk auf die Frage, welchen Anforderungen Weiterbildung zur optimalen Verzahnung von OE und PE entsprechen sollte.

4.2.2.1 Erkenntnisinteresse im Fallbeispiel

Das „Erkenntnisinteresse“⁹² des Projektes „Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben“ lässt sich dreifach bestimmen. Da es sich nicht um ein unternehmensfinanziertes Beratungsprojekt, sondern um ein öffentlich gefördertes Verbundprojekt handelte, wurde das Erkenntnisinteresse durch die programmatischen *Vorgaben des Projektträgers* mitgeprägt. Zentrales Programmziel war die

⁹² Erkenntnisinteresse fokussiert hier nicht allein auf eine wissenschaftliche Fragestellung, sondern schließt die Zielstellungen verschiedener Akteure ein.

Verminderung von Arbeitsmarktrisiken für besonders von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigtengruppen in kleinen und mittelgroßen Betrieben (KMUs) durch die Entwicklung und Umsetzung innovativer Qualifizierungskonzepte. Dem Verbundcharakter des Programms entsprechend sollten neben einzelbetrieblichen Problemlösungen auch zwischenbetriebliche Erfahrungsrunden und Schulungsprozesse initiiert werden. Darüber hinaus wurden bestimmte Transferleistungen (Veröffentlichung der Praxiserfahrungen durch Tagungen, Workshops, Handlungsleitfaden für Praktiker) erwartet. Eine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse jedoch, die über den Charakter von allgemeinen Praxisimpulsen und Praxisanregungen durch aus dem Einzelfall gewonnene Erfahrungswerte, Leitlinien, Anschauungsmaterialien, Handlungsleitfäden und Orientierungsmöglichkeiten etc. hinausgeht, wurde vom Projektträger nicht intendiert. Damit wurde weitgehend vermieden, der Praxis eine externe Logik „überzustülpen“ und die methodische Vorgehensweise auf eine wissenschaftliche Formatierung einzuengen. Es wurde lediglich eine allgemeine Orientierung der zu konkretisierenden Projektidee vorgegeben.

Die Zielpräzisierung aus *wissenschaftlicher Perspektive* wurde zunächst durch die Ausarbeitung einer Projektidee vorgenommen. Orientiert an den allgemeinen Leitlinien betrieblicher Weiterbildung⁹³, die im Projektkontext konkretisiert wurden, sollten Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen zur optimalen Anpassung der Qualifikationsstruktur an aktuelle und absehbare betriebliche Anforderungen in kleinen und mittelgroßen Betrieben entwickelt und neue Formen zur Vermittlung sozialer, methodischer und organisatorischer Kompetenzen erprobt werden. Anknüpfend an die betriebspezifischen Problemlagen und geplanten oder laufenden organisatorischen Entwicklungsvorhaben sollten die Instrumente gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren entwickelt und so ausgerichtet werden, dass nach der erfolgreichen Pilotierung ein flächendeckender und dauerhafter Einsatz in den Betrieben ohne externe Unterstützung sichergestellt war. Damit waren der Projektrahmen thematisch

93 Die Projektarbeit orientierte sich an folgenden Leitlinien (vgl. Howaldt/Kopp 2000a, 17f.):

- Beratung sollte die strukturellen und personellen Potenziale zur Selbstreflexion und Selbststeuerung erhöhen (Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung)
- Beratung hilft einer Organisation Handlungsoptionen zu erschließen
- Beratung sollte betriebliche Promotoren aufbauen und fördern
- Beratung ist beteiligungsorientiert anzulegen
- Beratung erfolgt prozessbegleitend und passt sich den betriebspezifischen und situativen Besonderheiten an
- Beratung aktiviert alle drei Ebenen eines Lernnetzwerkes (einzelbetrieblich, zwischenbetrieblich, überbetrieblich)

eingegrenzt und eine Suchrichtung und Lösungsstrategie vorgegeben. Aufgrund der gewollten Abhängigkeit von den konkreten betrieblichen Problemlagen blieb die Instrumentierungs- und Methodenfrage (abgesehen von ihrer selbstreflexiven Grundausrichtung) zunächst offen.

Die prozessrelevante und methodenbestimmende Konkretisierung der Projektidee wurde entscheidend durch die Anforderungen der *betrieblichen Akteure* bestimmt. Drei Dortmunder KMUs sahen in der Projektidee ein attraktives Beratungsangebot zur Unterstützung der Modernisierung ihrer Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrukturen und deren Verzahnung mit laufenden oder geplanten OE-Aktivitäten und entschlossen sich vor dem Hintergrund eigener Problemlagen und damit verbundener spezifischer Fragestellungen (bezüglich der Einführung von Gruppenarbeit, der Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen etc.) zur Kooperation.

4.2.2.2 Methodik im Fallbeispiel

Im Folgenden soll verdeutlicht werden, dass die entscheidende Demarkationslinie zwischen instruierender und selbstreflexiver Entwicklungslinie nicht durch Exklusivität oder Originalität der eingesetzten Methoden begründet wird, sondern letztlich ihre strategische Einbettung und die Vorgehensweise entscheidend sind. Der wichtigste Schritt zur erfolgreichen Durchführung des Projektes war der Aufbau einer *aufgabenbezogenen Projektorganisation*. Nach ihrer Skizzierung wird zunächst das im Projekt eingesetzte Verfahren zur Ermittlung des Qualifikationsstandes und -bedarfes (*Qualifikationspotenzialanalyse*) primär hinsichtlich fachlicher Anforderungen an die Mitarbeiter (bis zur mittleren Führungsebene) beschrieben. Dieser Gegenstand erlaubt nicht nur einen Vergleich mit Methoden und Vorgehensweisen des systemischen Ansatzes, sondern ermöglicht in besonderer Weise den Rückbezug auf das instruierende Paradigma der Arbeitspsychologie, weil dort bereits mit der Polyvalenzmatrix die Durchführung von Analysen der Qualifikationsstrukturen im Rahmen der soziotechnischen Systemanalyse thematisiert wurde. Da sich soziale, methodische und organisatorische Kompetenzen nur ansatzweise berücksichtigen lassen, soll mit der *Feed-back-Befragung* ergänzend ein geeigneteres Instrument, wie es ebenfalls im Projekt eingesetzt wurde, vorgestellt werden. Aufgrund der besonderen Bedeutung dieser Kompetenzen insbesondere auf Ebene von Führungskräften bezieht sich das gewählte Beispiel auf dieses Belegschaftssegment. Während mit der Beschreibung der Qualifikations-

potenzialanalyse und der Feed-back-Befragung gezeigt wird, wie Qualifikationsbedarfe der Belegschaftsmitglieder transparent gemacht und aktuelle oder künftige Schwachstellen aufgedeckt werden können, bzw. wie die selbstreflexive Genese und Implementation der Instrumente in die betriebliche Praxis aussieht, soll mit der anschließenden Beschreibung des *Lernens im Projektalltag* ein Verfahren umrissen werden, welches auf neue Formen der Vermittlung von sozialen, methodischen und organisatorischen Kompetenzen verweist und welches gleichzeitig die Entwicklung und den Einsatz der zuvor angeführten Methoden unterstützt.

Zu den damit ausgeführten Charakteristika selbstreflexiver Methodik im Rahmen des Dortmundener Ansatzes, wie sie in dem Projektbeispiel aufscheinen, gehört die große operative Prozessnähe, so dass weiterhin zu klären ist, wie der Anspruch auf Distanzerhalt zum betrieblichen System und seinen Akteuren methodisch umgesetzt wird. Dazu wird eine durch die sfs weiterentwickelte Form *kollegialer Fallberatung* skizziert, wie sie im Rahmen des Projektes erstmals eingesetzt wurde.

a) *Projektorganisation*

Die „Projektorganisation stellte gewissermaßen den Rahmen dar, in dem die inhaltliche Konzipierung und Bearbeitung der projektspezifischen Aufgabenstellung geleistet wurde. Sie führte die wichtigsten Akteure (betriebliche Entscheidungsträger/Prozessbeteiligte/Berater) zusammen. Sie ermöglichte die kontinuierliche Begleitung des angestoßenen Veränderungsprozesses sowie den schnellen Austausch im Hinblick auf auftretende Probleme“ (Howaldt/Kopp 2000a, 23).

Die Projektorganisation umfasste drei Ebenen (Gesamtprojekt, zwischenbetriebliche Ebene, einzelbetriebliche Ebene):

Auf *Ebene des Gesamtprojektes* können das Projektteam der Berater, der Projektbegleitkreis und die Transferworkshops unterschieden werden. Das Projektteam der Berater „fungierte als zentrale Koordinations- und Reflexionsinstanz für die Gesamtaktivitäten. Es setzte sich aus Mitarbeitern der am Projekt beteiligten Institute zusammen“ (ebd. 23) und übernahm die Sicherstellung der Projektziele, Beratung und Begleitung der betrieblichen Akteure, Supervision der Instrumentenentwicklung, Organisation des zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausches, Planung und Konzipierung von Schulungsmaßnahmen, Durchführung überbetrieblicher Aktivitäten etc. Zur Bewältigung dieser Auf-

gaben wurden regelmäßige Teambesprechungen durchgeführt, an denen alle im Projekt beteiligten Berater teilnahmen. Eine Funktion dieser Teambesprechungen war auch die kritische Reflexion des Projektverlaufs als Voraussetzung des Distanzerhaltes zur Klientenorganisation.

Der Projektbegleitkreis war ein weiterer Baustein der überbetrieblichen Projektorganisation. Neben dem Projektteam gehörten dazu Experten aus dem Bereich der Wissenschaft und Forschung, Praktiker aus den relevanten Themenfeldern, Vertreter aus Verbänden und der Projektträger. Im Projektbegleitkreis erfolgte neben dem Transfer von Zwischenergebnissen ebenfalls ein projektbegleitender kritischer Austausch über die einzelnen Maßnahmen und Schritte, so dass damit eine weitere Instanz zum Distanzerhalt geschaffen wurde.

Schließlich sind auf Ebene des Gesamtprojektes die sog. Transferworkshops zu nennen. Sie dienten einer interessierten Öffentlichkeit dazu, Lösungen, die im Projekt entwickelt wurden, kennen zu lernen und in Bezug auf eigene Erfahrungen zu reflektieren. Umgekehrt erhielten die Projektteilnehmer darüber wertvolle Anregungen, die bei der weiteren Methoden-, Instrumenten- und Verfahrensentwicklung berücksichtigt werden konnten.

Auf *zwischenbetrieblicher Ebene* war es eine wesentliche Aufgabe des Verbundprojektes

„zwischen den beteiligten Betrieben bestehende Kooperationsbeziehungen zu intensivieren bzw. neue Kontakte zu knüpfen. Ziel war es dabei, die Vorteile betriebsübergreifender Kooperation und Kommunikation für die Bearbeitung der spezifischen Fragestellungen dieses Projektes zu nutzen und stabile, über die Projektlaufzeit hinausreichende Kooperationen zu stiften“ (ebd. 26).

Dazu wurden in größeren Zeitabständen die Teilnehmer der einzelbetrieblichen Steuerkreise (vgl. einzelbetriebliche Ebene) zu überbetrieblichen Steuerkreisen eingeladen. Neben der vergleichenden Diskussion des Projektfortschrittes in den einzelnen Betrieben wurden der Kreis zur gemeinsamen Information über allgemein interessierende angrenzende Themengebiete (zu Gruppenarbeit, KVP, Entlohnungssystem etc.) genutzt. Neben dieser Form des Erfahrungsaustauschs wurden überbetriebliche Workshops und Seminare durchgeführt, die das Konzept des „Lernens im Projektalltag“ ergänzen sollten.

Kern der Projektorganisation auf *einzelbetrieblicher Ebene* war die Absicherung des Projektes durch Einbeziehung der wichtigsten Entscheidungsträger unter Einschluss des Betriebsrates, die Sicherstellung einer zügigen Entscheidungsfindung, die Aktivierung des Erfahrungswissens aller relevanten

Akteursgruppen bei der Problemlösung, die Information, Qualifizierung und Betreuung der Prozessbeteiligten, die Entwicklung von betrieblichen Umsetzungskonzepten und die Sicherstellung kontinuierlicher Prozessevaluation. Betriebliche Projektleitung und Steuerkreis sowie Projektteams bzw. Pilotgruppen stellen die wesentlichen Bausteine der betrieblichen Projektorganisation dar.

Ähnlich wie in systemischen Ansätzen wird die Bedeutung insbesondere der einzelbetrieblichen Projektorganisation u. a. darin gesehen, Räume für eine intensive Reflexion von Veränderungsprozessen zu öffnen (vgl. Heintel/Krainz 1995, 133). Auch für die Entwicklung geeigneter Personalentwicklungsinstrumente und -formen ist der Aufbau einer adäquaten Projektorganisation unumgänglich:

„Eine solche Projektorganisation ermöglicht den Akteuren den Veränderungsprozess zu begleiten, zu steuern und eine, an den spezifischen betrieblichen Voraussetzungen anknüpfende Vorgehensweise zu entwickeln“ (Howaldt/Kopp 2000b, 37).

Anders als in systemischen Ansätzen forcieren die Berater jedoch nicht nur den Aufbau der Projektorganisation, sondern arbeiten in den meisten der Gremien mit, d. h. sie unterstützen nicht nur formale Aspekte der Selbstreflexion, sondern bringen auch auf eigene Sichtweisen mit ein. Die Mitarbeit in den Gremien ermöglicht Perspektiven, die nicht nur auf eigener Expertise gründen, sondern auch eigener Erfahrung mit den konkreten betrieblichen Regelsystemen, den personellen und mikropolitischen Strukturen sowie den individuellen Besonderheiten zentraler Akteure.

Instruierende Ansätze schenken der Projektorganisation vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit. Durch die Präferenzierung elaborierter standardisierter Analyseverfahren reicht i. d. R. die Organisation des Feldzugangs zu den Datenlieferanten. Je stärker jedoch darauf orientiert wird, betriebliche Expertise in den Problemlösungsprozess einzuarbeiten, desto bedeutsamer wird auch hier die Projektorganisation. Im Kern markiert die Projektanlage des Fallbeispiels den Rahmen für einen neuen Projekttyp, der sich nicht mehr in den Grenzen lehrbuchartig angelegter Forschungsprojekte bewegt.

„Herzstück dieses Modells ist der Aufbau eines disziplin- und institutionenübergreifenden Projektnetzwerkes, in dem die gemeinsam definierten Probleme von den beteiligten Akteuren aus Wissenschaft und Praxis bearbeitet werden“ (Howaldt 2001, 22).

Im Mittelpunkt dieses Projektes steht nicht in erster Linie die Produktion wissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern „vielmehr die Lösung praktischer Probleme zur Bewältigung von Innovationsprozessen im Auftrag von Unternehmen, Politik etc.“ (ebd.). Die Projektorganisation eröffnet und gestaltet Räume für intraorganisatorische Selbstreflexions- und Klärungsprozesse sowie für interorganisatorische und interinstitutionelle Austauschprozesse. Unterschiedliche Sichtweisen müssen in angemessener Weise aufeinander bezogen und produktiv gemacht werden. Die Qualität der Vorgehensweise, Methoden, Instrumente und Ergebnisse kann nicht mehr an der Funktionslogik nur einer Anspruchsgruppe gemessen werden, sondern bedarf integrativer multidimensionaler Ansätze. Dies gilt u. a. für die Problemdefinition, für die Vorgehensweise und für die Evaluationskriterien.

b) *Qualifikationspotenzialanalyse*

Die durch die Projektorganisation eröffneten neuen Kommunikationsforen und –beziehungen sind aufgabengerecht und anforderungsbezogen zu instrumentieren. Die Methodenangebote müssen dabei passgenau auf betriebliche Problemlagen zugeschnitten und deren Dynamik angepasst werden. Ein selbstreflexives Setting ist dabei zwar auch auf den Einsatz von Instrumenten angewiesen, die den Austausch verschiedener Sichtweisen und die Integration unterschiedlichster Erfahrungswerte und Ansprüche erfüllt, reicht allerdings nicht aus. Eine derartige Begrenzung des Methodeneinsatzes würde die komplexen betrieblichen Problemlagen auf ein Kommunikationsdefizit reduzieren. Darüber hinaus bedarf es also der Entwicklung und des Einsatzes von Analyse- und Steuerungsinstrumenten, die auf bestimmte Sachgebiete ausgerichtet sind. Ein solches Instrument ist die Qualifikationspotenzialanalyse. Die Befassung mit der Entwicklung von Arbeitsanforderungen und Qualifikationen bzw. Kompetenzen stellt einen spezifischen industriesoziologischen Erfahrungshintergrund dar, der in Form von Diskussionsanreizen, methodischen Vorschlägen und Erfahrungsbeispielen in den Prozess der Problemlösung eingespeist werden konnte.

Im Rahmen einer Reihe vorausgegangener Projekte der sfs wurde die Methode der Qualifikationspotenzialanalyse für verschiedenste Zwecksetzungen spezifiziert. Die damit verbundene Ausdifferenzierung der Methode schlägt sich in unterschiedlichen Bezeichnungen wie „Qualifizierungsbedarfsanalyse“ (Kopp 1999) „Kompetenzpotenzialanalyse“ (Jürgenhake/Kruse 1998, 68),

„Qualifizierungshelix“ (Skrotzki/Thömmes 2000, 60) „Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse“ (Franz 1999, 90) nieder.⁹⁴ Ausgangspunkt einer intensiveren Beschäftigung mit Potenzialanalysen war das Projekt „Gutachten zum Qualifikationspotenzial der Belegschaft der Lloyd Dynamo Werke Bremen“. Ziel der Qualifikationspotenzialanalyse (QPA) war es „empirische sozialwissenschaftliche Informationen bereitzustellen, die zur Entwicklung einer inhaltlichen und methodisch-didaktischen Rahmenkonzeption betrieblicher Weiterbildung beitragen (kann). Diese Qualifikationspotenzialanalyse orientiert sich an unternehmensstrategischen und beschäftigungsstrategischen Zielbereichen, wie sie zum jetzigen Zeitpunkt von Geschäftsführung und Betriebsrat für die zukünftige Entwicklung der Lloyd Dynamo Werke formuliert werden“ (Franz/Jürgenhake/Kruse 1994, 2). Zur Durchführung der Qualifikationspotenzialanalyse wurden ca. 20 Expertengespräche, teils in Gruppen, teils mit einzelnen Personen geführt, sowie schriftliche Dokumente ausgewertet. Auf dieser Basis wurde von den Wissenschaftlern das Qualifikationspotenzial erhoben und eine Weiterbildungskonzeption erarbeitet.

In einem anderen Projekt⁹⁵ ging es um

„die Ermittlung des Qualifikationspotenzials der Beschäftigten (...) als Grundlage für Personalentwicklung. Personalentwicklung bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht primär auf Organisationsziele, sondern auf die Anforderungen des externen Arbeitsmarktes. (...) Ein weiteres Ziel der Qualifikationspotenzialanalyse sollte die Erarbeitung von Vorschlägen zu Qualifizierungsmaßnahmen sein“ (Kopp 1995a, 3).

Vor dem Hintergrund der in einem absehbaren Zeitraum von zwei Jahren geplanten Stilllegung des Betriebes sollten die Beschäftigten für eine Neuorientierung auf dem offenen Arbeitsmarkt vorbereitet werden.⁹⁶ Dieses Projekt wurde zur Methodenentwicklung genutzt. Zentrales Instrument war schließlich ein umfangreicher Fragebogen zur Befragung der Beschäftigten. Er umfasste nicht nur Fragen zur beruflichen Qualifikation, sondern bezog qualifikations-

94 Im weiteren Kontext von Potenzialanalysen als Mittel zur selbstreflexiven Aufdeckung qualifikatorischer Defizite sind sicherlich auch Kommunikationspotenzialanalysen (Peter 1999), Gesundheitszirkel (Georg 1999) oder der Runde Tisch (Katenkamp 1999) geeignet.

95 Der Titel des Projektes lautete: „Qualifikationspotenzialanalyse als Instrument zur Angleichung von qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten, durchgeführt am Beispiel von JI CASE, Neuss“ (vgl. Kopp 1995a)

96 Die ebenfalls zur QPA gehörende Ermittlung der Qualifikationsnachfrage des Arbeitsmarktbedarfes der Region (die die Zielrichtung der Qualifizierung mitbestimmte) stellt ein eigenes Thema dar und wird hier nicht weiter behandelt (vgl. hierzu ausführlich Kopp 1995b)

relevante Aspekte der gesamten Erwerbsbiografie, inklusive der Freizeitaktivitäten der Beschäftigten ein. Die gesamten Erfahrungen wurden gemeinsam mit anderen betrieblichen Anwendungen der Qualifikationspotenzialanalyse wissenschaftlich reflektiert und zu einer umfassenden Vorgehensweise unter Einsatz verschiedener Instrumente erweitert (vgl. Jürgenhake/Kruse 1998).

In einer enger auf betriebsinterne Personalentwicklung gerichteten Zielstellung wurde die Qualifikationspotenzialanalyse im Kontext der Einführung von Gruppenarbeit bei Opel-Bochum (vgl. Minssen/Howaldt/Kopp 1991) verwendet. Hier wurden ein Verfahren und ein Instrumentarium entwickelt, mit dem Gruppen ihren Qualifikationsstand und ihren Qualifikationsbedarf ermitteln und laufend aktualisieren können. Kern des Instrumentariums sind personen- und abteilungsbezogene Qualifizierungspläne, die insbesondere die fachliche Seite der Qualifikationsentwicklung dokumentieren. Eingebunden ist das Instrumentarium in ein Regelsystem zur „Pfleger“ der Pläne, d. h. in ein Prozedere zur Bewertung des Qualifikationsstandes, zu Kontrollroutinen, zur Ermittlung von neuen Qualifizierungszielen und zur Bewertung des jeweiligen Zielerfüllungsgrades.

Diese Vorarbeiten aus dem engeren Institutskontext⁹⁷ bildeten den Hintergrund des Einsatzes und der betriebspezifischen Anpassung der Qualifikationspotenzialanalysen an den Bedarf der im Fallbeispiel beteiligten kleinen und mittelgroßen Betriebe. Das hier angewendete Verfahren besteht aus ständig sich wiederholenden Sequenzen dreier Schritte: Ermittlung des Qualifikationsstandes (Ist-Stand), Ermittlung von Qualifizierungszielen (Sollstand) sowie der Umsetzung von Maßnahmen bzw. der Kontinuierung des Verfahrens. Die einzelnen Schritte zur Durchführung einer Qualifikationspotenzialanalyse sollen nun entlang des Einführungsprozesses in einem der Fallbetriebe (Stanzteilherstellung) erläutert werden. In diesem Betrieb gab es zwei Pilotbereiche. Die Qualifikationspotenzialanalyse sollte im Pilotbereich „Produktion“ die Einführung von Gruppenarbeit und die Erhöhung der Mitarbeiterflexibilität zwischen den Abteilungen (Pressen und Automaten) fördern und im Pilotbereich „Verwaltung“ eine erhöhte Flexibilität und Verbesserung der Kooperation zwischen den Abteilungen Einkauf, Verkauf, Arbeitsvorbereitung unterstützen.

⁹⁷ Weitere Erfahrungen mit dem Einsatz von Qualifikationspotenzialanalysen konnten im Rahmen eines Projektes des Instituts für Arbeitspsychologie (Zürich) gesammelt werden. Die QPA wurde als Teil einer umfassenden soziotechnischen Systemanalyse in mehreren Projekten angewendet (Kuark/Escher 1999) und als Anregung mit in die Methodenentwicklung einbezogen.

Im *ersten Schritt* ging es darum, geeignete Methoden zur Erhebung des Ist-Standes zu entwickeln. Die zentrale Arbeitsebene waren die Pilotgruppe „Produktion“ (bestehend aus den beiden Meistern der Abteilung Pressen und Automaten sowie ausgewählten Mitarbeitern und dem Betriebsrat) und die Pilotgruppe „Verwaltung“ (bestehend aus den Vorgesetzten und Mitarbeitern der Abteilung). Den Auftakt der Arbeit bildeten von der sfs moderierte „Kickoff-Veranstaltungen“ mit jeweils einer der Pilotgruppen. In diesen Veranstaltungen wurden die mit der Geschäftsleitung abgestimmte Aufgabenstellung der Pilotgruppen und die weitere Vorgehensweise (Zeitrahmen, Turnus der Treffen der Pilotgruppe, Regularien der Protokollführung, Koordination, Informationsroutinen, Arbeitsweise etc.) erläutert, diskutiert und festgelegt. In der jeweils folgenden Sitzung wurden durch die sfs vor dem Hintergrund eigener Forschungs- und Beratungserfahrungen Ziele, Einsatzbereiche, Formen, Möglichkeiten und Risiken von Potenzialanalysen präsentiert und insbesondere das Kerninstrument, die sog. Qualifizierungsmatrix, vorgestellt. Die Präsentation erfolgte als Wissensanwendung im Sinne eines Impulses, der von der Pilotgruppe als erste Diskussionsgrundlage und als „Abstoßpunkt“ verarbeitet wurde. Es erfolgte ein Klärungsprozess, in dem durch Nachfragen an die Wissenschaftler/Berater weitere Informationen abgerufen und vertieft, die externen Informationen nach Maßgabe betrieblicher Erfordernisse durchleuchtet, aufgegriffen, weiterverarbeitet oder fallen gelassen wurden (vgl. Kopp 1999, 70).

In weiteren moderierten Sitzungen wurde die Qualifizierungsmatrix entsprechend der betrieblichen Belange umgearbeitet und konkretisiert. Dazu klärten die Pilotgruppen zunächst die Frage ob nur fachliche oder auch soziale Qualifikationsbestandteile aufgeführt und bewertet werden sollen und ob die durch die Matrix abgeforderten Informationen personen- oder gruppenbezogen anzulegen sind. Dabei wurden erneut die Erfahrungen der Wissenschaftler/Berater hinsichtlich Vorteile/Nachteile bzw. Risiken der beiden angedachten Varianten abgefordert. Im hier diskutierten Fall entschieden sich die Pilotgruppen für die Realisierung beider Optionen.

Dementsprechend wurden Basisinformationen zum Aufbau der Qualifizierungsmatrix zusammengetragen und Listen erstellt, die die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter von ihrer fachlichen und von ihrer sozialen, methodischen und organisatorischen Seite her erfassten. Wiederum mussten die Pilotgruppen eine Reihe von Fragen klären, zu denen die Wissenschaftler/Berater

allgemeine Erfahrungen beisteuern konnten, während die Konkretisierung den betrieblichen Akteuren oblag. Zu den eingespeisten Erfahrungswerten gehörte bspw. die Beantwortung der Frage nach dem notwendigen Grad der Ausdifferenzierung einzelner Tätigkeiten auf den Listen:

„Eine der zentralen Fragen bei der Erstellung der Listen ist, wie weit aufgehend die Aufgaben aufgelistet und in einzelne Teiltätigkeiten aufgefächert werden sollen. Zu große Ausführlichkeit geht auf Kosten der Übersichtlichkeit des Instrumentes, zu geringe Ausführlichkeit auf Kosten der Aussagekraft. Soll die Matrix übersichtlich bleiben und nicht als wohl sehr detailliertes aber sperriges bürokratisches, unpraktikables Instrument enden, empfiehlt sich ein mittlerer ‚Detaillierungsgrad‘. Im hier beschriebenen Fall erstellen die Verantwortlichen (d. h. des Meisters für den Produktionsbereich und des Abteilungsleiter für den Verwaltungsbereich) einen Entwurf (ggf. holen sie sich die notwendigen Informationen von ihren Mitarbeitern in Einzelgesprächen) und präsentieren das Ergebnis der Pilotgruppe. Im diskursiven Prozess wurde der mittlere Detaillierungsgrad ermittelt, indem Streichungen bzw. Ergänzungen im Entwurf vorgenommen wurden“ (ebd. 71).

Damit die Übersichtlichkeit der Auflistung in der Matrix gewährleistet werden konnte, mussten die Tätigkeiten stichwortartig formuliert und im Hinblick auf die später vorzunehmende Bewertung prägnant sein. Da die Benennung der Tätigkeiten auf ein zu entwickelndes Kriterienraster zu beziehen ist, muss bereits bei der Auflistung Klarheit hinsichtlich des Bewertungsmodus bestehen. Abgesehen von der Thematisierung dieses Umstandes war es Aufgabe der Wissenschaftler/Berater den Pilotgruppen Informationen darüber bereit zu stellen, welche Kriterien der Bewertung es gibt (bspw. Beherrschungsgrad der Tätigkeit, Häufigkeit der Ausübung, Selbstständigkeit bei der Ausübung), welche Formen (Noten, Symbole, Kurzkommentare) sich anbieten und welche Erfahrungen damit gemacht wurden. So bergen Noten die Gefahr einer Verschulung bzw. der Abwertung von Mitarbeiterleistungen (6 = ungenügende Leistung), die in angespannten betrieblichen Situationen auf starke Ablehnung bei den Mitarbeitern stoßen können. Hier bieten sich neutralere Bewertungsformen durch Symbole an (bspw. leerer Kreis für Tätigkeiten, die nur gelegentlich ausgeführt werden, halb voller Kreis für häufige und regelmäßige Ausführung und ausgefüllter Kreis für eine Beherrschung der Tätigkeit und die Fähigkeit zur Weitervermittlung der Kenntnisse an andere Mitarbeiter). Weiterhin konnte auf die Problematik der Bewertung sozialer Kompetenzen hingewiesen werden. So können fachliche und soziale, organisatorische und

methodische Kompetenzen i. d. R. nicht nach gleichen Kriterien begutachtet werden.

„Zumindest lassen sich soziale Kompetenzen nur schwer anhand von Kriterien wie ‚Beherrschungsgraden‘ und ‚Häufigkeit der Ausübung‘ bewerten. So macht die Aussage ‚Mitarbeiter XY beherrscht das Konfliktmanagement und wendet es regelmäßig an‘ wenig Sinn. Ein brauchbarer Weg der Handhabung dieses Problems (welchen die Mitarbeiter der Pilotgruppe vorschlugen) liegt darin, Schulungsbedarf auszuweisen und einfach nur festzuhalten, ob jemand an entsprechenden Schulungen teilnehmen soll bzw. teilgenommen hat oder nicht. Aber auch hier stellt es bisweilen ein heikles Unterfangen dar, einen Mitarbeiter für eine soziale Qualifizierung vorzusehen, da der Umkehrschluss, dass dem Mitarbeiter damit ein Mangel seines sozialen Verhaltens vorgeworfen wird, nahe liegt“ (ebd. 74f.).⁹⁸

Zug um Zug befassten sich die Mitarbeiter mit den von den Wissenschaftlern/Beratern aufgeworfenen Fragestellungen und klärten die sich im Prozess konkret stellenden Probleme. Immer wieder wurde in den entsprechenden Sitzungen der Pilotgruppe zeitnah und problemorientiert Wissen eingespeist und systemspezifisch verarbeitet. „Nachdem die Listen zusammengetragen und Bewertungskriterien gefunden waren, ergaben sich weitere Fragen. Zunächst lagen die Listen in einer separierten Form vor. D. h. in der Pilotgruppe „Verwaltung“ hatten der Einkauf, der Verkauf und die Arbeitsvorbereitung etc. jeweils eigene Listen angefertigt. Desgleichen zeichnete sich in der Pilotgruppe „Produktion“ für die Bereiche Automaten und Pressen ab. Das damit verbundene Problem bestand in der mangelnden Übersicht über die jeweils anderen Tätigkeitsfelder. So tauchten bspw. auf der Liste des Automatenbereichs die Aufgaben des Pressenbereichs nicht auf (und umgekehrt) oder beim Bereich Einkauf nicht die Aufgaben aus Verkauf und Arbeitsvorbereitung. Die Übersicht über mehrere Bereiche ist jedoch notwendig, wenn, wie im hier diskutierten Fall, auch eine bereichsübergreifende Flexibilität (jeweils zwischen den Verwaltungsbereichen und Produktionsbereichen) hergestellt werden soll. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Integration der unterschiedlichen Listen in eine gemeinsame Matrix. Dies kann in additiver Weise erfolgen.

Nachdem eine derartige Integration vollzogen wurde, erarbeitete die Pilotgruppe ein Verfahren zum Ausfüllen der Matrix, d. h. zur personenbezogenen

⁹⁸ Die generellen Problematiken, die sich mit derartigen Bewertungssystemen verbinden, sollen hier nicht näher ausgeführt werden. Vielmehr soll exemplarisch verdeutlicht werden, welcher Art der Wissensinput der Wissenschaftler und die damit aufgeworfenen Fragestellungen sind.

Festlegung des Qualifikationsstandes bezogen auf die Tätigkeitsaufzählung bzw. des Schulungsbedarfs bei den sozialen, methodischen und organisatorischen Kompetenzen. Dabei musste die Pilotgruppe klären ob der Vorgesetzte alleine, die Mitarbeiter oder beide in gemeinsamer Abstimmung die Bewertung des Qualifikationsstandes eines Mitarbeiters vornehmen sollten. Vetorechte und die Rolle des Betriebsrates waren festzulegen und Fragen der Zugriffsrechte bzw. Einsichtsmöglichkeiten in die Matrixbögen mussten beantwortet werden.

Am Ende des ersten Schrittes lag den Pilotgruppen jeweils eine ausgefüllte Matrix vor, aus der ersichtlich war, welche Qualifikationen in den Bereichen abgefordert wurden und inwieweit die einzelnen Mitarbeiter die aufgelisteten Tätigkeiten beherrschten. Damit war eine entscheidende Grundlage einer Potenzialanalyse gelegt.

Im *zweiten Schritt* mussten die Qualifizierungsziele mit den Pilotgruppen präzisiert werden. Sie ergaben sich aus den aktuellen und absehbaren Anforderungen der Abteilungen. Die Mitglieder der Pilotgruppen konnten diese jedoch nur eingeschränkt benennen, da ihnen die strategischen mittel- und langfristigen Orientierungen des Betriebes nicht bekannt waren, so dass hier Rückkopplungsschleifen mit der Geschäftsleitung und anderen betrieblichen Gremien (die sich mit der Einführung von Gruppenarbeit oder der Verbesserung der Kooperationsstrukturen in der Verwaltung beschäftigten) erforderlich wurden. Im Prinzip jedoch folgte der Klärungsprozess dem im ersten Schritt beschriebenen Muster aus Wissensinput, Wissensverarbeitung und Selbstreflexion durch die Pilotgruppe. Aus der Differenz zwischen den diskursiv ermittelten organisationellen Anforderungen und dem ermittelten Qualifizierungsstand konnte der Qualifizierungsbedarf festgestellt und überlegt werden, welche Qualifizierungsmaßnahmen in welchem Umfang (hier war das Weiterbildungsbudget ebf. mit zu berücksichtigen), in welcher Reihenfolge (Berücksichtigung des Dringlichkeitsgrades) und bei welchen Mitarbeitern (Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen und Interessenslagen) durchzuführen waren. Im Einvernehmen mit den Betroffenen wurden Vereinbarungen über konkrete Maßnahmen getroffen. Dazu führten die Vorgesetzten Einzelgespräche mit den Mitarbeitern und fixierten in der Matrix konkrete Weiterbildungsmaßnahmen und Termine zur Durchführung. Die um diese Informationen ergänzten Angaben auf der Matrix wurden der Geschäftsführung zur Entscheidung über die Bewilligung der angezielten Maßnahmen vorgelegt und anschließend der Personalabteilung zur Umsetzung weitergereicht.

Die Umsetzung der Maßnahmen und die Kontinuierlichkeit des derart angestoßenen PE-Prozesses stellt den *dritten und letzten Schritt* in der Ablaufsequenz einer Qualifikationspotenzialanalyse dar. Dazu gehörten in der Implementierungsphase die Entwicklung geeigneter Verfahren zur Sicherstellung der Umsetzung, die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zur termingerechten Durchführung der vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen, die Festlegung des Turnusses der Aktualisierung des Qualifizierungsstandes sowie Regularien des Gesamtcontrollings.

„Mit dem Vorschlag eines Verfahrens, nach dem jeder Vorgesetzte für die Durchführung halbjähriger Aktualisierungen der Qualifikationspotenzialanalyse und für die entsprechende Umsetzung der Maßnahmen zuständig sein soll, war der Auftrag der Pilotgruppen erledigt. In der Folge wurde dieses Verfahren vom Betrieb mit ‚Bordmitteln‘ auf zahlreiche weitere Bereiche ausgedehnt. Nach anfänglich punktueller Unterstützung der Ausweitung der Qualifikationspotenzialanalyse durch die sfs setzte der Betrieb die Einführung bis zur vollständigen Implementation eigenständig fort. Eine weitere Ausweitung erfuhr die Qualifikationspotenzialanalyse im Rahmen einer Unternehmenserweiterung. Ein Teil der Produktion (Montage) und der Vertrieb sollten an einen anderen Standort verlegt werden. Dies sollte mit der Einführung von Gruppenarbeit und mit der Einführung eines neuen Entlohnungsmodells verbunden werden. Da für beides eine genaue Analyse der Aufgabenstruktur und der Tätigkeiten erforderlich war, erhielt die Qualifikationspotenzialanalyse einen besonderen Stellenwert. Während die Einführung von Gruppenarbeit und die Entwicklung des Entlohnungsmodells extern begleitet wurde, konnte die Qualifizierungsbedarfsanalyse binnen kürzester Zeit vom Unternehmen selbst durchgeführt werden“ (Kopp 1999, 73f.).

Vergleicht man diese Vorgehensweise zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs mit der im Rahmen der soziotechnischen Systemanalyse durchgeführten Polyvalenzanalyse der Arbeitspsychologie, so fallen zunächst Ähnlichkeiten zwischen den Kerninstrumenten (Polyvalenzmatrix und Qualifikationsmatrix) auf. In beiden Fällen handelt es sich um eine Auflistung und Bewertung von Qualifikationen durch zentrale Akteure eines Betriebes. Der Hauptunterschied liegt in der Vorgehensweise. Die Erhebung des Qualifikationsstandes im instruierenden Paradigma erfolgt als Teil einer umfassenden MTO-Unternehmensanalyse in Form eines teilstandardisierten Experteninterviews durch die Wissenschaftler und wird nach deren Regeln ausgewertet. Die Auswertung der Interviews mündet in eine allgemeine Beurteilung verschiedenster arbeitspsychologisch relevanter Aspekte der betrieblichen Organisation, von denen

der Qualifikationsstand einer unter vielen ist. Die Beurteilung erweist sich als indifferent gegenüber betrieblichen Bedürfnissen, insofern sie weder unmittelbar als Ergebnis eines betrieblichen Auftrags (Durchführung einer Erhebung des Qualifikationsstandes) noch in ihrer Aspektierung auf betriebliche Belange (so wie sie durch betriebliche Praktiker artikuliert werden) ausgerichtet ist. Die Polyvalenzanalyse bleibt in dieser Form ein reines arbeitspsychologisches Diagnoseinstrument und wird nicht zum Instrument betrieblicher Akteure zur Selbststeuerung ihrer Personalentwicklung.

Die Durchführung einer Qualifikationspotenzialanalyse zielt nicht auf die Aufdeckung von Schwachstellen und die Erarbeitung einer Problemdefinition aus Sicht externer Experten, sondern fokussiert auf die selbstreflexive Lösung eines durch die betrieblichen Praktiker konkret benannten Problems. Aus diesem Grunde wird jeder Schritt von der Instrumentenentwicklung bis zum flächendeckenden Einsatz unter Maßgabe des optimalen betrieblichen Nutzens durchgeführt, wobei Letzterer als (zu initiierender) Aushandlungsprozess begriffen wird, der bereits bei der Problemdefinition ansetzt. Auch die Frage der adäquaten Instrumente und Methoden zur Problemlösung, die Anforderungen, die von ihnen zu erfüllen sind, die Ausgestaltung verfahrenstechnischer Details etc. werden an derartige Prozesse zurückgebunden. Methoden und Instrumente dienen hier nicht der Versorgung externer Instanzen mit Daten, sondern erscheinen als Handlungshilfen zur Selbstinformation. Ein weiteres Beispiel eines derartigen Methodenverständnisses stellt die Feed-back-Befragung dar.

Feed-back-Befragung

Parallel zur Qualifikationspotenzialanalyse wurde in einem der Betriebe eine Feed-back-Befragung durchgeführt. Die Feed-back-Befragung eignet sich besonders zur Aufdeckung von Schwachstellen sozialer, organisatorischer und methodischer Kompetenzen von Führungskräften. Da die Qualifikationspotenzialanalyse primär Transparenz über die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter schuf, aber auch soziale Aspekte zumindest berücksichtigte, wurde von den Mitarbeitern, die diesen Vorgang u. U. als „Durchleuchten“ ihrer Person wahrnahmen, gefordert, die Führungskräfte ebenfalls entsprechend zu bewerten. Die Führungskräfte in dem Fallbetrieb waren dazu u. a. deshalb bereit, um ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden und die Vertrauensbildung

unter den Mitarbeitern zu fördern.⁹⁹ Gleichzeitig sollte die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte als Voraussetzung verbesserter Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erhöht werden.

Bei Feed-back-Befragungen gibt es Feed-back-Nehmer und einen Feed-back-Geber. Die Feed-back-Nehmer holen sich über eine schriftliche Befragung ein anonymes Feed-back¹⁰⁰ von den Feed-back-Gebern ein. Der Fragebogen hat i. d. R. einen Umfang von 2-3 Seiten auf denen verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens aufgelistet sind, die von den Feed-back-Gebern bewertet werden können (Fremdeinschätzung). Auch der Feed-back-Geber füllt diesen Fragebogen aus (Selbsteinschätzung). Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung werden auf moderierten Sitzungen miteinander konfrontiert. Die moderierten Sitzungen dienen der diskursiven Begründung insbesondere divergierender Sichtweisen. Die Ergebnisse ermöglichen den Feed-back-Nehmern, eigene Verhaltensweisen anhand der Sichtweise Anderer zu überprüfen und über Möglichkeiten der Veränderung nachzudenken.

Im Fallbeispiel (vgl. Wicke 2000, 112 ff.) holte sich zunächst die Geschäftsleitung (Feed-back-Nehmer) ein Feed-back von den Abteilungsleitern (Feed-back-Geber) ein. In einer zweiten Befragung wurden die Abteilungsleiter zu Feed-back-Nehmern, die sich ein Feed-back von den Mitarbeitern ihrer Abteilung geben ließen. Die Aufgabe der Berater war es, zunächst das Instrument in seiner Funktion zu präsentieren und dessen Einsatz anzuregen. Nachdem sich die Geschäftsleitung zur Durchführung einer Feed-back-Befragung entschlossen hatte, wurden die Beurteilungskriterien auf verschiedenen Sitzungen mit den Feed-back-Nehmern erarbeitet. Die Kriterienbildung wurde durch die Berater angeregt, jedoch entschieden die Feed-back-Nehmer, zu welchen Aspekten ihres Führungsverhaltens (und in welcher Bewertungsform) sie die Befragung durchführen lassen wollten. Aufnahme fanden Aspekte der Durchführung von Zielvereinbarungen, der Personal- und Organisationsentwicklung, der Problemlösung und der Mitarbeiterkommunikation. Die Bewertung sollte in einer fünfstufigen Skala (—/-/+ /++/++) erfolgen (vgl. ebd. 135 ff.).

Weiterhin war die operative Seite der Durchführung sicherzustellen. So wurden Ort und Zeitpunkt (während der Arbeitszeit) der Befragung festgelegt.

99 Viele Mitarbeiter befürchteten zunächst, die Qualifikationspotenzialanalyse diene zur „Ausmusterung“ derjenigen, die nur wenig Qualifikationen aufweisen konnten.

100 Bei kleinen Betrieben kann jedoch aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeitern nur eine relative Anonymität gewährleistet werden. Zumindest kann der Druck zur Preisgabe der Anonymität durch Führungskräfte enorm sein.

Da es ungünstig ist, wenn die Befragung „unter Aufsicht“ des Vorgesetzten (der ja hier zudem auch noch Feed-back-Nehmer war) stattfindet, musste zudem eine neutrale Durchführungsinstanz (hier war es ein Verantwortlicher aus der Personalabteilung) gefunden werden.

Nach der Befragung wurden die Antworten der Feed-back-Geber ausgewertet. Dies erfolgte durch die Berater über die Bildung von Mittelwerten, d. h. es wurden zum einen die Werte der Selbsteinschätzung der Geschäftsführung mit den Mittelwerten der Bewertung durch die Abteilungsleiter konfrontiert und zum anderen wurden die Ergebnisse der jeweiligen Selbsteinschätzung des Abteilungsleiters den Mittelwerten aus dem abteilungsbezogenen Feed-back (d. h. jeder Abteilungsleiter wurde nur durch „seine“ Mitarbeiter bewertet) gegenüber gestellt. Die Gegenüberstellung wurde auf Flipcharts visualisiert und in dieser Form zur Grundlage moderierter Feed-back-Gespräche. Aufgrund des Konfliktpotenzials derartiger Auswertungsgespräche ist eine externe Moderation unumgänglich. In dem Fall übernahmen die Moderation Vertreter des Projektteams. Die Auswertungsgespräche erfolgten sowohl im Kreise der Geschäftsführung und der Abteilungsleiter als auch im Kreise der Abteilungen (Mitarbeiter und Vorgesetzte). Insofern bleibt die Feed-back-Befragung zwar in geringem Maße auf externe Unterstützung angewiesen, anders als im instruierenden Paradigma sind die Wissenschaftler/Berater eher in einer den Selbstklärungsprozess unterstützenden Rolle. Das Ergebnis ist die Erhellung betriebsspezifischer Sichtweisen, bei denen es nicht darum geht, welche davon „richtig/wahr“ oder „falsch/unwahr“ ist. Vielmehr sollen die Sichtweisen als existent akzeptiert werden und die Grundlage zum Überdenken der Angemessenheit von Führungsverhaltensweisen bilden bzw. Veränderungsnotwendigkeiten und ggf. Qualifizierungsbedarf erkennen lassen.

d) *Lernen im Projektalltag*

Während es sich bei der Qualifikationspotenzialanalyse und der Feed-back-Befragung um Vorgehensweisen und Instrumente zur selbstreflexiven Klärung betrieblicher Qualifizierungsbedarfe handelt, geht es beim „Lernen im Projekt-

alltag“ um neue Formen der Wissensvermittlung.¹⁰¹ Die im Fallbeispiel entwickelte Lernstrategie richtete sich gegen die beobachtete Tendenz zur Entkoppelung von Wissensvermittlung und Wissensanwendung durch seminarförmige Weiterbildung. Während seminarförmige Weiterbildung (versus „Lernen im Projektalltag“) häufig den Zusammenhang von Lernen und Arbeit durch ihre Vermittlungsform (Instruktion durch Trainer versus Selbsterfahrung), durch ihre räumlichen Arrangements (Lernort Tagungsstätte versus Lernort Betrieb) und durch ihre zeitliche Strukturierung (diskontinuierliche angebotsorientierte Vermittlung versus prozessbegleitende nachfrageorientierte Vermittlung) zerreißt, zielt „Lernen im Projektalltag“ auf eine möglichst punktgenaue Koordination, Aktivierung und Vermittlung von Wissen (vgl. Howaldt/Kopp 1999, 550).

Die zeitnahe Vermittlung von Wissen in konkreten Anwendungssituationen erscheint insbesondere beim Aufbau sozialer, methodischer und organisatorischer Kompetenzen unabdingbar. Wissensaufbau (Können als Handlungsvoraussetzung) und Wissensanwendung (Können als Handlungsvollzug) sind hier besonders eng miteinander verbunden. Bei der Bearbeitung eines Projektes (bspw. Entwicklung und Umsetzung eines Verfahrens zur Qualifikationspotenzialanalyse) wurden soziale, methodische und organisatorische Kompetenzen gleichzeitig benötigt und hervorgebracht. Aufgrund der selbstreflexiven Ausrichtung der Projektanlage war bei der Projektbearbeitung in und zwischen den Steuerkreisen, Pilotgruppen und Arbeitskreisen ein hohes Maß an Informations-, Koordinations- und Abstimmungsleistungen durch die Mitarbeiter selbst zu erbringen. Die hierfür notwendigen Kompetenzen konnten in den Betrieben nicht vorausgesetzt werden bzw. waren extrem abhängig von den konkreten Situationen und individuellen Voraussetzungen einzelner Mitarbeiter. Paradoxerweise wurden zur Projektbearbeitung teilweise Kompetenzen benötigt, deren Notwendigkeit erst bei der Projektarbeit sichtbar wurde und die erst in Auseinandersetzung mit dem Projektgegenstand entstehen konnten.

101 Inzwischen erfreuen sich arbeitsplatznahe und prozessbegleitende Qualifizierungsformen in der Praxis zunehmender Beliebtheit. So werden in vielen Betrieben heute Weiterbildungsalianzen gebildet, die eine langfristige und kontinuierliche Qualifizierung junger Mitarbeiter durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen sicherstellen. In anderen Unternehmen werden Lerninseln eingerichtet, Hospitationen in verschiedenen Abteilungen sowie Besuche zwischen kooperierenden Betrieben organisiert. Es werden Erfahrungsrunden für betriebliche Funktionsträger wie Gruppensprecher und Meister angeboten, in denen diese ihre neue Rolle im Unternehmen reflektieren können, computergestützte Selbstlernprogramme, Lerngemeinschaften, Teamlernen, coaching et cetera werden ebenfalls immer stärker in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt.

Mit Schmid kann dieser Sachverhalt auf die Formel „fabricando fabricamur“ gebracht werden:

„Etwas gestaltend, gestalten wir uns selbst; durch die Arbeit der Gestaltung etwa eines Gegenstandes werden wir selbst gestaltet; die Herstellung von etwas ist zugleich die Herstellung von uns selbst“ (Schmid 1999, 73).

Deshalb kann das zur Bewältigung einer Aufgabe benötigte Wissen „nicht wie anderes Wissen umstandslos ‚vermittelt‘ (werden)“ (ebd. 317). Zum einen verschließt sich der Lernvorgang einer curricularen Systematisierung von seminarförmig abzuarbeitendem „Grundlagenwissen“.

Es gibt keinen inhaltlich ex ante fixierbaren Wissensbestandteil, „der nur zu vermitteln und, wenn vermittelt, umstandslos umzusetzen wäre. Aufgrund der subjektiven und situativen Gebundenheit (...) kann nicht, wie bei der herkömmlichen Wissensvermittlung, ein normativer, sondern nur der *optative Aspekt* leitend sein“ (ebd. 312).

Ziel der Wissensvermittlung kann es dann nur sein, so weit verfügbar, „die Fülle des möglichen Wissens auszubreiten (...) um eine individuelle Wahl zu ermöglichen, sie jedoch nicht vorwegzunehmen“ (ebd.). Dem optativen Aspekt entspricht weniger eine curriculare Systematisierung des Wissens als vielmehr eine Anordnung des gesamten möglichen Themenspektrums „in lose gegliederte Lernfelder“ (ebd. 319).

Im Projekt wurde dem „optativen Aspekt“ Rechnung getragen, indem „das verfügbare Wissen“ in den folgenden „Lernfeldern“ zusammengefasst wurde (vgl. Wicke 2000, 105f.):

- Organisationen als soziales System (Steuerung organisationaler Veränderungen; moderne Organisationskonzepte)
- Kommunikation, Kooperation, Konflikt (Kommunikation; Wahrnehmung; Feed-back; Konfliktmanagement)
- Führung und Beteiligung (Führung und Kommunikation; Führung und Beteiligung; Zielvereinbarungen)
- Projektmanagement und Problemlösung (Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements; Moderation und Methoden kreativer Problemlösung)
- Methoden der Arbeitsgestaltung im Bereich Mensch/Technik (Fehlervermeidung, -erkennung und -beseitigung; Arbeitsablaufverbesserung; Arbeitsstrukturierung)

Die Inhalte dieser Lernfelder wurden jedoch weniger „en bloc“ in begleitenden Seminaren vermittelt, als vielmehr „on the job“ in Form von Lernimpulsen. Das Besondere hierbei war die Wissensermittlung in kleinsten Einheiten (inhaltlich, zeitlich, personell) im Rahmen der laufenden Projektarbeiten. Die umfangreichen Inhalte der Lernfelder wurden in Abhängigkeit von der konkreten Arbeitssituation und dem notwendigen Unterstützungsbedarf hochselektiv zu ein- bis dreistündigen Lernimpulsen verdichtet. Die Lernimpulse erfolgten vor, nach oder begleitend zu den Sitzungen der verschiedenen Gremien. Sie wurden einzelpersonen- oder gruppenbezogen durchgeführt.

Am Beispiel der Pilotgruppen zur Einführung einer Qualifikationspotenzialanalyse kann die lernimpulsbasierte Entwicklung von sozialen, methodischen und organisatorischen Kompetenzen im Projektalltag verdeutlicht werden. Die Entwicklung einer Qualifikationspotenzialanalyse bedarf entsprechender Fähigkeiten u. a. beim Ansprechpartner/Verantwortlichen der Pilotgruppen. Eine effiziente Arbeit in den Pilotgruppen ist nur möglich, wenn die Pilotgruppe regelmäßig zusammenkommt, Informationen aus verschiedenen organisatorischen Bereichen zusammengetragen werden und unterschiedliche Perspektiven in die Ausarbeitung der einzelnen Elemente und Verfahrensschritte einfließen, entwickelte Vorschläge mit der Geschäftsführung abgestimmt und geplante Maßnahmen umgesetzt werden.

Die externen Wissenschaftler/Berater arbeiteten in allen relevanten Gremien mit und versorgten diese mit fachlichen Anregungen zur Durchführung der Qualifikationspotenzialanalyse. Durch die prozessbegleitende Arbeit konnten sie eine eigene Problemperspektive entwickeln und lernten sowohl organisatorische Mängel als auch individuelle Qualifikationsdefizite bei den Akteuren der verschiedenen Gremien kennen. Auf diese Weise konnten sie situationsabhängig mit gezielten Lernimpulsen intervenieren. Zunächst erwies sich die Interventionsdichte (Impulsfrequenz) als sehr hoch. So ging es darum, die Sitzungen zu moderieren, die Diskussionen zu visualisieren, Ergebnisse festzuhalten, die Arbeitsweise und Rollen zu klären, Spielregeln festzulegen etc. Von Anfang an wurden aber die zentralen Akteure je nach Leistungsstärke und eigenem Zutrauen in diese Aufgaben miteinbezogen. Das Heranführen an den Einsatz von Metaplantchnik erfolgte dadurch, dass die Berater die Technik zunächst selbst anwendeten und dann Mitarbeiter des Projektteams aufforderten, bei bestimmten Themen die Visualisierung zu übernehmen. Desgleichen gilt für die Moderation von Sitzungen, den Einsatz von Problemlösungstechniken etc.

Begleitet wurde diese „Heranführung“ durch kurze Impulse auf den Sitzungen (bspw. Kurzvorträge oder Übungen), durch das Einspeisen von Arbeits- und Handlungshilfen, durch Reflexionsrunden zur Arbeitsweise der Pilotgruppen und durch Unterstützung der Vorbereitung, Auswertung und Nachbereitung der Sitzung. Individuelle Probleme der Verantwortlichen der Pilotgruppen bei diesen Aktivitäten wurden vorab durchgesprochen. Kontroll-, Abstimmungs- und Informationsleistungen mit denen sich die Verantwortlichen schwer taten, wurden gemeinsam vorbereitet. Ebenso erhielten sie nach den Sitzungen Feedbacks zu ihrer Arbeitsweise (Anregung und Kritik). Nachdem die anfangs hohe Interventionsdichte noch angebotsorientiert erfolgte (d. h. die Impulse entstanden auf Initiative der Berater), stellte sich im weiteren Projektverlauf die intendierte Abnahme der Impulsfrequenz ein und gleichzeitig erfolgte eine Umstellung auf eine stärkere Nachfrageorientierung (d. h. die Berater wurden gebeten, spezifische Impulse bspw. zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen im Rahmen der Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen, zum Umgang mit Meinungsverschiedenheiten etc. zu geben). Die Vorgehensweise des „Lernens im Projektalltag“ ist bei unterschiedlichen thematischen Akzenten für alle Gremien der Projektorganisation ähnlich. Die Fähigkeiten, die auf diese Weise in Auseinandersetzung mit der Qualifikationspotenzialanalyse entwickelt wurden, lassen sich auch im Rahmen anderer betrieblicher Aktivitäten nutzen und stellen eine wichtige Voraussetzung künftiger Selbsthilfe bei ähnlich strukturierten Problemstellungen dar.

Sowohl bei den dargestellten Methoden als auch bei der skizzierten neuen Form der Wissensvermittlung wird deutlich, dass die Berater zumindest temporär eine aktive Rolle im Projektalltag ausüben. Damit besteht zumindest die Gefahr, dass die konzeptionell erwünschte Distanz zum Klientensystem verloren geht. Allerdings gibt es hier verschiedene Möglichkeiten dem Distanzverlust trotz Prozessnähe entgegenzuwirken. Einige dieser Möglichkeiten sind bereits in der Projektorganisation durch die Institutionalisierung kritischer Projektbeobachtung durch Dritte (Projektbegleitkreis, Transferworkshops) angedeutet worden. Darüber hinaus soll abschließend mit der kollegialen Fallberatung eine Methode der Distanznahme beschrieben werden.

e) *Kollegiale Fallberatung*

Die kollegiale Fallberatung ist eine Methode zur Integration des Know-hows verschiedener Akteure und der Reflexion des eigenen Verhaltens. Im Kern

handelt es sich bei der kollegialen Fallberatung um eine strukturierte Fallbesprechung im Rahmen einer Sitzung, bei der die Anwesenden verschiedene Aufgaben zur Problembearbeitung übernehmen. Als Vorzüge gegenüber ähnlichen Methoden überzeugen u. a. die schnelle Erzielung von Resultaten durch einfach nachvollziehbare Problemlösungsschritte. Ursprünglich stammt die Methode aus der kollegialen Supervision in der Lehrerausbildung (vgl. Schlee/Muzeck 1996). Vom Managementzentrum St. Gallen wurde diese Methode weiterentwickelt und im Bereich betrieblicher Organisationen eingesetzt (vgl. Galler/Kopp/Vonesch 2001). Das Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund erprobte die Methode erfolgreich im Kontext von Netzwerken und setzte sie im Fallbeispiel zur Bearbeitung schwieriger Fragen hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise und zur Beurteilung von Interventionsschritten auf den Sitzungen des Projektteams ein. Die kollegiale Fallberatung diente dabei als Unterstützung:

- zur Klärung adäquater Beratungsschritte und Interventionen
- zum Umgang mit Entscheidungssituationen
- zum Umgang mit Spannungssituationen
- zur Reflexion des persönlichen Verhaltens

Das Projektteam im Fallbeispiel bestand aus einem Kreis von sechs bis acht Personen aus drei verschiedenen Institutionen mit unterschiedlich akzentuierten Kompetenzen (dem Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und der Wicke-Schwitalla-Organisationsberatung). Jeweils zwei Personen waren schwerpunktmäßig für die Betreuung eines Betriebes zuständig. Auf den Projektteamtreffen lieferten sie dem Plenum Statusberichte über die laufenden Aktivitäten. Dabei wurden die Interventionen einer gemeinsamen Auswertung unterworfen und im Hinblick auf ihre Funktionalität und Qualität hinterfragt. Die Rolle des Beraters bei den Interventionen sowie sein Verhältnis zu bestimmten Akteuren wurden ebenfalls diskutiert und vor diesem Hintergrund Anschlussinterventionen konzipiert. Auf diese Weise konnte die Expertise aus drei institutionellen Kontexten zusammengeführt und der Gefahr einer „Betriebsblindheit“ vorgebeugt werden. Besonders im Umgang mit Problemen, die ein Berater alleine nicht lösen konnte, wurde die kollegiale Fallberatung eingesetzt.

Zum Nachvollzug des methodischen Vorgehens sind drei Aspekte zu beachten. Zunächst sind die Rahmenbedingungen zur Durchführung der kolle-

gialen Fallberatung zu klären. Dann sind die verschiedenen Rollen und Funktionen der Teilnehmer festzulegen und schließlich bedarf es einer strikten Orientierung an der vorgegebenen Ablaufstruktur.

Zunächst zu den *Rahmenbedingungen*: Eine optimale Fallberatungsgruppe setzt sich aus 5 - 6 Teilnehmern zusammen, die auf der gleichen Stufe bzw. Führungsebene arbeiten und die aus möglichst unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Funktionsbereichen stammen. Sie sollten sich nicht zu sehr mit denselben Projekten befassen. Wird nicht nur eine punktuelle Problemlösung angestrebt, sondern ein Verbesserungs- und Entwicklungsprozess, sollte sich die Fallberatungsgruppe in einem Zeitraum von zwei Monaten mindestens drei bis vier Mal einen Tag lang treffen. Pro Fallbesprechung werden ca. 90 Minuten benötigt. Pro Tag können maximal vier bis fünf Fälle besprochen werden. Zwischen den Fallbesprechungen können zur Auflockerung auch andere übergeordnete Themen besprochen und diskutiert werden. An Material werden lediglich Moderationsmaterial, Flipcharts und zwei bis drei Pinwände benötigt. Die Darstellung der Methode beim Ersteinsatz benötigt ca. 60 Minuten.

Die Effizienz der kollegialen Fallberatung und die Qualität der Lösungen werden mit zunehmender Wiederholung des Einsatzes der Methode systematisch gesteigert. In erfahrenen Fallberatungsgruppen können die Teilnehmer ihre Rollen von Fallbesprechung zu Fallbesprechung wechseln. Damit wird ein Entwicklungsprozess nicht nur der Fallgeber, sondern auch der übrigen Teilnehmereingeleitet.

Zur Durchführung der kollegialen Fallberatung müssen die Teilnehmer verschiedene *Rollen bzw. Funktionen* übernehmen. Damit ist nicht etwa gemeint, dass die Teilnehmer sich auf ein Rollenspiel vorbereiten sollen, in dem sie seltsam anmutende und unvertraute Rollen auszufüllen haben. Vielmehr geht es um die Klärung der jeweiligen Funktionen im Beratungsprozess, den damit verbunden Aufgaben sowie Hilfestellungen zur Bewältigung dieser Aufgaben. In diesem Sinne lassen sich fünf Rollen voneinander unterscheiden:

- *Fallgeber*

Der Fallgeber ist derjenige, der seinen „Fall“ der Gruppe bzw. dem Team präsentiert. Er bereitet sich auf die kollegiale Fallberatung vor, indem er vor der entsprechenden Sitzung genau überlegt, wie er seinen Fall darstellt. Der Fall soll dabei so aufbereitet werden, dass sowohl Inhalts- und Sachebene als auch

die Gefühlsebene transparent werden. Dazu empfiehlt es sich, die Verbalisierung visuell zu unterstützen. Hier erweisen sich weniger die üblichen Pfeildiagramme und Charts als vielmehr die Umsetzung der Problemsituation in eine bildliche Darstellung (Metapher bzw. Analogie) als hilfreich. Dieser Zugang ermöglicht dem Fallgeber eine anschauliche Darstellung der sozialen und emotionalen Aspekte und dem Team eine vielschichtige Interpretation mit neuartigen Gesichtspunkten.

Der Fallgeber sollte im Verlauf der Fallberatung versuchen, sich durch die Vermutungen, Hypothesen und Vorschläge des Teams anregen zu lassen und aus den aus seiner Sicht interessantesten Analysepunkten und Problemlösungsvorschläge konkrete Maßnahmen ableiten.

- *Moderator*

Aufgabe des Moderators ist die Sicherung des systematischen Ablaufs der kollegialen Fallberatung, die Trennung der Rollen und die Aktivierung der spezifischen Rollenleistungen. Er hat auf die Einhaltung des für die einzelnen Sequenzen vorgesehen Zeitrahmens zu achten, die Gruppe beim jeweiligen Thema zu halten, Teilnehmer einzubeziehen, die Beachtung der Kommunikationsregeln zu sichern und die verschiedenen Diskussionsbeiträge zusammenzufassen und zu strukturieren. Durch die zur Verfügung stehenden Leitfragen werden sowohl Fallgeber wie Team zur vielschichtigen Betrachtung der Situation und zu unerwarteten Lösungsmöglichkeiten angeregt. Der Moderator sichert insbesondere die Trennung von Analyse und Problemlösung sowie die sorgfältige Definition des Ziels bzw. des Schlüsselthemas. Insbesondere achtet er auf die Einhaltung der zeitlichen Struktur des Ablaufs und auf die Einhaltung der Rollen der Beteiligten.

- *Berater*

Die „Berater“ des Fallgebers bilden die zentrale Einheit in der kollegialen Fallberatung. Sie konzentrieren sich zunächst auf die Falldarstellung, ohne diese zu unterbrechen oder zu kommentieren. Lediglich am Ende der Darstellung können Verständnisfragen gestellt werden. Sie reflektieren den Fall vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen und diskutieren diese untereinander. Dabei teilen sie sich ihre Wahrnehmung, ihre Eindrücke und Vermutungen mit. Wichtig ist, zunächst ein großes Analyse- und Argumentations- bzw.

Erfahrungsspektrum zu eröffnen und nicht vorschnell die Aussagen zu bewerten. Die Bewertung sollte alleinig durch den Fallgeber erfolgen. Die Berater sind insbesondere gehalten, auf vorschnelle Lösungen und mögliche Erfolgsrezepte zu verzichten und sich in jeder Phase auf ihre Aufgabe als ideenreiche Unterstützer zu konzentrieren.

- *Schreiber*

Diese Rolle kann auch vom Moderatoren übernommen werden. Da sich dieser jedoch auf die Moderation zu konzentrieren hat, ist es besser, wenn ein Schreiber die Argumente der Berater und die Zurufe des Moderators festhält. Die Aufgabe des Schreibers ist es, möglichst viele Aussagen des Teams genau, d. h. ohne abzukürzen oder abzuändern, auf Flipchart (Metaplan eignet sich hier nicht so gut) zu dokumentieren. Diese Aufgabe ist i. d. R. nicht begehrt, stellt aber eine wichtige Arbeitsgrundlage dar. Der Fallgeber ist nämlich gehalten, die einzelnen Dokumentationspunkte zu kommentieren und die aus seiner Sicht weiterführenden Aspekte zu benennen. In der Praxis hat sich oft gezeigt, dass der Moderator zu Zusammenfassungen und Verkürzungen neigt, die nur durch eine sorgfältige Dokumentation vermieden werden können.

- *Prozessbeobachter*

Die Prozessbeobachtung ist keine zwingende Notwendigkeit. Allerdings liefert sie gerade wenn das Team die Methode noch nicht so gut kennt, wichtige Hinweise zur Optimierung der Fallberatung. Der Prozessbeobachter beobachtet das Team während der Problemlösung und macht sich dazu Notizen. Er greift nicht in den Ablauf ein, sondern beobachtet, wie die Teilnehmer ihre Rollen ausfüllen und welchen Einfluss sie auf das Ergebnis haben. Zum Abschluss der kollegialen Fallberatung gibt er jedem Teilnehmer ein persönliches Feed-back. Neben einer besseren Beherrschung der Methodik durch das Team ermöglicht das differenzierte Feed-back zum Verhalten der Teilnehmer in ihrer zugewiesenen Rolle allen Beteiligten über die kollegiale Fallberatung hinausgehende persönliche Entwicklungsschritte.

Die kollegiale Fallberatung ist an eine feste *Ablaufstruktur* gebunden. Der zeitliche Rahmen beträgt ca. zwei Stunden. Diese beiden Stunden sind in sieben verschiedenen lange Beratungsschritte¹⁰² unterteilt:

- *Beratungsschritt 1: Situationsbeschreibung*

Ziel der Situationsbeschreibung ist die Darstellung der Ausgangslage (Führungs- bzw. Projektsituation) anhand eines Bildes. Der Fallgeber formuliert das Spannungsfeld zu dem er beraten werden möchte, um die Situation zu verändern bzw. weiterzuentwickeln. Er schildert neben inhaltlichen auch soziale und emotionale Aspekte. Unter dem Fokus der persönlichen Entwicklung stellt der Fallgeber seine Rolle und seine Handlungen in der Situation dar.

Die Berater stellen gezielte Verständnisfragen um den Fall nachvollziehen zu können („W-Fragen“). Dabei geht es nicht um filigrane Details, Namen, Einzelfakten, sondern um die Erfassung der zentralen Problemzusammenhänge. Ratschläge, Meinungen, eigene Erklärungen werden vermieden. Lang dauernde Diskussionen zwischen Fallgeber und Berater sowie episodische Details sind ebenfalls zu vermeiden. Die Berater konzentrieren sich auf offene Fragen und zentrale Zusammenhänge.

- *Beratungsschritt 2: Analysen- und Hypothesenerstellung*

Ziel der Analysen- und Hypothesenerstellung ist die Ermöglichung der Perspektiverweiterung des Fallgebers durch „seine“ Berater. Die problematische Situation wird vor dem Hintergrund verschiedener Erfahrungskontexte und unterschiedlichem Know-how ergründet. Der Fallgeber schweigt und hört zu. Erst diese zunächst überraschende und häufig unangenehme Auflage ermöglicht neue Sichtweisen und verunmöglicht Rechtfertigungstendenzen.

Die Berater spiegeln dem Fallgeber ihre eigene Wahrnehmungen und Gefühle zurück. Sie richten ihre Vermutungen jedoch nicht direkt an den Fallgeber, sondern diskutieren den Fall „beraterintern“. Dabei sprechen sie auch über das Verhalten des Fallgebers und dessen möglichen Beitrag als Mitverursacher des Problems. Allerdings vermeiden sie Vorwürfe oder inquisitorische Urteile. Im Vordergrund steht die einfühlsame Erkundung möglicher Verursachungszusammenhänge.

¹⁰² Bei der Darstellung der Beratungsschritte werden nur die Aufgaben des Fallgebers und der Berater thematisiert. Auf die Darstellung der übrigen Rollen und auf die Beschreibung der Leitfragen, die für jeden Teilnehmer entwickelt wurden, wird hier nicht näher eingegangen.

- *Beratungsschritt 3: Fokussierung auf das Schlüsselthema*

Nachdem die Berater mit ihren Hypothesen und Vermutungen aus unterschiedlichen Perspektiven den Fall „abgeklopft“ haben, bewertet der Fallgeber nun die jeweiligen Äußerungen. Er fasst neue Erkenntnisse zusammen und entscheidet, an welcher der Hypothesen weitergearbeitet werden soll. Mit anderen Worten: Der Fallgeber definiert sein persönliches Schlüsselthema für den weiteren Prozess der kollegialen Fallberatung.

Die Berater versuchen nicht, den Fallgeber von „ihrer“ Hypothese zu überzeugen, sondern unterstützen den Fallgeber beim Formulieren und Konkretisieren der Schwerpunkte.

- *Beratungsschritt 4: Entwicklung von Lösungsvorschlägen*

Die Berater sammeln brainstorm-artig Lösungsvorschläge und Lösungsideen und formulieren motivierende Lösungsansätze. Die Lösungen werden nicht bewertet oder gewichtet. Die einzelnen Möglichkeiten werden nicht diskutiert, sondern nur weiterentwickelt.

Der Fallgeber schweigt und hört zu.

- *Beratungsschritt 5: Ideenbewertung*

Der Fallgeber nimmt kurz Stellung zu den Lösungsvorschlägen, ohne sie ausführlich zu bewerten. Er konkretisiert nun selbst einzelne Vorgehensweisen. Nach Möglichkeit entwickelt er zwei bis drei Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen. Nach Bedarf können in einer Art „Probearbeiten“ z. B. einzelne Gespräche oder Vorgehensweisen „durchgespielt“ werden. Der Fallgeber verpflichtet sich, diese Maßnahmen zu realisieren

Die Berater geben Tipps und bringen ihre Erfahrungen bei der Ausarbeitung des Maßnahmenplanes ein. Außerdem unterstützen sie das „Probearbeiten“.

- *Beratungsschritt 6: Prozessreflexion*

Die Fallberatungsgruppe bewertet den Gruppenprozess bzw. seine Zusammenarbeit anhand eines Kriterienschemas nach der Zufriedenheit mit der Lösung, mit dem Kommunikationsverlauf und der Zusammenarbeit und mit dem eigenen Beitrag zur Problemlösung.

Betrachtet man dieses Verfahren der Distanznahme insgesamt, so ermöglicht es ein „Herausheben“ aus dem individuell erlebten betrieblichen Projektalltag. Die Probleme werden aus Perspektive der anderen Mitglieder des Projektteams rekapituliert und vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen analysiert. Es erfolgt quasi eine Beobachtung des Beobachters. Die Selbstpositionierungen, Interpretationsmuster, Bedeutungszumessungen und gewählten Interventionsmaßnahmen des Fallgebers werden auf den Prüfstand gestellt und hinsichtlich ihrer Funktionalität und Folgen hinterfragt. Der Horizont des Fallgebers wird erweitert und er kann sowohl andere Problembeschreibungen, Ursachenannahmen und Lösungswege kennen lernen. Dabei steuert er den Diskussionsverlauf über seine Fokussierungen entscheidend mit, wählt selbst die für ihn relevanten Lösungsangebote aus und legt sich dann vor der Gruppe auf bestimmte Maßnahmen, die er umsetzen will, fest.

4.2.2.3 Interventionsmodell im Fallbeispiel

Wie die Projektarchitektur im gewählten Fallbeispiels verdeutlicht, erfolgt die Wissensproduktion zunehmend in komplexen disziplinen- und institutionenübergreifenden Netzwerken (vgl. Buss/Wittke 2001, vgl. Hirsch-Kreinsen 2000). Die beteiligten Wissenschaftler/Berater verstehen sich in derartigen Projekten nicht als Zentralinstanz der Wissensproduktion, sondern eher als gleichwertiger Teil eines „koevolutionären Kooperationsverbundes“ (vgl. Howaldt/Kopp/Martens 2000), der Lern- und Entwicklungsprozesse auf Seiten aller beteiligten Akteure ermöglicht. Grundlage dieses Projekttyps sind weder der durch die Scientific Community formulierte und anerkannte Forschungsbedarf noch deren konventionelle Lösungsstrategien und Formen der Methodenführung. Problemdefinition und Problemlösung erscheinen als betrieblicher Aushandlungsprozess, in dem die verschiedenen Sichtweisen, Interessen, Erfahrungen und Fragen der unterschiedlichen Akteure einfließen. Die Wissensproduktion bzw. die Arbeit in dem dargestellten Projekttyp erfordert eine Projektorganisation, Arbeitsweise und Methodik, die den betriebliche Akteuren transparent ist und über deren Verwendung sie kompetent mitentscheiden können. Die Leistungsstandards und Qualitätskriterien folgen nicht mehr den einseitige Prozesskontrolle voraussetzenden Anforderungen der Wissenschaft, sondern werden hinsichtlich ihrer Bewährung in der Praxis bzw. hinsichtlich ihres Problemlösungsbeitrags durch die beteiligten Akteure bewertet. Zur differenzierten Evaluation derartiger Projekte dürfte künftig die

Entwicklung von „multidimensionalen Gütekriterien“ (Howaldt 2001), die den von den verschiedenen beteiligten Akteursgruppen geäußerten Ansprüchen gerecht werden, erfordern.

4.2.2.4 Zwischenfazit zum selbstreflexiven Paradigma in der Arbeitspsychologie und in der Industriosozologie

In diesem Teil der Arbeit wurde am Beispiel der Arbeitspsychologie und der Industriosozologie disziplinenbezogene Bereicherungen und Weiterentwicklungen des selbstreflexiven Paradigmas diskutiert. Zunächst konnte die Analyse des Ansatzes „Lokaler Theorie“ zeigen, wie sich wissenschaftliche Methoden in einen selbstreflexiven Rahmen einbetten lassen. Wie schon im Rahmen der Auseinandersetzung mit systemischer Organisationsberatung festgestellt wurde, zeigt sich auch hier wieder, dass nicht die Methodik selbst, sondern ihre Kontextualisierung über einen instruierenden oder selbstreflexiven Charakter entscheidet. Der Verwendungszusammenhang der soziotechnischen Systemanalyse in der traditionellen Arbeitspsychologie unterscheidet sich deutlich von ihrem Gebrauch im Kontext der „Lokalen Theorie“. So dient diese Analyse hier primär zur Fundierung der Beraterperspektive, die mit der selbstreflexiv generierten Eigenperspektive der betrieblichen Praktiker konfrontiert wird. Anders als im Falle systemischer Organisationsberatung erfolgt auf diese Weise auch eine genauere Betrachtung verschiedener arbeitspsychologisch relevanter Systemdetails ohne jedoch in den Versuch zurückzufallen, Soll-Ist-Differenzen zu ermitteln um hieraus den Maßstab zur Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen abzuleiten. Die Distanz zum Klientensystem wird nicht durch eine Fokussierung auf Aspekte der Metasteuerung (im Sinne einer prinzipiellen Enthaltensamkeit von Interventionen auf Ebene der organisatorischen Mikrostrukturen- und -prozesse) erzeugt, sondern sie gründet auf eine Sichtweise, deren Grundlage die analytische Durchdringung soziotechnischer Details ist.

Weiterhin wurde gezeigt, welche Anregungen von der Industriosozologie zur Ausgestaltung des selbstreflexiven Paradigmas ausgingen. Vor dem Hintergrund des genauer beschriebenen „Dortmunder Ansatzes“ wurde auf die in Kap. 3.3.4 herausgearbeiteten Schwächen systemischer Organisationsberatung eingegangen und dargelegt, wie eine weiterführende Methodik und Interventionskonzeption aussehen könnte. Insbesondere wurden einige Methodenentwicklungen der Sozialforschungsstelle diskutiert, die es ermöglichen:

- eine große Prozessnähe mit dem Erhalt von Distanz zu verbinden,
- stärker mikropolitische Konstellationen bei der Interventionsplanung und – durchführung zu berücksichtigen,
- nicht nur Kommunikationsprobleme, sondern auch spezifische Organisationsprobleme selbstreflexiv zu bearbeiten,
- nicht nur auf der Metaebene, sondern auch auf der Mikroebene zu intervenieren,
- die Veränderung von organisationellen Strukturen und Regelsystemen mit denen individueller Verhaltensweisen zu verbinden.

Im Rahmen des „Dortmunder Ansatzes“ hat sich ein Projekttyp herausgebildet, in dem Wissenschaft und Praxis enger zusammenrücken.

Die projektförmige Vernetzung der Expertise verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche ermöglicht Grenzüberschreitungen in der Wissensgenese, auf Basis einer Aufrechterhaltung der jeweiligen Eigenlogik. Auf diese Weise wird mehrfach codiertes Wissen erzeugt, welches eine systemspezifische Dechiffrierung erlaubt. Damit ergeben sich zwei methodisch bedeutsame Herausforderungen. Zum einen müssen Methoden entwickelt werden, die eine symmetrische Kommunikation über Systemgrenzen hinweg erlauben, und zum anderen bedarf es neuer Formen der Rückbindung dieser Erfahrungszusammenhänge und Erkenntnisse an das Wissenschaftssystem.

5. Fazit

Ausgehend von der Frage nach der spezifischen Leistungsfähigkeit der Methodik verschiedener Disziplinen (Arbeitspsychologie und Industriosozologie) sowie der systemischen Organisationsberatung im Hinblick auf eine externe Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen wurde idealtypisch zwischen den Interventionsformen (Methoden, Instrumente, Vorgehensweisen) eines instruierenden Paradigmas und denen eines selbstreflexiven Paradigmas unterschieden. Als eng mit dieser Frage verbunden erwies sich der Modus der Koppelung von Wissenschaft/Beratung und Praxis.

Für das *instruierende Paradigma* konnte ein *sequenzieller Interventionsmodus* herausgearbeitet werden. Als sequenziell kann dieser Modus deshalb bezeichnet werden, weil wie am Beispiel der empirisch-analytischen Industriosozologie und am Beispiel gestaltungsorientierter Arbeitspsychologie gezeigt wurde, Wissensproduktion und Wissensanwendung voneinander getrennte, nacheinander zu bearbeitende Vorgänge sind. Demnach gehen wissenschaftliche Analyse und Ergebnisinterpretation bzw. die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen der Praxis immer voraus.

Es gibt eine klare Trennung und Arbeitsteilung zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen Wissenschaft und (organisationale) Praxis. Der Wissenschaft wird die Funktion der Wissensgenerierung nach eigenen Regeln/Methoden zugeschrieben. Wissenschaft soll Erfahrungswissen lokaler Praxis zu objektiven Erkenntnissen höherer Güte transformieren. Nach Durchlaufen des wissenschaftlichen Transformationsprozesses sollen die „wissenschaftlich gesicherten“ Erkenntnisse in die Praxis transferiert werden, um dort ihre handlungsorientierende oder handlungsleitende Kraft zu entfalten.

Wie dargelegt wurde, steht die Herausbildung der verschiedenen Interventionsformen und Methoden bzw. der sequenzielle Interventionsmodus des instruierenden Paradigmas in engem Zusammenhang mit dem in den 70er- und 80er-Jahren vorherrschenden „*einfachen Organisationstyp*“ tayloristischer Provenienz. Zu den Besonderheiten dieses Organisationstyps gehören u. a. stabile Rahmenbedingungen, geringer Veränderungsdruck und eine dementsprechend geringe interne Veränderungsdynamik der Produktionskonzepte,

eine verhältnismäßig geringe und hierarchisch organisierbare Binnenkomplexität sowie die Trennung von Handarbeit (Arbeitsausführung) und Kopfarbeit (Arbeitsgestaltung, -planung und -optimierung) bzw. die Vernachlässigung betrieblichen Erfahrungswissens in Prozessen der Wissensgenerierung.

Die organisationellen Bedingungen unter denen sich das instruierende Paradigma entfaltet hat, spiegeln sich in der Abhängigkeit der Methodik von langfristig stabilen Strukturen wider. So sind die Methoden zur Problemanalyse und die Verfahren zur Datenerhebung und -interpretation i. d. R. mit hohem zeitlichen Aufwand verbunden. Sie eignen sich primär für Untersuchungszusammenhänge und Problemkontexte deren Rahmenbedingungen zumindest insoweit als konstant vorausgesetzt werden können, als dass die daran gebundenen Ausgangsprämissen auch nach Abschluss der Untersuchung und nach Ableitung von Gestaltungsempfehlungen noch Relevanz beanspruchen können. Wie gezeigt, richtete sich die Methodik vor dem Hintergrund weitgehender gesellschaftlicher und arbeitsorganisatorischer Gewissheiten dann auf die *analytische Durchdringung von einzelnen Systemdetails und die Ermittlung ihrer Abweichungen von dem als bekannt vorausgesetzten (bzw. wissenschaftlich definierten) Optimum*.

Das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis wird durch *asymmetrische Kommunikationsbeziehungen* geprägt. Die nichtwissenschaftlichen Akteure des Untersuchungsfeldes werden weitgehend auf die Funktion der Datenlieferanten reduziert. Die der Untersuchung zugrunde liegenden Problemdefinitionen und handlungsleitenden Fragestellungen orientieren sich primär an den Forschungsinteressen. Erhebungsverfahren und -methoden werden durch Wissenschaftler ausgewählt und kontrolliert. Die ermittelten Daten werden gemäß wissenschaftlicher Standards selektiert, klassifiziert und interpretiert. Im Prinzip handelt es sich hier um einen Benchmarkingvorgang bei dem die Praxis an den wissenschaftlichen Normen gemessen wird. Mit Bonß kann der sequenzielle Modus als wissenschaftszentriert charakterisiert werden. Beim Versuch die Praxis an wissenschaftliche Rationalitätsstandards anzupassen, handelt es sich um das Modell einer Verwissenschaftlichung der Welt (vgl. Bonß 1999, 107ff.).

Die damit einhergehende „strukturelle Deformation der Interaktionsbeziehungen“ (ebd. 113) wurde bereits im instruierenden Paradigma versucht zu durchbrechen. So lassen sich bspw. in der Methodik gestaltungsorientierter Arbeitspsychologie partizipative Elemente finden, die jedoch die grundlegende

Ausrichtung und Vorgehensweise unberührt lassen. Wesentlich deutlicher bewegt sich Fricke mit seinem Ansatz gestaltungsorientierter Industriosociologie in Richtung einer Neubestimmung des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis. Er versucht das Erfahrungswissen aufzuwerten und stärker im Prozess der Wissensgenerierung zu berücksichtigen. Die strenge Arbeitsteilung von Wissenschaft (Wissensgenerierung) und Praxis (Wissensanwendung) wird zurückgewiesen und statt dessen nach Wegen einer Zusammenführung gesucht. Der sequenzielle Modus wird durch einen *synthetischen Modus* ersetzt. Wissenschaftliche Akteure und Akteure der Praxis sollen als gleichberechtigte Partner (Entwicklungspartnerschaften) versuchen, gemeinsam ein konkretes Praxisproblem zu erkunden und zu lösen. Die jeweilige Eigenlogik des Wissenschafts- und Praxissystems wird negiert. Die Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Entwicklung konkreter Problemlösungen werden zu einem Vorgang verschmolzen (Ineinssetzung). Gleichzeitig wird jedoch eingefordert, dass es sich hierbei um eine - wenn auch anders zu definierende - wissenschaftliche Vorgehensweise handelt. Insofern bleibt auch der synthetische Modus dem Anspruch einer Verwissenschaftlichung der Praxis verbunden. Sowohl der hohe normative Gehalt des Konzeptes als auch der beanspruchte Modellcharakter von Ergebnissen kennzeichnen eher einen „aufgeklärten Wissenschaftszentrismus“ als dessen Überwindung. Dieses Konzept verbleibt letztlich im Rahmen des instruierenden Paradigmas.

Das *selbstreflexive Paradigma* bricht dagegen radikal mit wissenschaftszentrierten Positionen und gibt jegliche Versuche auf, das Praxisfeld nach Anforderungen wissenschaftlicher Logik zu präformieren. Die Eigenlogik der Organisation bzw. das Erfahrungswissen der Akteure wird zum Dreh- und Angelpunkt betrieblicher Interventionen. Mit der systemischen Organisationsberatung wird der *Modus struktureller Koppelung zweier eigenlogischer Systeme* (Beratung und Praxis) eingeführt und später am Beispiel der Arbeitspsychologie und Industriosociologie auf das Verhältnis Wissenschaft und Praxis übertragen. Es konnte gezeigt werden, wie zentrale Prämissen der systemischen Organisationsberatung die Funktionslogik und Methodik des instruierenden Paradigmas infrage stellen. Insbesondere die Kritik einer weitgehend unhinterfragten Voraussetzung der prinzipiellen Möglichkeit intersystemischer Transferierbarkeit von Wissen zielt auf das Fundament instruierender Logik. Die Negierung der Vorstellung von Organisationen als offene Systeme führt die systemische Organisationsberatung zu einer grundsätzlich anderen Interventionslogik und -methodik, welche auf die Entfaltung der selbstreflexiven Poten-

zen einer Organisation fokussiert. Die Informationsschöpfung und Wissensgenerierung erfolgt demnach in und durch das System in dem es ein zu lösendes Problem gibt. Das beratende System liefert kein höherwertiges Wissen, es liefert keine dem Erfahrungswissen übergeordneten Handlungspostulate, sondern richtet seine Methodik auf eine Unterstützung des Prozesses der Informationsschöpfung und –verarbeitung im Klientensystem.

Die Herausbildung selbstreflexiver Paradigmatik wurde in engem Zusammenhang mit dem Hervortreten eines „*komplexen Organisationstyps*“ in den 90er-Jahren gerückt, dessen Steuerungserfordernisse sich grundlegend von dem des „*einfachen Organisationstyps*“ unterscheiden. Mit der aktuell zu beobachtenden Dynamisierung organisationaler Rahmenbedingungen und den innerorganisatorischen Transformations- und Differenzierungsprozessen zur Bewältigung eines sich verstetigenden Anpassungs- und Veränderungsdruckes haben sich für eine Vielzahl von Organisationen veränderte Steuerungs- und Optimierungsanforderungen herausgebildet. So sind die Gewissheiten über optimale Organisationsformen einer tief greifenden Verunsicherung gewichen. Steuerungs-, Optimierungs- und Modernisierungsanforderungen können immer weniger nach dem Benchmarkingprinzip durch Rückgriff auf bewährte Muster und Verhaltensweisen erfüllt werden. Vielmehr bedürfen sie der Entwicklung betriebspezifischer, kontextgebundener Lösungen, die aufgrund der wohl nicht mehr zu suspendierenden externen und internen Dynamiken eine nur kurze Halbwertszeit besitzen und ihrerseits kontinuierlichen Transformationsprozessen ausgesetzt sind. Mehr denn je gilt: Die Lösungen von heute sind die Probleme von morgen. Problemlösung und organisationale Anpassungsleistungen erfolgen nicht mehr temporär. Betriebliche Veränderung folgt nicht dem gemächlichen Rhythmus der Analyse einer in sich ruhenden Organisation, die auf Basis eines wissenschaftlich angeleiteten Benchmarking langsam beginnt über Optimierungsmaßnahmen nachzudenken (unfreeze) und in einem einmaligen Kraftakt Anpassungsleistungen vornimmt (move), um dann wieder längerfristig in dem neuen Anpassungszustand zu verharren (freeze). Vielmehr erfolgen betriebliche Transformationsprozesse als kontinuierliche Bewegung in der es keinen Verharrungszustand mehr gibt. Überkommene Formen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung behindern diesen Vorgang. Nicht nur bei der Arbeitsausführung, sondern auch bei der Verbesserung der gesamten Organisationsweise bedarf es zunehmend der Integration des gesamten betrieblichen Erfahrungswissens. Damit wird ein beträchtlicher Teil der Reflexionsaufgaben, die vormals einigen innerbetrieblichen Experten (oder externen Beratern) zugewiesen wurden, auf die gesamte Beleg-

schaft ausgedehnt. Die breit angelegte Einarbeitung der eigenen Expertise in die organisationalen Regelsysteme und in die Optimierung dieser Regelsysteme rückt in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Aufwertung des betrieblichen Erfahrungswissens in komplexen Organisationen stellt jedoch nicht nur die bisherige interne Arbeitsteilung infrage, sondern weist auch externen Agenten im Prozess betrieblicher Wissensproduktion eine neue Rolle zu. Insofern verweist die zunehmende Ablösung des „einfachen“ durch einen „komplexeren“ wissensintensiven Organisationstyp nicht nur auf die anhaltende „Krise des Taylorismus“, sondern auch auf die Notwendigkeit konzeptioneller und methodischer Neuorientierung von Beratungsangeboten bzw. externen Unterstützungsleistungen.

Die Erkenntnisse der systemischen Organisationsberatung trugen dazu bei, den zu Anfang dieser Arbeit in Anlehnung an Rappe-Giesecke und Malik skizzierten Rahmen eines selbstreflexiven Paradigmas zu profilieren. Gleichwohl wurden auch spezifische konzeptionelle und methodische Begrenzungen systemischer Organisationsberatung aufgezeigt und auf den Beitrag anderer Disziplinen zur Weiterentwicklung und Entfaltung des selbstreflexiven Paradigmas in den 90er-Jahren aufmerksam gemacht. Dabei konnte die *These erhärtet werden, dass die konzeptionellen und methodischen Bezugspunkte des selbstreflexiven Paradigmas quer zu den untersuchten Ansätzen der Arbeitspsychologie und Industriosozilogie liegen*: Je näher die konkreten Beratungsaktivitäten an die Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse heranrücken, desto stärker lassen sich entsprechende Ähnlichkeiten oder Übereinstimmungen in der Vorgehensweise beobachten. Es wurde weiterhin festgestellt, dass traditionelle wissenschaftliche Verfahrensweisen i. d. R. durch Methoden der Selbstanalyse und –reflexion ersetzt werden. Dabei handelt es sich um einen Vorgang der Internalisierung von Methodenkompetenz, der nicht den Standards wissenschaftlicher Gütekriterien folgt. Die entscheidende Differenz zwischen instruierendem und selbstreflexivem Paradigma lässt sich weniger an methodischen Spezifika festmachen, sondern an deren Kontextualisierung. Als selbstreflexiv können Methoden demnach dann bezeichnet werden, wenn die Datenerhebung und Informationsbündelung nach organisationsspezifischen Regeln und Relevanzkriterien erfolgt.

Das instruierende Paradigma der Wissenserzeugung erfährt durch das selbstreflexive Paradigma erstmals eine ernsthafte Konkurrenz. Wie dargelegt gewinnt das selbstreflexive Paradigma seine Dynamik u. a. durch seine besondere Bezugnahme auf den quantitativ stark zunehmenden Typus komplexer

Organisationen. Insofern konnte die *These eines relativen Bedeutungsgewinns selbstreflexiver Paradigmatik untermauert* werden. Hinzu kommt, dass in den vergangenen Jahren Vertreter verschiedenster Disziplinen zur qualitativen Weiterentwicklung beigetragen haben. Abgesehen von Beispielen für ein mehr oder weniger unerschütterliches Festhalten an den Grundfesten instruierender Paradigmatik wurden sowohl *defensive als auch offensive Strategien zur Verbindung disziplinärer Wissensbestände mit selbstreflexiven Perspektiven* nachgezeichnet. Das defensive Reaktionsmuster spiegelt sich in Versuchen, den ursprünglichen Kurs beizubehalten und einzelne Aspekte zu integrieren. Bei handlungsorientierten Forschungsansätzen macht sich dies zum Teil in Form einer vorsichtigen Reinterpretation des Interventionskonzeptes bemerkbar. Vertreter der traditionellen Industriesoziologie und Arbeitspsychologie berücksichtigen teilweise Reflexionsmethoden und -instrumente in der Vorgehensweise die zumindest ansatzweise die Positionen der Praktiker in den Feedbackschleifen zur Kenntnis bringen. Es konnte allerdings gezeigt werden, dass diese Versuche den Rahmen eines aufgeklärten Wissenschaftszentrismus nicht überschreiten und zudem, wie im Falle gestaltungsorientierter Arbeitspsychologie, zu erheblichen Friktionen mit den theoretischen und methodischen Ansprüchen führen. Selbstreflexive und instruierende Paradigmatik haben sich als nicht kompatibel erwiesen.

Auch wenn eine Bedeutungszunahme selbstreflexiver Paradigmatik zu verzeichnen ist, so handelt es sich in der Arbeitspsychologie und der Industriesoziologie nach wie vor noch um eine Minderheitenposition, die ihr Interventionsmodell, ihre Interventionsmethodik und ihre Handlungsorientierung offensiv in selbstreflexiver Perspektive profilieren will. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Schlaglicht auf entsprechende Entwicklungen in der Arbeitspsychologie geworfen, allerdings erfolgte eine Fokussierung auf industriesoziologische Kontexte, in denen eine besonders intensive Befassung mit entsprechenden Fragestellungen erfolgte. Vor diesem Hintergrund wurde *auf eine Reihe konzeptioneller und methodischer Schwachstellen der systemischen Organisationsberatung hingewiesen*. Unter Bezugnahme auf mikropolitische und akteurstheoretische Ansätze sowie im Rekurs auf das im HdA-Kontext zusammengetragene Gestaltungswissen wurde gezeigt, dass die berechtigte Kritik systemischer Organisationsberatung an expertokratischen Interventionskonzepten zu Überbetonungen des Einsatzes unspezifischer Formen der Selbstreflexion geführt hat. Die konzeptionell begründete Konzentration der Interventionen auf die Moderation verschiedener organisationsinterner Problempers-

pektiven und Positionen sowie die gewünschte Distanz zum Klientensystem führte in letzter Konsequenz zur Inkaufnahme eines Verlustes an analytischer Tiefenschärfe. Selbstreflexion und Perspektivwechsel reichen allerdings nicht aus, um organisationale Problemlagen zu bearbeiten. Dazu, so die Quintessenz, bedarf es eines Instrumentariums, welches den selbstreflexiven Impuls mit der Rückgewinnung analytischer Tiefenschärfe im Rahmen eines selbstreflexiven Paradigmas verbindet. Als weiteres Ergebnis industriesoziologisch begründeter Befassung mit systemischer Organisationsberatung wurde die mangelnde Berücksichtigung mikropolitische Sachverhalte kritisiert. Es wurde gezeigt, dass die ebenfalls theoretisch-konzeptionell legitimierte Notwendigkeit des Distanzerhaltes zum Klientensystem in der systemischen Organisationsberatung zu einer Interventionsarchitektur geführt hat, die durch eine spürbare Prozessferne zu charakterisieren ist. Damit dürfte jedoch die Herausbildung eines Gespürs für die Machbarkeit und Adäquatheit der einzelnen Interventionen erschwert und die Fähigkeit zur Beurteilung der Durchführbarkeit und Effizienz geplanter Anschlussoperationen unterminiert werden. Um dem entgegen zu wirken, müssten sich Weiterentwicklungen selbstreflexiver Konzepte und Methoden mit Formen eines „Distanzerhaltes durch Prozessnähe“ auseinandersetzen. Es ginge also künftig um die Erkundung von Vorgehensweisen, die hinreichend nah an konkrete Prozesse heranzuführen, um eine ausreichende mikropolitische Sensibilität und sachlich begründete Urteilsfähigkeit des Beraters zu ermöglichen, gleichzeitig aber der Gefahr einer tendenziellen Übernahme der Binnenperspektive (Distanzverlust) entgegen.

Am Beispiel des *Dortmunder Ansatzes* wurden zu den angerissenen Herausforderungen eine Reihe von methodischen Vorschlägen gemacht, die hier nicht wiederholt zu werden brauchen. Heraushebenswert erscheint jedoch die *Weiterentwicklung des Modus der strukturellen Koppelung von Berater- und Klientensystem zu einem Modus interdisziplinärer, interorganisationaler und interinstitutioneller Vernetzung im Rahmen eines neuartigen Projekttyps*. Zwei Aspekte sind zu betonen: Der *Vernetzungsmodus* und die *Projektform* als organisatorischer Rahmen der Vernetzung.

Es wurde verdeutlicht wie eine Infrastruktur der Wissensgenerierung aussehen kann, die sowohl einzelbetriebliche, zwischenbetriebliche und überbetriebliche Komponenten enthält. Akteure aus Wissenschaft, Beratung und Praxis waren hier gemeinsam an der Problemlösung beteiligt, ohne dass einem der Akteursgruppen eine dominierende Rolle zukam. Wissensgenerierung und -anwendung erfolgten weder in strenger Arbeitsteilung von Wissenschaft und

Praxis als hierarchisierte Abfolge (sequenzieller Modus) noch als Ineinsetzung von Wissenschaft und Praxis im Sinne einer Preisgabe der jeweiligen Eigenlogik (Synthese). Vielmehr handelt es sich um einen Koppelungsvorgang zwischen unterschiedlichen eigenlogischen Systemen. Anders als in der systemischen Organisationsberatung werden im Vernetzungsmodus jedoch nicht nur zwei Teilsysteme (je ein Berater- und ein Klientensystem) miteinander verbunden, sondern es werden mehrere Beratungsfirmen, mehrere betriebliche Organisationen sowie zusätzlich Akteure aus Wissenschaft und Politik auf vielfältige Weise miteinander „verlinkt“. Damit wird eine komplexere hochdynamische Architektur interdisziplinärer, interorganisationeller, interinstitutioneller Wissensgenerierung und -anwendung geschaffen in der das darin aufgehobene Wissen immer neue Konfigurationen durchläuft, ohne dass sich lokalisieren ließe, wer in welchem Moment Wissenslieferant oder Wissensempfänger bzw. Wissensproduzent oder –anwender wäre. Wissensgenese und Wissensanwendung bzw. Wissensproduktion und –anwendung fallen als „mehrfach codiertes Produkt“ der vernetzten eigenlogisch interagierenden Systeme und ihrer Akteure zusammen. Dies korrespondiert mit der Beschreibung Benders, nach der Wissensentwicklung

„heute vielfach in komplexen Netzwerken von individuellen und organisatorischen Akteuren vollzogen (wird) und keinem Akteurstyp kommt dabei per se eine dominierende Rolle zu. Die Generierung und Implementation von Wissen ist ein Prozess der Interaktion auf mehreren Ebenen. Er impliziert vielfältige Übersetzungen von Übersetzungen und Transformationen von Anforderungen und Konzepten, die als kausal-konsequente Sequenz von Erfindung, Produktion und Implementation von 'Produkten' nicht zureichend beschrieben werden kann“ (Bender 2001, 9).

Wissen entsteht demnach nicht mehr an exklusiven Orten der Wissensproduktion unter Ausschluss der Praxis, sondern in Netzwerken, die ein breites Spektrum diverser gesellschaftlicher Teilsysteme inkludieren und die sich problembezogen zu verschiedenen Konstellationen projektförmig formieren.

„Der zeitlich befristete Zusammenschluss von unterschiedlichen Akteuren zu Entwicklungsprojekten oder –programmen ist unter diesen Bedingungen nicht bloß eine kontextuelle Voraussetzung für Wissenschafts- und Technologieentwicklung, sondern die institutionelle Form, in der diese vollzogen wird“ (ebd.).

In diesem Zusammenhang verliert Wissenschaft ihre Sonderstellung als Instanz, die letztlich gesichertes Wissen autoritativ verkünden kann (vgl. Weingart 2001). Sie kann den Prozess der Wissensproduktion nicht mehr alleine an

ihrer Logik (Wahrheit) orientieren, d. h. die zur Einhaltung der Gütekriterien methodisch erforderlichen Kontrollansprüche geraten unter Druck. Zumindest treten weitere durch das Praxisfeld definierte Anforderungen (Nützlichkeitsabwägungen, Effizienzüberlegungen) hinzu. Im Rahmen dieser Arbeit wurden mit Kriterien wie organisationelle Steuerungs- und Überlebensfähigkeit (manageability, viability) erste Vorschläge für eine Erweiterung gemacht. Die *Entwicklung multidimensionaler Gütekriterien*, die den diversen Ziel- und Bewertungssystemen der jeweiligen Netzwerkakteure gerecht werden, markiert sicherlich künftigen Forschungsbedarf. Was als „Erkenntnis“ gilt, wird perspektivisch von den Akteuren aus Beratung, Betrieben und Politik mit definiert, d. h.:

„Der Ort der Kontrolle und die Art der Kriterien verschieben sich: von Innen nach Außen, von der Methodologie zur Politik, von der Theorie zur gesellschaftlichen Akzeptanz“ (Wingens 1998, 302).

In dieser Arbeit wurde veranschaulicht, welche konzeptionellen und methodischen Konsequenzen das selbstreflexive Paradigma in Bezug auf Organisationsberatung im Sinne der Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse hat. Dabei fokussierte die Diskussion der Methoden und ihres Einsatzes auf die einzelbetriebliche Ebene. Allerdings wurde mit der kollegialen Fallberatung auch auf ein Verfahren verwiesen, welches bereits eine Komponente der zwischenbetrieblichen Wissensintegration enthält. Allerdings stehen Verfahren der Wissensintegration und –entwicklung in Netzwerken noch weitgehend am Anfang.

Abschließend soll auf den engen Zusammenhang der vorliegenden Dissertation zur aktuellen Debatte *neuer Formen der Wissenserzeugung* in der Wissensgesellschaft, wie sie von Gibbons u. a. 1994 angestoßen wurde verwiesen werden. Während demnach im traditionellen Modus 1

„das Angebot von neuem Wissen weitestgehend in einem disziplinären, durch akademische Interessen und Institutionen bestimmten Kontext entwickelt wird, erfolgt die Wissensproduktion im Modus 2 immer schon in einem Anwendungszusammenhang (context of application). Problemlösungsaktivitäten folgen entsprechend nicht einem Muster, das für eine wissenschaftliche Disziplin relevant ist, sondern sie sind um eine bestimmte antizipierte Anwendung herum organisiert (Bender 2001, 12).

Wissen entsteht nach Gibbons u. a. im Modus 2 nicht mehr in akademischen Systemen entlang den Bahnen wissenschaftlicher Logik, sondern in heterogenen dynamischen Netzwerkzusammenhängen.

„Entsprechend ist der Modus 1, was die Form des Wissens und die an seiner Produktion beteiligten Akteure betrifft, durch ein hohes Maß an Homogenität gekennzeichnet, Modus 2 dagegen durch Heterogenität. Wissensproduktion im Modus 1 hat ihren sozialen Ort primär in den Institutionen der akademischen Forschung; der neue Modus ist demgegenüber durch heterarchische, zeitlich befristete Organisationsformen bestimmt, die sich mit der Entwicklung der Aufgabenstellung ändern. Charakteristisch ist, dass die Teams von denen Wissen erzeugt wird, wenig institutionalisiert sind; sie lösen sich auf, wenn ein Problem gelöst oder umdefiniert worden ist“ (Bender 2001, 13).

Das *instruierende Paradigma* und das *selbstreflexive Paradigma* weisen deutliche Parallelen zum *Modus 1* und *Modus 2* der Wissensproduktion auf. Auch Gibbons u. a. gehen zudem, durchaus im Sinne der These dieser Arbeit, von einer Ablösung des wissenschaftszentrierten Modells (*Modus 1*) aus und markieren mit dem *Modus 2* einen neuen „nachakademischen Wissenschaftstypus“, der auf eine soziale Kontextualisierung der Wissensgenese zielt und die Barrieren funktionaler Differenzierung verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme zu überschreiten sucht. Zur Präzisierung einer derartigen Perspektive konnten im Zusammenhang von Organisationsberatung zahlreiche Anhaltspunkte gegeben werden.

Sowohl das selbstreflexive Paradigma als auch der *Modus 2* zeigen, dass das „Monopol des Wissenschaftssystems auf die Erzeugung und Verwaltung von Expertise“ (Willke 1998, 1) immer mehr durchbrochen wird. Birrer spricht von einer Erosion disziplinärer Grenzen und der Verschmelzung von Wissensdomänen zu transdisziplinären Netzwerken (Birrer 2001, 57ff.; vgl. auch Rip 1997) und macht darauf aufmerksam, dass Wissensproduktion ihre akademischen Grenzen immer mehr verlässt (vgl. kritisch hierzu auch Buss/Wittke 2001) und zunehmend auch in anderen Institutionen sowie in betrieblichen, zwischenbetrieblichen und überbetrieblichen Diskursarenen erfolgt. Es wird deutlich, dass das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis neu ausgelotet werden muss. Während der hypothetische, experimentelle und lernende Umgang mit Informationen im Netzwerk zum allgemeinen Handlungsprinzip wird, dürfte die Beantwortung der *Frage nach dem spezifischen Beitrag von Wissenschaft im Prozess der Wissensgenerierung* zu einer der größten theoretischen, konzeptionellen, methodischen und institutionellen Herausforderungen kommender Jahre gehören.

Literatur

- Aleman, H. von; Vogel, A. (Hg.) (1996): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven, Opladen
- Alioth, A. (1980): Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen. Schriften zur Arbeitspsychologie Nr. 27, Bern, Stuttgart, Wien
- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B. (1978): Betrieb-Technik-Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt a. M., München
- Altmann, N.; Binkelman, P.; Düll, K.; Stück, H. (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt a. M., New York
- Argyris, C. (1964): Integrating the Individual and the Organization, New York
- Argyris, C. (1976): Problems and new directions for industrial psychology, in: Dunette, M. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, p. 151 – 184
- Argyris, C.; Schön, D. (1978): Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Addison-Wesley
- Baecker, D (1994): Postheroisches Management. Vademecum, Berlin
- Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt a. M., New York
- Baitsch, C. (1996): Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen, Arbeitspapier Nr. 4 der TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung
- Baitsch, C. (1998): Organisationsdiagnose in komplexen Systemen, in: J. Howaldt; R. Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 325 - 335
- Baitsch, C.; Heideloff, F. (1996): Confrontations and other Constructions, Arbeitspapier Nr. 5 der TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung
- Baitsch, C.; Knoepfel, P.; Eberle, A. (1996): Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens, Arbeitspapier Nr. 1 der TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung
- Baumgartner, I.; Häfele, W.; Schwarz, M.; Sohm, K. (1998) (5. Aufl.): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, Bern, Stuttgart, Wien

- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie-Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt a. M., München
- Beck, U.; Bonß, W. (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis, in: Beck, U.; Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt a. M., S. 7 - 45
- Beckenbach, N. (1991): Industriesoziologie, Berlin, New York
- Beinum, L. von (1997): Aktionsforschung in einer Kommunalverwaltung: ein Prozess endogener Entwicklung, in: Fricke, W. (Hg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 6, S. 15 - 27
- Bender, G. (2001) (Hg.): Neue Formen der Wissenserzeugung, Frankfurt a. M.
- Bertalanffy, L. von (1950): The Theory of open Systems in Physics and Biology, in: Science, No. 111, p. 23 - 29
- Birrer, F., A., J. (2001): Participation and the Combination of Knowledge Modes, in: Systemica 13, p 309 - 316
- Blauner, R. (1960): Work Satisfaction und Industrial Trends in Modern Society, in: Galenson, W.; Lipset, S. M. (ed.): Labor and Trade Unions, New York, p. 339 - 360
- Bollinger, H. (1998): Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen – Soziologische Organisationsberatung in der Praxis, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 41 - 552
- Bollinger, H.; Weltz, F. (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen, in: Beck, U.; Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung - Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt a. M., S. 248 - 275
- Bonß, W. (1999): Verwendung und Verwissenschaftlichung – Oder: Grenzen praxisorientierter Sozialforschung, in: Bosch, A.; Fehr, H.; Kraetsch, C.; Schmidt, G. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis – Interdisziplinäre Sichtweisen, Wiesbaden, S. 103 - 122
- Borwick, I. (1993) (4. Aufl.): Systemische Beratung von Organisationen, in: Fatzer, G. (Hg.): Supervision und Beratung: Ein Handbuch, Köln, S. 363 - 390
- Bosch, A.; Fehr, H.; Kraetsch, C.; Schmidt, G. (Hg.) (1999): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen, Wiesbaden
- Braczyk, H.-J. (1984): Von Unsicherheit und Skepsis zu realistischen Konzeptionen, in: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie (Hg.): Industriesoziologie zwischen Theorie und Praxis. Ergebnisse, Erfahrungen und Perspektiven aus einem Projekt zur Verbesserung der Gießereiarbeit, Frankfurt a. M., New York, S. 123 – 148
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive, in: Ortman, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 530 - 575

- Braczyk, H.-J.; Schmidt, G. (1982): Industriesoziologie in Anwendung - Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung, in: Beck, U. (Hg.): Soziologie und Praxis - Erfahrungen, Konflikte, Perspektiven, Soziale Welt, Sonderband 1, Göttingen, S. 443 - 473
- Brandt, G. (1978): Zentrale Themen und gesellschaftliche Bedingungen der Industriesoziologie seit Mitte der 60er-Jahre, in: Materialien aus der soziologischen Forschung, Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages, München, S. 785 - 803
- Brandt, G. (1984): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie, in: Leviathan 12, Heft 2, S. 195 - 215
- Brandt, G.; Kündig, B.; Papadimitriou, Z.; Thomae, J. (1978): Computer und Arbeitsprozess, Frankfurt a. M., New York
- Bright, J. (1958): Automation und Management, Boston
- Buss, K.-P.; Wittke, V. (2001): Wissen als Ware. Überlegungen zum Wandel der Modi gesellschaftlicher Wissensproduktion am Beispiel der Biotechnologie, in: Mitteilungen des Soziologischen Forschungsinstitutes Göttingen, Nr. 29, S. 7 - 21
- Cherns, A. (1989): Die Tavistock-Untersuchungen und ihre Auswirkungen, in: S. Greif; H. Holling; N. Nicholson (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, München, S. 483 - 488.
- Cremer, C.; Klehm, W. R. (1978): Aktionsforschung. Wissenschaftshistorische und gesellschaftliche Grundlagen - methodische Perspektiven, Weinheim, Basel
- Dankwerts, D., Jerichow, M. (1998): Ansätze einer Methode soziologischer Beratung, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, 133 - 143
- De Shazer (1989): Wege der erfolgreichen Kurzzeit-Therapie, Stuttgart
- Deeke, A. (1982): Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Anmerkungen zu einer methodischen Diskussion, in: Fricke, W.; Peter, G.; Pöhler, W. (Hg.): Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen - Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen, Köln, S. 142 - 159
- Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H. J.; Saam, N. (Hg.) (2001): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen
- Demmer, B.; Gohde, H.-E.; Kötter, W. (1991a): Komplettbearbeitung in eigener Regie. Prüfsteine zur Planung von Fertigungsinseln, in: Demmer, B.; Gohde, H.-E.; Kötter, W. (Hg.): Planung von Fertigungsinseln, Beiträge aus der Technischen Rundschau Nr. 44, Bern, 16 - 18
- Demmer, B.; Gohde, H.-E.; Kötter, W. (1991b): Komplettbearbeitung in eigener Regie, in: Technische Rundschau Nr. 44, S. 8 - 16
- Denisow, K. (1997): Rolle und Funktion von Aktionsforschern im Interventionsprozess, in: Fricke, W. (Hg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 6, S. 83 - 98

- Dierkes, M.; Wagner, P. (1992): European Social Science in Transition: conclusions and Recommendations, in: Dierkes, M.; Bievert, B. (ed.) : European Social Science in Transition. Assessment and Outlook, Frankfurt a. M., Boulder Colorado, p. 611 - 637
- Drexell, I.; Nuber, C. (1979): Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von „Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt a. M., München
- Duncan, R.; Weiss, A. (1971): Organizational Learning: Implications for Organizational Design-Research, in: Organizational Behavior, No. 1, p. 75 - 123
- Dunckel, H.; Volpert, W.; Zölch, M.; Kreutner, U.; Pleis, C.; Hennes, K. (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro, Schriftenreihe Mensch-Technik-Organisation, Hg. Ulich, E., Bd. 14, Zürich
- Endruweit, G. (1989): Gütekriterien, in: Endruweit, G.; Trommsdorff, G. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, S. 269
- Exner, A.; Königswieser, R.; Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: DBW, Die Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 265 - 283, zitiert nach Sonderdruck DBW, S. 1 - 21
- Fatzer, G. (1990): Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung, in: Fatzer, G., Eck, C. D. (Hg.): Supervision und Beratung, Köln, S. 53 - 85
- Fatzer, G. (1996): Erfolgsforschung bei Veränderungsprozessen: OE und Supervision, in: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Stuttgart, S. 77 - 91
- Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 147 - 182
- Fischer, H. R. (1993) (2. Aufl.): Management Bye Bye?, in: Schmitz, C.; Gester, P. W.; Heitger, B. (Hg.): Managerie. 1. Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg, S. 15 - 40
- Foerster, H. von (1984): Principles of self-organization – In a social managerial context, in: Ulrich, H.; Probst, J. B. (ed.): Self-organization and management of social systems, Berlin, p. 2 - 24
- Franz, H. W. (1999): NPO – Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung, in: Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113, S. 78 - 101
- Franz, H. W.; Jürgenhake, U.; Kruse, W. (1994): Gutachten zum Qualifikationspotenzial der Belegschaft der Lloyd Dynamo Werke Bremen, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund

- Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W.; Ruch, L. (1996) (2. Aufl.): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative, Zürich
- Frei, F.; Ulich, E. (Hg.) (1981): Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse, Schriften zur Arbeitspsychologie Nr. 31, Bern, Stuttgart, Wien
- Fricke, E. (1997): Subjektbeziehung in der Aktionsforschung, in: Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster, S. 147 - 152
- Fricke, E.; Fricke W. (1974): Auf dem Wege zu einer dynamischen Theorie der Qualifikation, in: Soziale Welt, Jg.25, Heft 4, S. 415 - 431
- Fricke, E.; Fricke, W. (1977): Industriesoziologie und Humanisierung der Arbeit, in: Soziale Welt, Jg. 28, Heft 1/2, S. 91 - 108
- Fricke, E.; Fricke, W.; Portmann, G.; Schmidt, W.; Schönwälder, M. (1976): Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau, Opladen
- Fricke, E.; Fricke, W.; Schönwälder, M.; Stiegler, B. (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit, Frankfurt a. M.
- Fricke, W. (1975) Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit, Bonn-Bad Godesberg
- Fricke, W. (1977): Humanisierung der Arbeit im Interesse der Arbeitenden: ein Kurzbericht über den Peiner Modellversuch, Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 28, S. 448 - 453
- Fricke, W. (1982): Zum Zusammenhang von Interesse, Qualifikation und betrieblicher Arbeitssituation, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Materialien zur Industriesoziologie, Sonderheft 24, S. 457 - 469
- Fricke, W. (1997a): Zum Verhältnis von Sozialwissenschaften und gesellschaftlicher Praxis, in: Fricke, W. (Hg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 6, S. 5 - 14
- Fricke, W. (1997b): Die konstruktive Aufgabe der Sozialwissenschaften, in: Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster, S. 13 - 26
- Fricke, W. (1998): Der gesellschaftliche Kontext von Sozialwissenschaft, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 21 - 40
- Friedeburg, L. (1997): Kooperation und Konkurrenz, in: Mitteilungen des soziologischen Forschungsinstituts Göttingen, Nr. 25, S. 25 - 32
- Friedmann, G. (1952): Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln
- Friedmann, G. (1959): Grenzen in der Arbeitsteilung, Köln
- Friedrichs, J.; Lepsius, M. R.; Mayer, K. U. (1998): Diagnose und Prognose in der Soziologie, in: Friedrichs, J.; Lepsius, M. R.; Mayer, K. U. (Hg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 38, Opladen, S. 9 - 31

- Fuchs-Frohnhofen, Stahn, G.; Unger, H. (1997): Reorganisation durch Partizipation - Interventionsansatz und Gestaltungswerkzeuge, in: Fricke, W. (Hg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 6, S. 99 - 118
- Galler, K.; Kopp, R.; Vonesch, L. (2001): Kollegiale Fallberatung in der organisationalen Praxis, in: Personal, Heft 2, S. 90 - 96
- Georg, A. (1999): Gesundheitszirkel, in: Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113, S. 102 - 111
- Gerst, D.; Kuhlmann, M. (1998): Unternehmensfinanzierte Sozialforschung – Erfahrungen im Rahmen einer Evaluation von Gruppenarbeitsprojekten, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 251 - 271
- Gester, P. W. (1993) (2. Aufl.): Warum der Rattenfänger von Hameln kein Systemiker war. Grundlagen systemischer Gesprächs- und Interviewgestaltung, in: Schmitz, C.; Heitger, B.; Gester, P.-W. (Hg.): Menagerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg, S. 136 - 164
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwarzmann, S.; Scott, P.; Trow, M. (1994): The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies, London
- Giese, F. (1927): Methoden der Wirtschaftspsychologie, in: Abderhalden, E. (Hg.): Handbuch der biologischen Arbeitsmethoden, Bd. 2, Berlin
- Giesecke, M.; Rappe-Giesecke, K. (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft, Frankfurt a. M.
- Giesecke, M.; Rappe-Giesecke, K. (1998): Was kann man aus dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der Beratung, für die Gestaltung kommunikativer Sozialforschung lernen? in: Journal für Psychologie, 6. Jg., Heft 3, S. 59 - 72
- Goeudevert, D.; Gruschka, A. (1997): Campus Dortmund. Zukunftslabore, Zielsetzung, Organisation und Inhalte, in: C.A.M.P.U.S Projektgesellschaft MBH (Hg.), Wezlar
- Gohde, H.-E.; Kötter, W. (1991): Nur ein Schönheitsfehler? Gruppenarbeit in Fertigungsinseln, in: Demmer, B.; Gohde, H.-E.; Kötter, W. (Hg.): Planung von Fertigungsinseln, Beiträge aus der Technischen Rundschau Nr. 44, S. 4 - 7
- Gottschalch, H. (1978): Nutzung arbeitsorganisatorischer Spielräume - eine Strategie im Arbeitsinteresse? Zur SOFI über Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit, in: Projektgruppe Automation und Qualifikation (Hg.): Theorien über die Automationsarbeit. Argument-Sonderband AS 31, Berlin

- Gottschalch, H. (1996): Neue Theorien und Methoden des Einstiegs in die Organisationsentwicklung, Bremer Beiträge zur Psychologie Nr. 113, Habilitationsvortrag am Fachbereich Human- und Gesundheitswissenschaften der Universität Bremen
- Granel, M. (1980): Zusammengefasster Abschlussbericht der Volkswagenwerk AG zum Forschungsvorhaben Vergleich von Arbeitsstrukturen in der Aggregatefertigung, in: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hg.): Gruppenarbeit in der Motorenmontage, Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 3, Frankfurt, S. 13 - 54
- Grote, G.; Wäfler, T.; Weik, S. (1997): KOMPASS: Eine Methode für die komplementäre Analyse und Gestaltung von Produktionsaufgaben in automatisierten Arbeitssystemen, in: O. Strohm; E. Ulich (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 259 - 280
- Grote, G.; Wehner, T. (2001): Das Normative in der Arbeit. Über Notwendigkeit und Wandel von Wertsetzungen in der Arbeits- und Organisationsforschung, Call for Partizipation zum 12. Zürcher Symposium Arbeitspsychologie im März 2002
- Gulowsen, J. (1992): A Measure of Work-Group Autonomy, in: Davis, L. E.; Taylor, J. C. (ed.): Design of Jobs, Harmondsworth, p. 374 - 390
- Gustavsven, B. (1997): Zur Verortung des Konzepts konstruktiver Sozialwissenschaften, in: Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster, S. 27 - 31
- Hacker, W. (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie, Berlin-Ost
- Hacker, W. (1973): Zur Einordnung der Beiträge in die Methodik und Methodologie psychologischer Arbeitsuntersuchungen im Betrieb, in: Hacker, W.; Quaas, W.; Raum, H., Schulz, H. J. (Hg.): Psychologische Arbeitsuntersuchung, Berlin (Ost), S. 9 - 19
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie, Schriften zur Arbeitspsychologie, Ulich, E. (Hg.), Bd. 20, Bern
- Hacker, W. (1987): Software-Ergonomie: Gestalten rechnergestützter Arbeit? In: Schönplflug, W.; Wittstock, M. (Hg.): Ergonomie '87: Nützen Informationssysteme dem Benutzer?, Stuttgart, S. 31 - 54
- Hacker, W.; Macher, F. (1978): Effektivitätssteigernde und personenfördernde projektierende und korrigierende Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, in: Macher, F. (Hg.): Theorie und Praxis der Arbeitswissenschaften, Dresden
- Hacker, W.; Matern, B. (1980): Methoden zum Ermitteln tätigkeitsregulierender kognitiver Prozesse und Repräsentationen bei industriellen Arbeitstätigkeiten, in: Volpert, W. (Hg.): Beiträge zur Psychologischen Handlungstheorie. Schriften zur Arbeitspsychologie, Ulich, E. (Hg.), Bd. 28, Bern
- Hafen, U.; Künzler, C., Fischer (1999): Erfolgreich restrukturieren in KMU, Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung, Zürich

- Härtel, U.; Matthiesen, U.; Neuendorff, H. (1986): Kontinuität und Wandel arbeitsbezogener Deutungsmuster und Lebensentwürfe - Überlegungen zum Programm einer kultursoziologischen Analyse von Berufsbiografien, in: Brose, H. G. (Hg.): Berufsbiografien im Wandel, Opladen
- Haug, F. May, H.; Treeck, W. van (1978): Produktion und Qualifikation zwischen Unternehmerwillkür und alternativer Technik, in: Projektgruppe Automation und Qualifikation (Hg.): Theorien über die Automationsarbeit, Argument-Sonderband AS 31, Berlin
- Heintel, P.; Krainz, E. E. (1995) (2. Aufl.): Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten, in: Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, S. 128 - 150
- Herrick, P.; Maccoby, M. (1975): Humanizing work: a priority goal of the 1970s, in: Davis, L. E.; Cherns, A. (ed.): The Quality of Working Life, Vol.1: Problems, Prospects, and the State of the Art, New York, p. 63 - 77
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1959): The Motivation to Work, New York
- Hilse, H. (2001): Alte Bilder - Neue Herausforderungen: Ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 32, Heft 3, S. 323 - 338
- Hirsch-Kreinsen, H. (2000): „Industriesoziologie in den 90-ern“, Arbeitspapier Nr. 6 des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund
- Holzcamp, K. (1972): Kritische Psychologie, Frankfurt
- Howaldt, J. (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt a. M., New York
- Howaldt, J. (1997): Der Industriesoziologe als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit, in: Arbeit, Heft 1, Jg. 6, S. 50 - 64
- Howaldt, J. (1998): Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes - Bemerkungen zu einem neuen Selbstverständnis der Soziologie, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 73 - 84
- Howaldt, J.; Kopp, R. (1998) (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin
- Howaldt, J.; Kopp, R. (1999): Betriebliche Weiterbildung: Neue Formen der Qualifizierung einer bedarfsgerechten Qualifizierung, in: Personal, Heft 11, S. 548 - 553
- Howaldt, J.; Kopp, R. (2000a): Projektziele und Projektorganisation, in: Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwitalla, U.; Skrotzki, R., Wicke, W. (Hg.): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, Hamburg, London, S. 13 - 29

- Howaldt, J.; Kopp, R. (2000b): Betriebliche Projektorganisation und Projektsteuerung, in: Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwitalla, U.; Skrotzki, R., Wicke, W. (Hg.): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, Hamburg, London, S. 37 - 57
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwitalla, U.; Skrotzki, R., Wicke, W. (Hg.) (2000): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, Hamburg, London
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Winther, M. (1998): Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. KVP als Motor einer lernenden Organisation, Köln
- Howaldt, Jürgen (2001): Wissensproduktion im Netzwerk – Auf dem Weg zu einer neuen Produktionsweise der Sozialwissenschaft, in: Heinz, Walter; Kotthoff, Hermann; Peter, Gerd: Forschung ohne Beratung – Beratung ohne Forschung?, Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik, Münster, Hamburg, London, S. 18 - 33
- Hulin, E.; Blood, M. R. (1968): Job enlargement: Individual differences and worker response, in: Psychological Bulletin 69, p. 41 - 55
- Iding, H. (2001): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung, in: Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H. J.; Saam, N. J. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen, S. 71 - 86
- Imai, Masaaki (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München
- Iwanowa, A.; Richter, P. (1983): Tätigkeits-Bewertungs-System, Berlin (Ost)
- Janich, P. (1996): Was ist Wahrheit?, München
- Jürgenhake, U.; Kruse, W. (1998): Betriebliche Kompetenzpotenzialanalyse, Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 234, Düsseldorf
- Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.) (1984): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Opladen, S. 13 - 26
- Kasvio, A.; Lathonen, M. (1997): Aktionsforschung zwischen sozio-ökonomischem Wandel und Organisationsentwicklung, in: Fricke, W. (Hg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 6, S. 28 - 39
- Katenkamp, O. (1999): Runder Tisch, in: Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113, S. 112 - 124
- Kern, H. (1982): Empirische Sozialforschung - Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien, München

- Kern, H. (1998): Proletarisierung, Polarisierung oder Aufwertung der Erwerbsarbeit? Der Blick der deutschen Industriosozologie seit 1970 auf den Wandel der Arbeitsstrukturen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, 38. Sonderheft, Die Diagnosefähigkeit der Soziologie, S. 115 - 129
- Kern, H.; Schumann, M. (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, 2 Bände, Frankfurt a. M.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München
- Kirsch, C. (1993): Die Autonomie von Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln in japanischen Produktionsbetrieben, Zürich
- Kolbeck, C. (1998) (2. Aufl.): Die systemische Beratung aus Klientensicht. Eine qualitativ empirische Studie am Beispiel der Organisationsberatung OSB, Schriftenreihe des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik an der Carl von Ossietzky-Universität, Heft 23, Oldenburg
- König, E.; Volmer, G. (1996) (4. Aufl.): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden, Weinheim
- König, E.; Volmer, G. (1997): Praxis der systemischen Organisationsberatung, Weinheim
- Königwieser, R.; Exner, A. (1998): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart
- Kopp (1995a): Qualifikationspotenzialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund
- Kopp (1995b): Qualifikationspotenzialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von Qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten – Weiterentwicklung des Instrumentariums, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund
- Kopp, R. (1998): Ein neuer industriosozilogischer Projekttypus - Konzeptionelle und methodische Überlegungen zur Organisationsberatung, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 273 - 285
- Kopp, R. (1998): Ein neuer industriosozilogischer Projekttypus – Konzeptionelle und methodische Überlegungen zur Organisationsberatung, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Organisationsverständnis, Berlin, S. 273 - 287
- Kopp, R. (1999): Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) als Grundlage systematischer Personalentwicklung und Weiterbildung: in: Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus

- der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113, S. 65 - 77
- Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.) (1999): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113
- Kötter, W.; Volpert, W. (1993): Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe - ein arbeitspsychologischer Beitrag zu einer Theorie der Gestaltung von Arbeit und Technik, in: Zeitschrift Arbeitswissenschaft, Nr.3, S. 129 - 139
- Kromrey, H (1980): Empirische Sozialforschung, Opladen
- Kuark, J. K.; Pardo Escher, Olga (1999): Forschungsschwerpunkt Frauen in CIM. CIM Aktionsprogramm, Überblick und Evaluation, F- CIM 1, Integration von Frauen in modernen Produktionsstrukturen, Projektbericht, Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich
- Kühlmann, T. M.; Franke, J. (1989): Organisationsdiagnose, in: Roth, E. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie, Göttingen, S. 631 - 651
- Latniak, E. (1998): Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung - Orientierung in Gestaltungsprozessen durch professionelle Standards, in: J. Howaldt; R. Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 231 - 248.
- Lentge, J. (1994): Management in der Postmoderne. Phänomene, Unterscheidungen, Perspektiven, Dissertationsschrift Nr. 1584, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Bamberg
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern
- Lippmann, O. (1932): Lehrbuch der Arbeitswissenschaft, Jena
- Littek, W.; Heisig, U. (1986): Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozess - Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich, in: Soziale Welt, Jg. 37, Heft 2/3, S. 237 - 262
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M.
- Lutz, B. (1981): Möglichkeiten und Grenzen industriesoziologischer Begleitforschung bei der Implementierung neuer Fertigungstechnologien, in: Brödner, P. (Hg.): Neue Fertigungstechnologien und Qualität der Arbeitsplätze, Karlsruhe, S. 201 - 203
- Lutz, B.; Schmidt, G. (1977) (2. Aufl.): Industriesoziologie, in: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Stuttgart
- Lutz, B.; Schultz-Wild, R. (1986): Aufklärung als Gestaltung - Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben, WSI-Mitteilungen, Jg.39, Heft 10, S. 669 - 678
- Malik, F. (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern, Stuttgart, Wien

- Malik, F. (1996) (5. Aufl.): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern, Stuttgart, Wien
- Martens, H. (1999): Rückblick auf Methodenerfahrungen aus dem ersten Jahrzehnt der Institutsentwicklung (1972 – 1982), in: Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113, S. 14 - 19
- Martens, H. (2001): Auf dem Wege zu einer neuen Aktionsforschungsdebatte? Forschung, Organisations- und Politikberatung aus Sicht sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung, in: Fricke, W. (Hg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 2001/2002, Bonn, S. 340 - 370
- Maslow, A. (1954): Motivation and Personality, New York
- Maslow, A. (1996): Psychologie des Seins, München
- Maturana, H.; Varela, F. (1980): Autopoiesis and cognition – The realization of the living, Dordrecht
- Mc Gregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, New York
- Mickler, O.; Dittrich, E.; Neumann, U. (1976): Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Eine empirische Untersuchung in der automatisierten Produktion, Frankfurt a. M.
- Mickler, O.; Mohr, W. M. Kadritzke, U. (1977): Qualifikation, Bericht über die Hauptstudie im Rahmen der Untersuchung von Planungsprozessen im System der beruflichen Bildung - eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Qualifikationsforderungen in der industriellen Produktion und deren Ursachen, Bd. 2 Göttingen
- Mingers, S. (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt a. M., New York
- Minssen, H. (1995): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen, Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Heft 6
- Minssen, H. (1998). Soziologie und Organisationsberatung - Notizen zu einem komplizierten Verhältnis, in: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 53 - 72
- Minssen, H.; Howaldt, J.; Kopp, R. (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum, in WSI-Mitteilungen, Heft 7, S. 434 - 441
- Mittenecker, E. (1962): Methoden und Ergebnisse der psychologischen Unfallforschung, Wien
- Moldaschl, M. (2001): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systematischen Ansätzen, in: Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H. J.; Saam, N. J.

- (Hg.) (2001): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen, S. 133 - 158
- Moser, H. (1977a): Praxis der Aktionsforschung. Eine Einführung, München
- Moser, H. (1977b): Praxis der Aktionsforschung. Ein Arbeitsbuch, München
- Naschold, F. (1997): Focus Produktion - Industriesoziologie in Perspektive, in: Mitteilungen des Soziologischen Forschungsinstitutes Göttingen, Nr. 25, S. 13 - 23
- Neuberger, O. (1977): Organisation und Führung, Stuttgart
- Nevis, E. C. (1988): Organisationsberatung, Köln
- Nowotny, H. (1999): Es ist so. Es könnte auch anders sein. Über das veränderte Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft, Frankfurt a. M.
- Oesterreich, R.; Volpert, W. (1991) (Hg.): VERA Version 2, Teil I: Handbuch. Forschungen zum Handeln in Arbeit und Alltag, Berlin
- Ortmann, G. (1988): Macht, Spiele, Konsens, in: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht, Spiele in Organisationen, Opladen, S. 13 - 26
- Osterloh, M. (1982): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, Berlin, Institut für Unternehmensführung
- Pardo Escher, O. (1997): Methodische Grundlagen der MTO-Analyse, in: O. Strohm; E. Ulich (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 39 - 69
- Pardo Escher, O.; Leder, L.; Troxler, P. (1997): Analyse und Bewertung auf der Ebene des Unternehmens, in: Strohm, O.; Ulich, E. (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 72 - 106
- Peter, G. (1982): Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm, in: Peter, G.; Zwingmann, B. (Hg.): Humanisierung der Arbeit - Probleme der Durchsetzung, Köln, S. 15 - 30
- Peter, G. (1999): Kommunikationspotenzialanalyse, in: Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, T. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Beiträge aus der Forschung, Schriftenreihe des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 113, S. 144 - 152
- Pongratz, H. J. (2000): System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 1, Jg. 9, S. 54 - 65
- Popitz, B.; Bahrndt, H. P.; Jüres, E. A.; Kesting, H. (1976) (3. Aufl.): Technik und Industriearbeit, Tübingen
- Probst, G.; Raub, S. (1995): Action Research. Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: Die Unternehmung Nr. 1, S. 3 - 19
- Rice, A. K. (1958): Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment, London

- Rip, A. (1997): A cognitive Approach to Relevance of Science, in: *Social Science Information* 36, p. 615 - 640
- Rosenstiel, L. von; Molt, W.; Rüttinger, B. (1972): *Organisationspsychologie*, Stuttgart
- Saam, N. J.; Petran, W. (2001): Einleitung, in: Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H. J.; Saam, N. J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*, Opladen, S. 7 - 14
- Schein, E. H. (1980) (3. Aufl.): *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs
- Scheller, R.; Heil, F. E. (1986): Beratung, in: Sarges, W., Fricke, R. (Hg.): *Psychologie für die Erwachsenen-Weiterbildung*, Göttingen, S. 94 - 98
- Schelsky, H. (1957): *Die sozialen Folgen der Automatisierung*, Düsseldorf, Köln
- Schimank, U. (1995): Teilsystemevolution und Akteursstrategien. Die zwei Seiten struktureller Dynamiken moderner Gesellschaften in: *Soziale Systeme*, Heft 1, S. 73 - 100
- Schlee, J.; Muzeck, W. (1996): Supervision für Lehrerinnen und Lehrer, in: Schlee, J.; Muzeck, W. (Hg.): *Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für LehrerInnen und Lehrer*, Heidelberg, S. 9 - 22
- Schmid, W. (1999): *Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung*, Frankfurt a. M.
- Schmidt, G. (1980): Zur Geschichte der Industriesoziologie in Deutschland, in: *Soziale Welt*, Heft 2
- Schmidt, G. (1981): Der Soziologe als Apotheker oder Funktionär? Probleme anwendungsbezogener Forschung in der Industriesoziologie, in: Alemann, H. v.; Peter, H. (Hg.): *Soziologie in weltbürgerlicher Sicht - Festschrift für René König zum 75. Geburtstag*, Opladen, S. 217 - 288
- Schmitz, C.; Heitger, B.; Gester, P.-W. (1993b): *Menagerie, 2. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Heidelberg
- Schmitz, C.; Heitger, B.; Gester, P.-W. (1995): *Menagerie, 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Heidelberg
- Schmitz, C.; Heitger, B.; Gester, P.-W. (1997): *Menagerie, 4. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Heidelberg
- Schmitz, C.; Heitger, B.; Gester, P.-W. (Hg.) (1993a) (2. Aufl.): *Menagerie, 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Heidelberg
- Schulz-Wild, R.; Weltz, F. (1973): *Technischer Wandel und Industriebetrieb*, Frankfurt a. M.
- Schumann, M. (2001): Kritische Industriesoziologie - Neue Aufgaben, in: *Mitteilungen des Soziologischen Forschungsseminar Göttingen*, Nr. 29, 93 - 97
- Schumm-Garling, U. (1982): *Soziologie des Industriebetriebs*, Stuttgart
- Schüpbach, H.; Strohm, O.; Troxler, P.; Ulich, E. (1997): Analyse und Bewertung von Auftragsdurchläufen, in: Strohm, O.; Ulich, E. (Hg.): *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation*, Zürich, S. 107 - 134

- Schwaninger, M. (1994): Managementsysteme. Das St. Galler Konzept, Frankfurt a. M., New York
- Scott-Morgan, P. (1996): Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen, Frankfurt a. M.
- Selvini-Palazzoli, M.; Anolli, L.; Di Blasio, P.; Giossi, L.; Pisano, J.; Ricci, C.; Sacchi, M.; Ugazio, V. (1981): Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart
- Semmer, N. (1981): Stressbezogene Tätigkeitsanalyse, Dissertation, TU-Berlin
- Skrotzki, R.; Thömmes, R. (2000): Organisation betrieblicher Qualifizierung, in: Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwitalla, U.; Skrotzki, R., Wicke, W. (Hg.): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in klein- und Mittelbetrieben, Münster, Hamburg, London, S.57 - 101
- Steffen, M. (1980): Beratung und Transfer als Instrumente einer arbeitsorientierten Gestaltungspolitik, München, Mering
- Stiegler, B. (1977): Kooperationsformen bei arbeitnehmerorientierter Aktionsforschung, in: Zeitschrift Arbeitswissenschaft, Heft 3, S. 129 - 134
- Stiegler-Lorenz, B. (1997): Beteiligungsorientierte Aktionsforschung unter Bedingungen des soziokulturellen Umbruchs. Partizipation in Zeiten des Personalabbaus!?, in: Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster, S. 113 - 128
- Strohm, O. (1997a): die ganzheitliche MTO-Analyse: Konzept und Vorgehensweise, in: Strohm, O.; Ulich, E., 1997a (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 21 - 37
- Strohm, O. (1997b): Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen, in: Strohm, O.; Ulich, E., 1997a (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, 135 - 166
- Strohm, O. (1997c): Analyse und Bewertung der soziotechnischen Geschichte, in: O. Strohm; E. Ulich (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 299 - 345
- Strohm, O.; Ulich, E. (1997a) (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich
- Strohm, O.; Ulich, E. (1997b): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft Nr. 1, S. 11 - 19
- Timel, R. (1998): Systemische Organisationsberatung - Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit?, in: Howaldt, J.;

- Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 201 - 213
- Tolksdorf, G. (2001): Wo beginnt, wo endet „Beratungsforschung“? Grenzen zwischen Wissenschafts- und Managementpraxis, in: Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H. J.; Saam, N. J. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen, S. 199 - 208
- Toulmin, S. (1996): Is action research really „research“? in: International Journal of Action Research and Organizational Renewal, vol. 1, p. 51 - 62
- Touraine, A. (1955): L'evolution du travail ouvrier aux usines Renault, Paris
- Udris, I.; Alioth, A. (1980): Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse (SAA), in: Martin, E.; Udris, I.; Ackermann, U.; Oegerli, K.: Monotonie in der Industrie. Schriften zur Arbeitspsychologie, Hg. Ulich, E., Bd. 29, Bern, S. 61 - 68
- Udris, Ivars (1997): Arbeitspsychologie für morgen. Einleitung, in: Ivars Udris (Hg.): Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven, Heidelberg, S. 7 - 14
- Ulich E. (1997): Mensch-Technik-Organisation: Ein europäisches Produktionskonzept, in: Strohm, O.; Ulich, E. (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 5 - 17
- Ulich, E. (1978): Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung, in: Management io Nr. 12, S. 566 - 568
- Ulich, E. (1994) (3. Aufl.): Arbeitspsychologie, Zürich
- Ulich, E. (1999): Vorwort, in: Kuark, J. K.; Pardo Escher, Olga (1999): Forschungsschwerpunkt Frauen in CIM. CIM Aktionsprogramm, Überblick und Evaluation, F-CIM 1, Integration von Frauen in modernen Produktionsstrukturen, Projektbericht, Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, S. V - VII
- Ulich, E. (2000): Mensch, Technik, Organisation – ein europäisches Produktionskonzept, in: Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien (Hg.): Sinn – Macht – Arbeit. Herausforderungen durch Organisationswandel, Wien, S. 36 - 45
- Ulich, E.; Conrad-Betschart, H.; Baitsch, C. (1989): Arbeitsform mit Zukunft: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig. Grundlagen und 7 Fallstudien aus der Maschinenindustrie. Bern, Frankfurt a. M., New York, Paris
- Ulrich, H. (1984): Management. Bern
- Varela, F. (1984): Two principles of self-organization, in: Ulrich, H.; Probst, J. B. (ed.): Self-organization and management of social systems, Berlin, p. 25 - 32
- Varela, F. (1987): Autonomie und Autopoiesie, in: Schmidt, S. J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt, S. 119 - 132
- Vogel, H.-C. (1988): Organisationsentwicklung als Begleitung selbstorganisierter Lernprozesse. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 7, 23 - 38
- Volpert, W. (1974): Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung, Köln

- Volpert, W. (1987): Psychologische Regulation von Arbeitstätigkeiten, in: Kleinbeck, U.; Rutenfranz, J. (Hg.): Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 1, Göttingen, S. 1 - 42
- Walkemeyer, H.; Bäumer, S. (1990): Neue Aspekte der Familientherapie, Eschborn
- Weber, W. G. (1997a): Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, Schriften zur Arbeitspsychologie, Ulich, E. (Hg.), Bd. 57, Bern
- Weber, W. G. (1997b): Analyse und Bewertung von Produktionstätigkeiten, in: Strohm, O.; Ulich, E. (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologische bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 201 - 222.
- Weber, W. G.; Kirsch, C.; Ulich, E. (1997): Analyse und Bewertung von Arbeitsgruppen, in: O. Strohm; E. Ulich (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologische bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation, Zürich, S. 167 - 199
- Weick, K. E. (1991): The Nontraditional Quality of Organizational Learning. Organization Science, No. 2, p. 116 - 124
- Weingart, P. (2001): Die Stunde der Wahrheit. Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft, Weilerswist
- Weltz, F. (1997): Beobachtende Teilnahme - ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie, in: Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster, S. 35 - 48
- Weltz, F.; Lullies, V. (1983): Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung, Frankfurt a. M.
- Weltz, F.; Lullies, V. (1984): Das Konzept der inneren Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik, Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Opladen, S. 155 - 170
- Weyrich, A.; Lüders, E.; Oesterreich, R.; Resch, M. G. (1992): Ermittlung von Alltagstätigkeiten (Das EVA-Verfahren), Forschungen zum Handeln in Arbeit und Alltag, Bd. 4, Technische Universität Berlin
- Wicke (2000): Qualifizierung zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenz, in: Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwitalla, U.; Skrotzki, R., Wicke, W. (Hg.): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, Hamburg, London, S. 101 - 145
- Willke, H. (1984): Zum Problem der Intervention in selbstreferentielle Systeme, in: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 2, S. 191 - 200

- Willke, H. (1987): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme, Stuttgart, New York
- Willke, H. (1994): System- und Interventionstheorie, Stuttgart, Jena
- Willke, H. (1997): Wissensarbeit, in: Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 4 - 18
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung - Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis, in: Hofmann, M. (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, S. 45 - 136
- Wimmer, R. (1993): Der systemische Ansatz. Mehr als eine Modeerscheinung? Zur professionellen Orientierung von internen Experten für Organisations- und Personalentwicklung, in: Schmitz, C.; Gester, P. W.; Heitger, B. (Hg.): Managerie. 1. Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg, S. 70 - 104
- Wimmer, R. (1995a): Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Walger, G. (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, S. 239 - 284
- Wimmer, R. (1995b) (2. Aufl.): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, R. (Hg.) Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, S. 59 - 111
- Wimmer, R. (1996): Neuere Methoden der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen, in: Schwiering (Hg.): Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel, Stuttgart, S. 183 - 204
- Wingens, M. (1998): Wissensgesellschaft und Industrialisierung der Wissenschaft, Wiesbaden
- Wingens, M. (1998): Wissensgesellschaft und Industrialisierung der Wirtschaft. Wiesbaden
- Wollnik, M. (1994): Interventionschancen bei autopoetischen Systemen, in: Götz, K. (Hg.): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für das Management, Heidelberg, S. 118 - 159
- Wottawa, H. (1993): Spezielle Methodenfragen der Arbeits- und Organisationspsychologie als angewandter Disziplin, in: W. Bungard; T. Herrmann (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung, Bern, S. 195 - 206
- Zölch, M.; Weber, W.; Leder, L. (Hg.) (1999): Praxis und Gestaltung kooperativer Arbeit, Zürich