



Arbeits- und Industriesoziologische Studien

Jg. 2, Heft 1, Juni 2009

Inhalt

	Editorial	3
Industriesoziologie zwischen Subjekt- und Strukturbezug: Im Gespräch mit Burkart Lutz (Gesprächsführung: Margit Wehrich und Wolfgang Dunkel)		5
Roland Springer	Der Berater als Arbeitskraft- unternehmer	19
Sascha Liebermann Thomas Loer	Krisenbewältigung oder Verant- wortungsdelegation?	29
Sylvia Marlene Wilz	Was macht der Berater?	43
	Forschungsvorhaben	54
	Dissertationsprojekte	61

ISSN 1866-9549

Herausgeber

Prof. Dr. Katharina Bluhm, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund

Dr. Heike Jacobsen, SfS, TU Dortmund

Dr. Nick Kratzer, ISF e.V. München

Prof. Dr. G. Günter Voß, TU Chemnitz

Kontakt

Dipl.-Päd. Martina Höffmann

Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie

Technische Universität Dortmund

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Otto-Hahn-Straße 4

D-44227 Dortmund

Tel/Fax: +49 231 7553718/-3280

martina.hoeffmann@tu-dortmund.de

<http://www.ais-studien.de>

Editorial

Die Arbeits- und Industriosociologischen Studien haben inzwischen im Umfeld der sozialwissenschaftlichen Forschung und Literatur zum Problem moderner Arbeit und Betriebsverhältnisse einen anerkannten Platz gefunden. Die bisherigen Ausgaben haben erfreuliche Resonanzen nicht nur aus der Mitgliedschaft der Sektion Arbeits- und Industriosociologie bekommen. Dies bekräftigt die Herausgeberinnen und Herausgeber in ihrer Zielsetzung zwar ein Organ für die schnelle und unkomplizierte Information der ‚Sektion‘ zur Verfügung zu stellen, aber zugleich nach und nach ein breiteres Publikum zu erreichen. Zudem soll weiterhin eine mittlere Linie verfolgt werden, zwischen einerseits einem zeitnahen und kompakten Informationsdienst und einem wissenschaftlichen Journal mit klaren Qualitätskriterien. Ganz in diesem Sinne enthält die jetzige Ausgabe nun einige der Beiträge der Sektionssitzung der Arbeits- und Industriosociologie auf dem Kongress für Soziologie in Jena im Oktober 2008.

Dies ist zum einem (und wir sagen gerne: vor allem) die schriftliche Widergabe des von *Wolfgang Dunkel und Margit Wehrich* mit *Burkart Lutz* geführten Gesprächs. Anlass dieses Gespräch war die Ehrung von Burkart Lutz durch die Deutsche Gesellschaft für Soziologie, die ihm den Preis für sein herausragendes wissenschaftliches Lebenswerk überreichte. Die Sektion ihrerseits wollte mit diesem bemerkenswerten ‚Interview‘ Burkart Lutz nicht nur als ihr langjähriges Mitglied, sondern als einer der Gründungsväter des Fachs in seiner kaum zu überschätzenden Bedeutung mit großer Dankbarkeit würdigen. Neben der Ehrung der Person und seines Werks ist das Gespräch aber zugleich ein beeindruckender Rückblick auf die lange Geschichte des Fachs, von der unmittelbaren Nachkriegszeit bis in die jüngste Aktualität. Und es wird mehr denn je deutlich wie intensiv Burkart Lutz das Fach durchgehend geprägt und gefördert hat.

Zum anderen dokumentiert diese Ausgabe drei der in der Sektionssitzung zum Thema „Macht Berater“ gehaltenen Vorträge. Das Thema war gewählt worden, einmal weil die Berater, und genau genommen die inzwischen breit etablierte ‚Beraterindustrie‘, eine immer weiter zunehmende Bedeutung für die Entwicklung moderner Arbeits- und Betriebsverhältnisse haben. Es ist kein Wunder, dass ergänzend zum schon länger kursierenden Schlagwort des Managerkapitalismus in jüngster Zeit nun auch von „Beraterkapitalismus“ gesprochen wurde. Zum zweiten wurde des Thema aber auch gewählt, weil immer mehr Kolleginnen und Kollegen der Arbeits- und Industriosociologie selbst in der einen oder anderen Weise als ‚Berater‘ im weitesten und unterschiedlichsten Sinne tätig sind. Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass das Beratungsgewerbe zu einem wichtigen Markt oder Berufsfeld für Arbeits- und IndustriosociologInnen geworden ist. Dem wollte der Vorstand der Sektion bewusst Rechnung tragen.

Ausgewählt wurden bewusst drei sehr unterschiedliche Beiträge: Dies ist zum einen der Vortrag von *Roland Springer* („Der Berater als Arbeitskraftunternehmer“), der als inzwischen etablierter und erfolgreicher industriosociologischer Berater für große Industriebetriebe einerseits als Praktiker und Betroffener argumentiert,

andererseits als Wissenschaftler auch einen reflektierend analytischen Blick auf sein Gewerbe vorstellt. *Sascha Liebermann und Thomas Loer* („Krisenbewältigung oder Verantwortungsdelegation? Analytische Anmerkungen zum Arbeitsbündnis in fallorientierter Beratung von Organisationen“) gehen danach intensiver auf die konkrete Arbeit von Beratern ein, in dem nach den Bedingungen des Gelingens der Beratungsbeziehung und damit nach dem „Arbeitsbündnis“ beider Seiten und dessen möglichen unterschiedlichen Ausprägungen gefragt wird. *Sylvia Marlene Wilz* („Was macht der Berater? Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratern am Beispiel der Personalberatung“) nähert sich den Beratern handlungstheoretisch. Ihr Thema ist das mikropolitische Handeln von Beratern und ihren Klienten bzw. Auftraggebern in Organisationen; also die Interaktion und Kommunikation der Akteure und damit die alltägliche Praxis als Quelle von Macht. Basis sind Befunde einer explorativen Studie zur Arbeit von „Headhuntern“.

Die Herausgeber/innen hoffen, dass auch mit diesen Themen und Beiträgen der Diskussionskultur in der Arbeits- und Industriesoziologie wertvolle neue Impulse gegeben werden. Wir wünschen eine anregende Lektüre und hoffen auch diesmal auf konstruktive Kritik an dieser Ausgabe der AIS-Studien.

Die Herausgeber/Innen

Industriosozilogie zwischen Subjekt- und Strukturbezug: Im Gespräch mit Burkart Lutz

Veranstaltung der Sektion Arbeits- und Industriosozilogie am 9. Oktober 2008 aus Anlass der Verleihung des Preises der DGS für ein hervorragendes wissenschaftliches Lebenswerk an Burkart Lutz auf dem 34. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena

Gesprächsführung: Margit Wehrich und Wolfgang Dunkel

Margit Wehrich: Ich begrüße Sie sehr herzlich, lieber Herr Lutz, liebe Gäste. Wolfgang Dunkel und ich haben über die angemessene Form nachgedacht, wie wir Burkart Lutz ehren könnten. Bei der Eröffnungsveranstaltung war es ja so, dass sich Herr Lutz netterweise das Wort genommen hat – aber es ist ihm nur für ein paar Minuten gelungen. Das war entschieden zu wenig. Anlässlich der 25-Jahre-Feier des ISF München im Jahre 1990 hatte Burkart Lutz auch nur 10 Minuten Zeit, aber immerhin 10 Minuten, nachdem Bolte, Friedeburg, Schmidt, Altmann und Bergmann gesprochen hatten, kam er endlich dran. Und er begann seinen Beitrag damit, dass er meinte, die Veranstalter hätten sich gedacht (ich zitiere Burkart Lutz): „Burkart Lutz hält es nicht länger aus, einer Veranstaltung beizuwohnen, auf der ständig über ihn geredet wird, ohne dass er zu Wort kommt“. Das werden wir jetzt beherzigen.

Herr Lutz hat sich ein Thema gewünscht: Industriosozilogie zwischen Subjekt- und Strukturbezug. Und natürlich kommen wir seinem Wunsch entgegen – aber wir möchten das Thema doch mit seiner Biographie verknüpfen. Wir möchten schon die Chance nutzen, mit Burkart Lutz über fast 60 Jahre Industriosozilogie sprechen zu können. Wir bieten Ihnen jetzt nacheinander fünf Etappen der Industriosozilogie als Gesprächsrahmen an. Wir beginnen mit den 50er Jahren, dann schließen sich die 60er Jahre an, die 70er und 80er Jahre haben wir zusammengenommen, dann die 90er Jahre und schließlich die Jetzt-Zeit. Und natürlich lassen wir es uns nicht nehmen, Sie nach einem Ausblick auf die Zukunft der Industriosozilogie zu fragen. Wir haben uns die erste Dekade erlaubt, folgendermaßen zu kennzeichnen: Es steht hier „Ende und Anfang“ – ein guter Einstieg, der aber auf die späten 40er Jahre verweist. Das ist der programmatische Titel einer links-katholischen Zeitschrift, deren Redaktion Sie angehörten. Und wir haben gedacht, wir stellen das mal an den Anfang.

Vielleicht dürfen wir noch ein Zitat in diesem Zusammenhang hinzufügen: „Zwischen den Stühlen sitzt der Narr am besten“. Dies Zitat stammt von Joseph Drexel, dem Herausgeber der Nürnberger Nachrichten, der es in den 50er Jahren einmal als Motto seiner Weihnachts-Glückwunsch-Karte nutzte (worauf Sie in einem Interview zurückgegriffen haben). Dieses Zitat umreißt unserer Ansicht nach sehr gut, dass Sie von Anfang an für eine außerakademische Industriosozilogie standen – und trotzdem immer dran gearbeitet haben, dass es auch eine ordentliche akademische Soziologie gibt. Denn von der hängt es ja letztendlich auch ab, was die Industriosozilogie für eine Reputation hat. Also die Industriosozilogie, die aus der Analyse betrieblicher Probleme immer gesellschaftliche Probleme ableiten wollte und immer

auch mit gestalten wollte. Die Pionierjahre empirischer Sozialforschung interessieren uns jetzt sehr – und wir haben in Vorbereitung auf dieses Gespräch mit Anneliese Pirker, der Frau ihres Mitstreiters Theo Pirker, gesprochen. Das war die damalige Sekretärin der WWI-Studie. Wir haben einen herzlichen Gruß von ihr an Sie dabei – und sie hat uns erzählt, dass das damals eine sehr unkonventionelle aufregende Forschung war und auch die Forschungsaufenthalte ebenfalls sehr unkonventionell waren. Also sie hat sehr geschwärmt.

Burkart Lutz: Dies ist eine ganze Menge Fragen. Ich will versuchen, sehr kurz zu bleiben, obwohl man mit einigen von ihnen mühelos ganze Tage verbringen könnte.

Zunächst zur Zeitschrift „Ende und Anfang“: Sie war zwischen 1946 und 1949 eine ursprünglich eher katholische und weniger linke, zweiwöchentlich erscheinende Zeitschrift mit dem programmatischen Untertitel „Zeitung der jungen Generation“. Die Zeitschrift wurde im Laufe von etwa zwei Jahren bis zu ihrem endgültigen Verbot immer linker und immer weniger katholisch. Für alles weitere, was ich dann ge- und betrieben habe und vor allen Dingen für meinen Weg zur Industriosozologie sind im Zusammenhang mit „Ende und Anfang“ meiner Meinung nach drei Dinge von Bedeutung.

Das erste sind schlicht die persönlichen Beziehungen in der Redaktion, die sich einerseits auf einen festen Kern gemeinsamer Überzeugungen und Denkstrukturen stützten, andererseits jedoch zumindest zeitweise in erheblichem Umfang emotionsgeladen waren. Wir drei, Theo Pirker, Siegfried Braun und ich, stammten alle drei aus der Gruppe „Ende und Anfang“. Wir stiegen gemeinsam in die Soziologie ein – was sowohl wir selbst wie auch viele der gleichaltrigen Kollegen als nachgerade selbstverständlich betrachteten.

Das zweite Wichtige war die frühzeitige Erkenntnis der engen Verbindung von Soziologie mit gesellschaftlichen Veränderungen, genauer mit der Entwicklung unserer Gesellschaft.

Und das dritte, wahrscheinlich Wichtigste, war eine sehr intensive Lektüre von und Auseinandersetzung mit Marx.

Dies sind im Wesentlichen die Ingredienzien, die wir ab 1950 in unsere Tätigkeit als Soziologen einbringen konnten. Nach dem Ende von „Ende und Anfang“ teilten sich die Wege der Redaktionsmitglieder der Zeitschrift, wobei sich zwei Hauptpfade unterscheiden lassen: Die Mehrheit der Redaktion blieb im Journalismus bzw. in der Publizistik. Drei Mitglieder der Gruppe – Siegfried Braun, Burkart Lutz und Theo Pirker – wurden Soziologen, genauer Industriosozologen und wirkten aktiv an dem mit, was man unter der Bezeichnung „Pionierphase der Industriosozologie“ zusammenfassen könnte.

Dann zu einer Phase, die man als die frühe Industriosozologie bezeichnen kann: Die 50er Jahre brachten (übrigens nicht nur in Deutschland) einen regelrechten Boom industriosozologischer Forschung, der sicherlich erklärungsbedürftig ist. Zu seiner Erklärung bieten sich zumindest zwei Thesen an, von denen die eine vor allem auf biographische Faktoren, die andere dezidiert auf gesellschaftliche Bedingungen abstellt. Die erste der beiden Thesen argumentiert vor allem in berufssoziologischer Perspektive und versucht zu zeigen, warum wir Soziologen wurden (obwohl meines Wissens niemand unserer Generation Soziologie studiert hatte). Die andere These will hingegen zeigen, warum wir uns – als Soziologen – dem Thema industrieller Arbeit und industrieller Betriebe zuwandten.

Ich will beide Thesen sehr knapp skizzieren.

Erstens die erheblichen biographischen Gemeinsamkeiten der Industriesoziologen: Die Frage, was uns dazu veranlasste, Soziologie als Beruf zu wählen, ließe sich auf einer biographisch-anekdotischen Ebene recht einfach beantworten: Eine Reihe von jungen, eher cleveren, beruflich noch ein bisschen orientierungslosen, aber stark wissenschaftlich und politisch interessierten Kriegsheimkehrern – wir waren ja allesamt Kriegsheimkehrer – suchte nach einer Möglichkeit, sich mit einer interessanten Tätigkeit ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Und sie nutzten recht geschickt die sich bietende Gelegenheit, auf das beträchtliche öffentliche Interesse an Mitbestimmung, an Arbeit und an Arbeiterschaft, gewissermaßen aufzuspringen.

Die Option für Soziologie, bei der sicherlich auch Zufälle eine Rolle spielten, erschien uns und vielen Altersgenossen eine mehr oder minder selbstverständliche Entscheidung. Rückblickend stellen sich allerdings viele Merkmale die „Pionierphase“ der Industriesoziologie deutlich anders dar – als Ergebnis des Zusammentreffens sowohl von biographischen wie von historischen makrogesellschaftlichen Bedingungen, die insgesamt ausgesprochen unikalen Charakter trugen.

Zweitens die großen Untersuchungen der frühen 50er Jahre: Um dies zu begründen, darf ich Ihnen zunächst in Erinnerung rufen, dass es in dieser Pionierphase innerhalb weniger Jahre zumindest vier große, aus heutiger Sicht ganz überwiegend wirklich großartig finanzierte Untersuchungen stattfanden. Es gab die Untersuchung, die wir gemacht haben, im Rahmen, genauer als eine Art Anhängsel des damaligen WWI der Gewerkschaften. Es gab die, wenn ich mich recht erinnere, von der Rockefeller Foundation finanzierte Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund, die sich vor allem mit den Namen Popitz und Bahrdt verbindet. Es gab dann die als Gegenstudie gegen die „Gewerkschaftsstudie“ lancierte, vom Mannesmann-Konzern in Auftrag gegebene und finanzierte Untersuchung über Betriebsklima am Frankfurter Institut für Sozialforschung. Und es gab die große, von Helmut Schelsky geleitete Untersuchung über die Berufsnot der Jugend.

Die Umstände, unter denen diese Untersuchungen zustande kamen und durchgeführt wurden, verdienen einige rückblickende Bemerkungen, wobei ich mich auf zwei von ihnen beschränken will.

Die Forschungsarbeiten der „industriesoziologischen Untersuchungsstelle des WWI der Gewerkschaften“, so der offizielle Titel der Arbeitsgruppe, die aus Siegfried Braun, Burkart Lutz und Theo Pirker, dem Mathematikstudenten Fro Hammelrat und der Sekretärin (und späteren Frau von Theo Pirker) Anneliese Weinzirl bestand, und die durch sie geprägten Lebensumstände lassen sich heute wohl nur noch mit einiger Anstrengung vorstellen. Beherrschend waren zwei Bedingungen: Einerseits hatten wir sehr wenig Geld, da unsere Auftraggeber, die Arbeitsdirektoren der von uns untersuchten Hütten- und Stahlwerke, ganz überwiegend erst seit kurzem ihre neuen Ämter übernommen und kaum Erfahrung mit der Vergabe größerer wissenschaftlicher Aufträge hatten. Andererseits war die Bereitschaft zumeist hoch, wenn es um nichtmonetäre Leistungen ging – von kostenlos zur Verfügung gestellten Gästewohnungen, freier Verpflegung im Werkskasino, bereitgestellten Dienstwagen mit Fahrer und komplizierten Sonderauswertungen der Personaldaten bis zu „Belegschaftsessen“ und sehr einfachen Quartieren in Werkwohnheimen.

Die Frankfurter „Betriebsklima“-Untersuchung sollte ganz dezidiert eine Gegenstudie gegen die Gewerkschaftsuntersuchung von Braun, Lutz und Pirker sein. Dass sie zustande kam, hängt sicherlich auch mit einigen Personen zusammen. Es gab damals im engeren Stab des Vorstandsvorsitzenden der Mannesmann AG einen jungen Juristen, der später einmal Bundespräsident wurde. Er und seine Kollegen er-

hielten den Auftrag, eine Strategie gegen die möglichen, aber unbekannteren Gefahren gewerkschaftlicher Sozialforschung zu konzipieren. Ich nehme an, dieser junge Jurist musste sich im Zuge seiner Offiziersausbildung auf der Kriegsschule auch mit den Grundlagen der Belagerungskunst beschäftigen und lernte hierbei insbesondere, dass man eine Mine am besten durch eine Gegenmine bekämpft. Der billigte die Idee einer Gegenuntersuchung und gab den Auftrag, den besten deutschen Soziologen hiermit zu betreuen, wobei Geld offensichtlich keine Rolle spielte. Dieses führte zu lebhaften Telefonaten, die sich vor allem um die Frage drehten, wer denn der berühmteste und bedeutendste deutsche Soziologe sei. Der Experte, der dann den Ausschlag gab, war Helmut Becker, Sohn des ehemaligen preussischen Kultusministers, späterer Gründer des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin und seit den frühen 50er Jahren Syndikus des Frankfurter Instituts für Sozialforschung. Sein Rat war eindeutig: Zweifellos gäbe es nur einen Wissenschaftler in Deutschland, der diese Gegenuntersuchung machen könne, Theodor W. Adorno, der aus Amerika zurückgekommen sei und sich in den USA mit dem neusten Stand der empirischen Sozialforschung vertraut gemacht haben.

Auf diesem Weg erhielt das Frankfurter Institut für Sozialforschung den Auftrag zu einer Untersuchung, mit der Thesen widerlegt werden sollten, von denen man fürchtete, dass sie in unserem – damals noch gar nicht geschriebenen – Untersuchungsbericht stehen würden.

Alles in allem war die Pionierphase der Industriosozilogie sicherlich etwas ausgesprochen Eindrucksvolles, für das es weder in der Zeit zuvor noch in den folgenden Jahren Vergleichbares gab. Die Zahl der in industriosozilogischer Forschung engagierten, ganz überwiegend gleichaltrigen, Wissenschaftler, war ausgesprochen groß. Die Ressourcen, über die wir – manchmal auf etwas skurrile Weise – verfügen konnten, waren bedeutend. Wir haben auch ziemlich intensiv gearbeitet, sodass bereits nach wenigen Jahren ein ganzes Paket von Publikationen entstand, von denen einige noch heute als Klassiker gelten. Dies war nur unter exzeptionellen Bedingungen möglich, die sehr eng mit den gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse der frühen Bundesrepublik zusammenhängen dürften.

Die offene „Arbeiterfrage“ der frühen Bundesrepublik, die Bedeutung der Industriosozilogie: Die grundlegenden gesellschaftlichen und politischen Strukturen der Bundesrepublik waren nicht zuletzt geprägt durch das, was man als die Lebensleistung von Konrad Adenauer bezeichnen kann, den Aufbau einer sehr stabilen Allianz des alten und des neuen Mittelstandes. Die CDU war die Partei, in der sich der alte und der neue Mittelstand – zum Teil auf regionalspezifisch etwas längeren Umwegen, wie sie die Bayernpartei oder die Deutsche Partei in Niedersachsen gingen – zusammengefunden haben.

Zunehmend wurde sichtbar, dass sich mit der Bildung dieser Allianz mit großer Dringlichkeit eine nach wie vor offene Arbeiterfrage stellte: Welche Rolle konnten und sollten die Arbeiter und die politisch-gesellschaftlichen Organisationen der Arbeiterschaft gegenüber dieser Allianz spielen? Sie waren einerseits nirgendwo als wirkliche Partner beteiligt. Andererseits war die Arbeiterschaft nach dem 2. Weltkrieg und im Zusammenhang mit Innovationen, die überwiegend noch von den Besatzungsmächten erzwungen worden waren, letztlich viel dichter in das politisch-administrative System eingebunden als je zuvor in der deutschen Geschichte.

Dies war ein Widerspruch, man könnte vielleicht sogar von einem Grundwiderspruch sprechen, von dem niemand so recht wusste, wie man mit ihm umgehen kann und umgehen soll.

Es war einerseits in den Strukturen und den gesellschaftlichen Verhältnissen der 50er Jahre nicht möglich, die Organisationen der Arbeiterschaft nach dem Vorbild von Weimar gänzlich aus dem politisch-administrativen System auszuschließen. Hierzu war die „Rote Gefahr“ einer von der Sowjetunion gestützten kommunistischen Machtübernahme zu drohend; auch war es ja keineswegs evident, dass die Mehrheit der deutschen Arbeiter kein nennenswertes Interesse an der DDR haben sollte, weshalb die Eindämmung eines potentiellen DDR/SED-Einflusses auf die deutschen Arbeiter eines der Grundthemen der deutschen Politik in den 50er Jahren war – die im übrigen ziemlich finstere, bleierne Jahre gewesen waren, wie ich aus meiner eigenen Erfahrung sagen möchte.

Andererseits änderte die Tatsache, dass der Arbeiterschaft offenkundig nicht jegliche Form von gesellschaftlicher Teilhabe versagt werden konnte, weil sonst die Gefahr ihres Übertritts ins rote Lager viel zu groß war, nur wenig an der Unsicherheit darüber, wie man denn unter diesen neuen Bedingungen mit den Arbeitern umgehen sollte und könnte. So kam es in den Nachkriegsjahren mehrfach zu ausgesprochen brutalen, gewalttätigen Formen der Eindämmung von Streiks – in Hessen ebenso wie in Bayern. Und offenkundig wäre die Bereitschaftspolizei beider Länder nur zu gerne mit Panzerwagen gegen die Streikposten vorgegangen, wenn dies von den westlichen Alliierten erlaubt worden wäre. Die Wasserkanonen sind im Übrigen bei dieser Gelegenheit erfunden worden.

Aus dieser offenen, ungelösten Arbeiterfrage entstand – und dies ist für unsere Argumentation von zentraler Bedeutung – ein essentieller gesellschaftlicher Wissensbedarf. Was passiert eigentlich in der Industrie? Verändert sich wesentlich in der industriellen Arbeit? Und was geschieht in den Köpfen der Industriearbeiter?

Trotz mangelnder Vorbereitung großer Einfallsreichtum der industriesoziologischen Forschung: Der hohe Wissensbedarf erklärt meiner Meinung nach sehr gut, warum sich damals so viele Soziologen zur gleichen Zeit, aber an verschiedenen Stellen und mit verschiedenen Spezialfragestellungen auf den Weg in die Industrie machten. Er erklärt auch, warum wir auf diese Herausforderung methodisch, erhebungstechnisch und auswertungstechnisch sehr unzureichend vorbereitet waren.

Gemessen an den heutigen Standards war unser empirisches Vorgehen zum Teil nachgerade abenteuerlich – was uns gleichzeitig große Spielräume für Innovationen verschiedener Art eröffnete. So haben wir in der WWI-Gruppe unsere Fragebögen über die gewerkschaftlichen Vertrauensleute verteilen und wieder einsammeln lassen. Wir hatten natürlich verschließbare Umschläge beigelegt, doch kamen die meisten Fragebögen nicht im Umschlag, sondern im Bündel mit einer Büroklammer wieder zurück. Popitz und Bahrndt hatten sich für mündliche, qualitative, teilweise ausgesprochen narrative Interviews entschieden; die anschließend von den Interviewern nach handschriftlichen Notizen und der Erinnerung als Protokolle diktiert – wobei Qualität und Reichhaltigkeit dieser Protokolle unzweifelhaft auch mit der Schreibfähigkeit des jeweiligen Interviewers korrelierte – wie bereits die hohe Variation der Protokoll-Länge (zwischen vier und zwanzig Seiten) indiziert.

Welche Rolle Improvisation und Einfallsreichtum spielten, möchte ich noch an einem weiteren Beispiel aus der WWI-Untersuchung zeigen: Wir hatten in der WWI-Untersuchung am Ende sehr große Datenmengen – mehrere Tausend Interviews und Personaldaten für etwa 40.000 Beschäftigte der untersuchten Werke. In unseren Überlegungen zur Auswertung dieser Datenmassen fiel irgendwann das Stichwort Lochkarten. Das Lochen der Karten übernahm eines der Untersuchungswerke, die eine große Locherkapazität hatten. Zur Auswertung führen wir dann nach Bad Go-

desberg, wo die amerikanische oder die englische Botschaft eine eigene Meinungsforschungsabteilung besaß, die mit Hollerithmaschinen gut ausgestattet war. Dort sagte man uns: Ihr könnt auf unseren Maschinen arbeiten, aber natürlich nur von Samstagmittag bis Sonntagabend. So haben wir denn Wochenende von Samstagnachmittag bis Sonntagnachmittag sortiert, sortiert, sortiert.

Mein wesentliches Argument ist allerdings, dass – jenseits von Skurrilitäten der genannten Art – die hohe Bedeutung von Industriearbeit in dieser Aufbruchphase der Industriosozologie sicherlich auch als Ausdruck eines starken historischen Interesses gedeutet werden kann und darf, mit dem sich ein ausgeprägtes Wissens-, Kenntnis- und Aufklärungsbedürfnis verband. Dabei spielte das Subjekt – jetzt komme ich auf den Titel des heutigen Abends, den ich etwas voreilig vorgeschlagen habe – natürlich eine wichtige Rolle. Sehr schnell stellte sich für uns alle, die drei Gruppen von Soziologen, die vorrangig an diesem Aufbruch beteiligt waren, heraus, dass der Zugang zu den Strukturen in erheblichem Umfang gewonnen werden kann über das Subjekt, das heißt über mehr oder minder standardisierte Aussagen von Personen, z.B. zur Arbeitszufriedenheit, zur Zufriedenheit mit dem Meister, zur Zufriedenheit mit dem Betriebsrat, und ähnlichem. Hierbei möchte ich offen lassen, ob der Weg über das Subjekt der einzig gangbare Zugang zu Strukturen ist.

Damit möchte ich im Augenblick bewenden lassen und einen Sachverhalt aufnehmen, der von den Moderatoren explizit als wichtig betrachtet wird. Nämlich die Entstehung der Sektion Industriosozologie. Ich werde aber später den Faden, den ich jetzt fallen lasse, nochmals aufgreifen.

Zur Entstehung der Sektion Industriosozologie: Wie kam, so fragten Sie mich unter anderem, die Sektion Industriosozologie zustande? Dies ist eine etwas längere Geschichte.

Um 1954/55 begannen wir damit, unsere Berichte vorzulegen. Es erschienen die ersten größeren Aufsätze, Forschungsberichte und dann auch Bücher. Nun standen in diesen Forschungsberichten und Druckmaterialien Dinge, die ziemliche Irritationen verursachten, nicht nur im konservativen, technisch-ökonomischen Management, sondern bis weit in das Milieu der Betriebsräte und Arbeitsdirektoren hinein. Die Betriebsräte fanden es z.B. nicht so lustig, dass die Arbeiter überwiegend mit dem Meister zufriedener waren als mit dem Betriebsrat, das war nicht sehr schön. Sehr bald kam es zu größeren Auseinandersetzungen, zumal die Vergabe der Betriebsklima-Untersuchung durch das Mannesmann-Management von Vielen als eine Art Kampfansage betrachtet wurde.

In dieser Stimmungslage wurde ein Arbeitskreis von Mitarbeitern der Arbeitsdirektoren gebildet, darunter mehrere Psychologen, die in der Lehrlingsauswahl tätig waren. Dieser Kreis begann, die Methodologie zu kritisieren, so z.B. die Methodologie des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, deren Befragungsstichprobe nicht repräsentativ sei. Dies führte zu Diskussionen, so dass es notwendig erschien, die Sache zu klären.

Die „Gesellschaft für Soziale Betriebspraxis“, ein Zusammenschluss von Arbeitsdirektoren, der vor allem von den Werken finanziert wurde, übernahm es, zu diesem Zweck eine Tagung in Düsseldorf zu organisieren, auf der die projektverantwortlichen Soziologen ihre Befunde zur Diskussion stellen sollten. Etwas ironisch sagten wir, man wolle bei dieser Gelegenheit die Soziologen zusammenholen und in eine Arena schicken, in der Hoffnung, dass wir uns so richtig die Augen auskratzen werden.

An dieser Tagung in Düsseldorf nahmen von Seiten der Soziologen Popitz und Bahrndt aus Dortmund, Adorno und Friedeburg aus Frankfurt und Braun, Lutz, Pirker aus dem WWI teil; ob auch Jüres und Kesting aus der Dortmunder Gruppe dabei waren, kann ich ohne Recherchen nicht mehr sagen. Die drei aus der WWI-Gruppe. Wir legten eine Zusammenfassung unserer Daten vor (die wir uns unter Kollegen natürlich teilweise schon kommuniziert hatten) und stellten fest, dass es jenseits grundlegender Unterschiede im methodischen Vorgehen in inhaltlicher Perspektive überhaupt keinen ernsthaften Dissens gab. Überall dann, wenn wir wirklich vergleichbare Fragen gestellt hatten, waren die Befunde bis in den 1%-Bereich identisch.

Wir fanden dies sehr spannend, während die Herren aus der Stahlindustrie (die auf den Rängen saßen) das Ergebnis vielleicht weniger goutierten. Unter Soziologen waren wir uns auch sehr schnell einig darin, dass wir weitermachen sollen. Wir schauten uns unter den Kollegen um, wen wir noch einladen sollten. Sehr schnell stieß Heinz Kluth, zusammen mit Tartler und zeitweise auch Lohmar zu uns, die an der großen Studie zur Jugendarbeitslosigkeit unter Leitung von Schelsky (Vater!) beteiligt waren. Dahrendorf, frisch aus England zurückgekehrt, wurde schnell integriert. Etwas später kamen Lepsius und Bolte.

Es gab ein oder zwei Fälle, bei denen der Kreis dezidiert der Meinung war, die Kollegen würden nicht zu uns passen. Es versteht sich wohl von selbst, dass ich hier keine Namen nenne. Das Kooptationsverfahren hatte sich rasch herausgebildet: Wer uns interessant erschien oder wer darum bat, mitmachen zu können, wurde zur nächsten Sitzung eingeladen. Und nach dieser Sitzung gab es meist sehr schnell ein positives oder negatives Urteil. Dieser Arbeitskreis kam sehr schnell mit üblicherweise zwei Sitzungen pro Jahr ins Laufen. Zumindest während der ersten Jahre war das methodische Interesse sehr stark. Wir hatten alle ein hohes Interesse daran, unser methodisches Instrumentarium zu vervollständigen und zu konsolidieren, wobei anfangs das Arbeiten mit betrieblichen Statistiken als besonders wichtig erschien.

Irgendwann erfuhren wir, die Deutsche Gesellschaft für Soziologie hätte beschlossen, Sektionen einzurichten. Wir seien doch eine lebendige und produktive Gruppe, ob wir nicht bereit seien, uns in unserer damals bestehenden Form als Sektion Industriosozologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie zu etablieren. Wir haben natürlich ein bisschen überlegt und diskutiert, doch war die Lage eindeutig und die Entscheidung fiel nicht schwer.

Wolfgang Dunkel: Ich sehe schon, wir kommen mit unserem Zeitmanagement nicht zurecht.

Burkart Lutz: Natürlich nicht. (Gelächter)

Wolfgang Dunkel: Dann versuchen wir jetzt einen kurzen Sprung in die 60er Jahre und sehen, wie weit wir noch kommen.

Wolfgang Dunkel: Die 60er Jahre haben wir überschrieben mit Wohlstand auf der einen Seite, Aufbruch auf der anderen Seite. Die Arbeiterfrage hat sich ja dann anders gelöst als Sie das in den 50er Jahren vermutet hatten. Um noch einmal Frau Pirker zu zitieren, sie sagte lapidar: „Und dann kam der Wohlstand“. Dann war es vorbei mit Vorstellungen von revolutionärer Erhebung und von massiven Konflikten. Sie haben ja später selbst analysiert, wieso es dazu kam.

Jetzt ist die Frage: Wie hat sich die Industriosozologie weiter entwickelt? In Ihren biographischen Erinnerungen haben Sie geschrieben: es gab eine Latenzphase der Industriosozologie in der ersten Hälfte der 60er Jahre. Hat es etwas damit zu tun

gehabt, dass der Wohlstand und die weiteren Karrierechancen der Arbeiter diese offene Arbeiterfrage entschärft haben? War es das?

Burkart Lutz: Nein, nein.

Wolfgang Dunkel: Es gab aber dann, um das noch zu sagen, ab Mitte der 60er Jahre einen Neuanfang der Industriosozologie: Gründung des ISF München, RKW-Studie Göttingen, das dann auch zur Gründung vom SOFI geführt hat. Also in der zweiten Hälfte der 60er Jahre war die Situation wieder eine andere. Aber zunächst einmal: Wie ging es mit der Industriosozologie weiter in der ersten Hälfte der 60er Jahre?

Burkart Lutz: Um diese Frage zu beantworten, muss man nochmals ein wenig in die 50er Jahre zurückgehen (Gelächter), denn die Entwicklung der Industriosozologie ist – in den 60er Jahren ebenso wie in den folgenden Jahrzehnten – geprägt durch schnelle Prozesse sowohl der Thematisierung wie der Dethematisierung. Die Bedeutung dieser Prozesse ergab und ergibt sich vor allem daraus, dass soziologische und insbesondere industriosozilogische Forschung – und das ist eine der zentralen Schwächen unseres Forschungsapparates – in hohem Grade abhängig ist von externer Finanzierung. Und die Chancen externer Finanzierung wiederum sind in hohem Grade abhängig davon, welche Fragestellungen, welche Problemen und welche Forschungsfelder in der jeweiligen historisch-gesellschaftlichen Konstellation als wichtig wahrgenommen werden,

In dieser Perspektive ist übrigens die frühe Industriosozologie von hohem Interesse, weil in der ersten Hälfte der 50er Jahre eine hochgradige, beinahe perfekte Übereinstimmung von thematischer Dringlichkeit der Forschung und materieller Möglichkeit ihrer Durchführung herrschte. Diese Übereinstimmung ging allerdings in der Mitte der 50er Jahre mit dem Ende der Pionierphase sehr rasch verloren. Das Interesse an industrieller Arbeit und an industriosozilogischer Forschung, verschwand binnen kurzem praktisch von der Tagesordnung.

Dieses Interesse setzte erst in der Mitte der 60 Jahre wieder neu ein mit einem hoch belegten Begriff, dem Begriff der Automation. Die Realität der Automation, vor allem aber der öffentliche Diskurs über die absehbare Bedeutung und die zu erwartenden Folgen der Automation waren geradezu ein Gottesgeschenk für die Soziologie im Allgemeinen und für die Industriosozologie im Besonderen. Ich würde mir sehr dringlich wünschen, noch mal eine solche Boomphase industriosozilogischer Forschung zu erleben. Einige Kollegen haben zwar geglaubt, das Internet könnte eine ähnliche Rolle spielen, doch entsprang aus dem Internet bislang ganz offenkundig keine bedeutsame Fähigkeit, mehr Forschungsmittel zu mobilisieren.

Kontinuität, dem Wandel und die potentiellen Erträge longitudinaler Analysen, wobei zunächst personelle Kontinuitäten als wichtige Ressourcen hervorzuheben sind: Ganz generell und leider nicht lediglich periodenspezifisch gilt, dass die großen Etappen der Industriosozologie wegen ihrer hohen Abhängigkeit von projektgebundener Finanzierung recht genau mit den Prozessen der gesellschaftlichen Thematisierung und Dethematisierung korrespondieren. Dies wirft mehrere spannende Fragen auf, die sich insbesondere auf die Übergänge von einem solchen Thematisierungsboom zum nächsten richten: Wie verlaufen diese Übergänge? Wie kombinieren oder blockieren sich binnenwissenschaftliche Veränderungen mit Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld? Gibt es ausreichend Kontinuität oder ein Übermaß an Diskontinuität?

Die große Chance der Industriosozologie in den 50er und den 60er Jahren lag darin, dass wir eine im Rückblick eigentlich erstaunliche hohe personelle Kontinuität hatten. Dies bedeutete unter anderem, dass auch Kolleginnen und Kollegen, die auf Lehrstühle mit ganz anderen Gebieten berufen wurden, Jahr um Jahr in der Sektion aktiv blieben, mitgearbeitet und vor allem auch mitdiskutiert haben.

In den 60er Jahren ist diese Kontinuität zumindest in größeren Teilen abgerissen. Es kam eine neue Generation, die 68er, die Sie alle viel besser kennen als ich, denn wenn ich die Köpfe mit grauen Haaren zähle, ist diese Generation hier reichlich vertreten. Dieser Generationswechsel brachte in mehrfacher Hinsicht einen neuen Wind, ein neues Tempo und eine neue Energie in die Industriosozologie. Es kam aber gleichzeitig auch zu einer deutlichen Verlagerung der inhaltlichen Schwerpunkte. Dies hatte nicht zuletzt zur Folge, dass die großen Erkenntniserträge, die mit Längsschnittauswertungen und Längsschnittanalysen hätten gewonnen werden können, lange Zeit hindurch unerschlossen blieben.

Dies will ich trotz der knappen Zeit noch an einem Beispiel konkretisieren.

„Alte“ und „neue“ Arbeiter: Die größte industriosozologische Untersuchung der 60er Jahre war die von Kern und Schumann („Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“). Diese Untersuchung erbrachte (übrigens mit einer Rezeptionsbreite, von der wir alle heute nur noch träumen können) Ergebnisse, die in einem offenen Widerspruch zu den Erwartungen an die weitere Entwicklung industrieller Arbeit standen, mit denen wir unsere großen Untersuchungen aus der ersten Hälfte der 50er Jahre abgeschlossen hatten. Wir hatten in diesen großen Untersuchungen neben vielen anderen Befunden einen starken Befund: die hohe Unzufriedenheit vieler der befragten Arbeiter und insbesondere eine eindeutige Altersabhängigkeit dieser Unzufriedenheit. Unzufrieden waren nach diesen Befunden nicht die Arbeiter als solche, sondern die jüngeren, unter 40-Jährigen. Zugleich zeigten sich ausgeprägte altersbedingte Unterschiede in den Zufriedenheitswerten.

Wir schlossen aus diesen Befunden, die Siegfried Braun in einem eher kurzen, konzisen Text, der für mich zu den besten Texten gehört, die in der Sozialwissenschaft der letzten Jahrzehnte geschrieben wurden, meisterhaft präsentierte, dass es Mitte der 50er Jahre zwei Generationen von Arbeitern gab, die „alten Arbeiter“ und die „neuen Arbeiter“.

Auf der einen Seite stand der traditionelle Hüttenarbeiter, der überwiegend ländlicher Herkunft war, nichts gelernt hatte, außer schwere körperliche Belastung zu ertragen, und der sich dann im Laufe von Jahrzehnten in den typischen qualifizierenden Mobilitätsketten interner Arbeitsmärkte nach oben gearbeitet hat. Diese Arbeiter bezogen, wie Siegfried Braun dies formulierte, Selbstbewusstsein aus dem heroischen Charakter ihrer Arbeit. Ihre Arbeitsbedingungen, Hitze, schwere körperliche Arbeit, Dämpfe und Dreck werden von ihnen nicht nur, ja nicht einmal vorrangig als Belastung interpretiert, sondern als Beleg für eine bestandene Bewährungsprobe.

Die jungen Arbeiter hingegen, die andere Generation, unsere eigene Generation, mit der wir uns trotz der beobachtenden Distanz des Forschers mehr oder weniger identifizierten, waren ganz überwiegend städtischer Herkunft. Sie hatten eine gute Schulbildung. Viele von ihnen hatten einen modernen Beruf gelernt, und die meisten von ihnen hatten im Krieg in der einen oder anderen Weise eine Menge an Fähigkeiten im Umgang mit Technik und Organisation erworben. Dieses war die Gruppe mit der höchsten Unzufriedenheit.

Wir waren überzeugt, dass diese Struktur nicht dauerhaft sein kann. Heute (also in der Mitte der 50er Jahre, zum Zeitpunkt der Erhebungen und Auswertungen) ist

diese Gruppe der kritischen, unzufriedenen Jungen noch in der Minderheit. Sie müssen sich unterordnen, während die Vorgesetzten ganz überwiegend Vertreter der alten Generation und ihrer Einstellungen sind. Aber das Altern wird bewirken, dass die alte Generation sukzessive aus dem Betrieb ausscheidet. Damit werden Arbeiter einer neuen Generation überwiegen, die ein ganz anderes, instrumentell-technisches Verhältnis zur Arbeit haben, die es unerträglich finden, dass man schwere Lasten mit Hand bewegen muss, obwohl es genügend Kräne gibt. In den Gruppendiskussionen, die wir durchführten, hörten wir dann: „Das geht doch nicht so“, „das kann man doch nicht machen“, „man kann doch Menschen nicht so schinden, wenn es die Technik dafür gibt!“

Wenn diese Generation immer zahlreicher wird und zunehmend an Einfluss gewinnt, sind nur zwei Entwicklungen denkbar: Entweder ändern sich in der Stahlindustrie und in anderen Industrien ähnlicher Art die Verhältnisse sich sehr schnell, oder es wird zu einem großen Knall kommen (was wir so ein bisschen gehofft haben, wäre es doch schön gewesen, einmal eine Revolution mitzumachen).

Die Befunde, die Kern und Schumann ein gutes Jahrzehnt später erhoben und veröffentlicht haben, belegen, dass weder das eine noch das andere eingetreten ist. Ganz im Gegenteil: Die von Kern und Schumann Mitte bis Ende der 60er Jahre befragten Arbeiter waren zufriedener als die von uns in den frühen 50er Jahren interviewten Arbeiter. Die Rationalisierung kam nicht zum Stillstand, sondern hat zu dieser Zeit mit großer Macht gewirkt. Die Arbeiter aus der zweiten Hälfte der 60er Jahre waren nicht, wie wir ein Jahrzehnt zuvor, erwartet hatten, kritischer, veränderungsbeherber und stärker Verbesserungen fordernd. Sie waren vielmehr eher brav und still.

Dies wirft Fragen auf, die für den Industriesoziologen einigermaßen bitter sind: Waren wir in der Pionierphase der Industriesoziologie vielleicht doch einigermaßen naiv? Haben wir vielleicht einfach unsere Wunschträume mit der Realität verwechselt? Haben wir nur jedes Alltagsgrummeln („Unzufriedenheitsrauschen“ könnte man sagen) bereits als eine zunehmende Verschärfung des Grundwiderspruchs interpretiert? Und letztlich: Wie passen die verschiedenen Ergebnisse eigentlich zusammen?

Die Ergebnisse der Untersuchungen aus den frühen 50er Jahren und aus den späten 60er Jahren passen sehr gut zusammen, wenn man noch eine zusätzliche Dimension in die Überlegung einbezieht: die Dimension der Lebensläufe der Beteiligten.

Das Integrationspotential beruflichen Aufstiegs: Wenn man beim Längsschnittanalysen nicht lediglich stabile Zustände unterstellt und die Verhältnisse zu zwei Daten vergleicht, sondern auch die – subjektbezogene Dynamik der Lebensläufe in den Blick nimmt, zeigt sich, dass zwischen 1954/55, und 1966/67 ein sehr mächtiger Prozess strukturellen, insbesondere betrieblichen und technischen Wandels völlig neue Daten für die Arbeitergruppen und Generationen entstehen ließ, die wir ein gutes Jahrzehnt früher untersucht hatten. Ein Großteil derer, die 1954/55 sehr unzufriedene jüngere Arbeiter mit oftmals ausgesprochen schlechten und schweren Arbeitsplätzen hatten, waren ein gutes Jahrzehnt später nicht mehr Arbeiter. Dies geschah nicht trotz, sondern im Gegenteil wegen des Siegeszuges tayloristischer Rationalisierung, eröffnete doch die massive Ausdehnung tayloristischer Massenproduktion mit ihrer tiefgreifenden funktional-hierarchischen Arbeitsteilung ein riesiges Gelegenheitsfenster, durch das in der fraglichen Zeit Hunderttausende, wenn nicht Millionen von Arbeitern, insbesondere Facharbeitern, den Weg des beruflichen Aufstiegs zu Ingenieuren und Technikern, zu Meistern oder anderen technischen Angestelltenpositionen fanden.

Zwischen den beiden Volkszählungen von 1950 und 1970 hat sich (zum jeweiligen Gebietsstand) die Zahl der Techniker und Ingenieure in der Privatwirtschaft von etwa 160.000 auf rund 570.000, also um mehr als 400.000 erhöht. Hinzu kommt eine sicherlich noch wesentliche größere Zahl von Meistern oder technischen Angestellten, die keine staatliche Technikerprüfung absolviert, sondern auf andere Weise (z.B. in Refa-Kursen) das geforderte Wissen erworben haben, Verglichen mit den Absolventenzahlen der Technikerschulen, Ingenieurschulen und technischen Hochschulen ist es evident, dass der weitaus größte Teil der 1970 in den Privatwirtschaft beschäftigten technischen Fachkräfte aus ehemaligen, im Beruf, oftmals im Betrieb aufgestiegenen Facharbeitern bestand. Zu ganz ähnlichen Zahlen kommt, ein weiteres Jahrzehnt später, das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.

Dem steht gegenüber, dass die Arbeiter, die Kern und Schumann um 1966/67 befragten, ihrerseits die gleichen sozialen Charakteristika aufwiesen, die schon Braun 1954 als typisch für den alten Arbeiter bezeichnet hatte. Sie waren wiederum ganz überwiegend ländlichen Ursprungs, kaum verwertbare berufliche Qualifikation außer ihrer körperlichen Kraft und waren gezwungen oder auch glücklich, irgendwo eine stabile Arbeit gefunden zu haben.

Es kann angesichts des Zusammenwirkens beider Entwicklung, massenhafter Aufstieg von jüngeren Facharbeitern einerseits, das Einströmen großer Quanten von Un- und Angelernten in die Industrie andererseits, nicht überraschen, dass lange Zeit hindurch, von der Mitte der 50er Jahre bis zum Ende der 60er Jahre, die Arbeiterfrage in Deutschland keine Rolle mehr spielte.

Wolfgang Dunkel: Wir haben noch 15 Minuten Zeit.

Burkart Lutz: Ja, aber nein, jetzt seid Ihr mal wieder mit Fragen dran.

Wolfgang Dunkel: Wir sind ja qualitative Sozialforscher und das Prinzip der Selbstthematisierung ist für uns immer sehr wichtig in unseren Interviews. Sie dürfen sich noch ein Jahrzehnt aussuchen! (Gelächter)

Burkart Lutz: Ich würde mir gerne noch ein Jahrzehnt aussuchen, über das ich freilich nur spekulieren kann. Dies ist das Jahrzehnt, das jetzt kommt.

Wolfgang Dunkel: Sollen wir das mit einer Frage verbinden?

Burkart Lutz: Ja, wenn Ihr eine Frage habt, ja.

Margit Wehrich: Die Frage lautet schlicht und einfach, wie geht es weiter mit der Industriesoziologie? Und wie geht es weiter mit Burkart Lutz?

Burkart Lutz: Ich will da ganz schnell antworten. Ich habe eine ganz simple Antwort. Es gibt allenfalls eine Krise der Industriesoziologinnen und -soziologen -

Wolfgang Dunkel: Ah ja, danke!

Burkart Lutz: ... aber nicht der Industriesoziologie. (Beifall)

Margit Wehrich: Wir hätten mit der Diagnose geschlossen, dass wir denken, dass es auf keinen Fall eine Krise der Industriesoziologie mit Burkart Lutz gibt.

Burkart Lutz: Das weiß ich nicht. Über bevorstehende Lebensverläufe, vor allem wenn sie in ein so enges Zeitfenster gequetscht werden müssen, soll man lieber nicht sprechen.

Ich möchte lieber noch auf eine Aufgabe eingehen, von der schon vorgestern viel die Rede war und die vielleicht für die Zukunft der Industriesoziologie von sehr hoher Bedeutung werden kann. Diese Aufgabe ist die systematische Öffnung der Industriesoziologie zu dem, was man die Analyse von Gesellschaften nennen kann – wobei ich bewusst nicht das Konzept der Gesellschaftstheorie verwende, weil dieses Konzept doch sehr besetzt. Was ich meine, ist die systematische und theoriegesteuerte Analyse der Entwicklungsdynamik von modernen Gesellschaften. Dies ist ein Feld, das auf eine überraschende und erschreckende Weise kaum bearbeitet wird – es sei denn im Feuilleton, das man gerne beim Frühstück liest.

Hier besteht ein sehr hohes Defizit. Zwar haben wir in den Jahren um 1980 versucht, das sich offenkundig ausbreitende Unbehagen an der von der Modernisierungstheorie vertretenen, hoffnungsgeladenen Linearität gesellschaftlicher Entwicklung ernst zu nehmen, die dann schließlich in dem Schlagwort vom Ende der Geschichte mündete. Neue Fragen tauchten auf, deren Beantwortung nicht zuletzt die Makro-Mikro-Beziehung und die Interdependenzen von Subjekt und Struktur in den Mittelpunkt rückte: Wie kann es in unseren Gesellschaften weitergehen? Wer treibt die Entwicklung wohin? Welche Kräfte wirken zusammen?

Aus diesem Unbehagen und den aus ihnen entspringenden Fragen entstand ein Buch, das nach meiner Überzeugung in meinem Gesamtlebenswerk wichtig ist, dessen Analysen und Thesen mir nach wie vor schlüssig und relevant erscheinen und von dem ich heute allenfalls bedaure, dass es von der Industriesoziologie längst nicht in dem an sich möglichen Umfang genutzt wurde und wird. Wenn jemand das interessiert, sollten wir mal länger darüber reden. Dennoch möchte ich jetzt, angesichts der sehr knappen Zeit, den „Kurzen Traum immerwährender Prosperität“ nur als Anstoß nutzen und uns alle fragen, was denn jetzt kommen kann, oder genauer was kommen sollte.

Als ich den größten Teil des „Kurzen Traum“ mit Ausnahme des letzten Kapitels geschrieben hatte, gab ich das Manuskript einigen wenigen Kollegen mit der Bitte um eine kritische Lektüre. Sie sagten übereinstimmend, dies sei ein schönes Buch, gut geschrieben, aber leider würde ich aufhören, wenn es um die eigentlich spannenden Dinge ginge, um die Frage, was sich seit der Nachkriegszeit verändert habe und was denn jetzt kommen werde.

Ich habe dann ein letztes Kapitel angefügt, das mir ziemlich schwer gefallen ist. Harter Kern dieses Kapitels ist die doppelte These, dass wir in der Auslaufphase einer Prosperitätskonstellation stehen und dass diese Konstellation unwiederholbar ist. Die These von der Unwiederholbarkeit der zu Ende gehenden Prosperität ist einigermaßen provokativ. Alle mir bekannten Vertreter zyklischer Entwicklungskonzepte, von Kondratieff über Schumpeter bis zu den französischen Regulationisten, unterstellen, meist ganz selbstverständlich, dass in der großen Krise, mit der eine Prosperitätskonstellation zusammenbricht, auch die Bedingungen dafür entstehen, dass sich eine neue Konstellation herausbildet. Der Untergang des Alten, so könnte man diese Denkfigur fassen, bringt das Neue hervor. Genau an dieser Stelle setzten meine Zweifel an. Welchen Grund gibt es für diese Hoffnung? Wo soll denn das Neue herkommen?

Zentrales Ergebnis des „Kurzen Traumes“ war, dass die entwickelten Nationen mit dem Niedergang der fordistischen Prosperität keineswegs mit einem neuen, schnellen Aufschwung rechnen dürfen, sondern in eine lange Periode des trial and error, des Suchens, des Experimentierens eingetreten sind, deren Ende nicht absehbar ist. Dies würde nicht automatisch zu einer großen, reinigenden Krise führen. Zu

erwarten sei allerdings, und in dieser Sache war ich wirklich zu meinem eigenen Bedauern ein realistischer Prognostiker, dass sich im Laufe der Zeit die Krisenanfälligkeit erhöhen wird. Wir dürfen also nicht darauf vertrauen, dass es so was wie naturgegebene Restabilisierungskräfte gibt. Im Gegenteil, die Wege, auf denen die entwickelten Nationen versuchen werden, die zunehmend offen kundigere Stagnation zu überwinden, rauszukommen, werden von Boom zu Boom (denn auch die konjunkturellen Schwankungen werden stärker) krisenträchtiger.

Was wir gegenwärtig erleben, stimmt leider Gottes mit der Erwartung überein, die ich vor fast einem Viertel Jahrhundert formuliert hatte.

Nun sprechen sehr gute Gründe, die ich jetzt nicht mehr ausbreiten kann, dafür, dass der Weg zu einer neuen, hoffentlich lang anhaltenden Periode der Stabilität zwingend massive Vorleistungen der Wissenschaft voraussetzt. Entscheidend ist in meiner Vorstellung, dass wir unter der Herausforderung stehen, wirklich Neues auszudenken. Und für diese Aufgabe sind wir als Wissenschaft, sowohl als Einzeldisziplin wie insgesamt als organisierte Wissenschaft ganz miserabel aufgestellt. Die Formulierung und Begründung von neuen Konzepten, das Entwickeln von neuen gesellschaftlichen Anreizsystemen, die Identifizierung von neuen Gleichgewichtszuständen und Selbststabilisationsmechanismen – alles dies müsste seit langem in Arbeit sein, wenn nicht demnächst das Überleben der Menschheit in einigermaßen erträglicher Form in Frage gestellt werden soll.

Sehr vieles spricht dafür, dass eine neue, überlebensfähige und menschenwürdige Bedingungskonstellation (von der keineswegs sicher ist, ob ihr Ertrag in nennenswertem Wachstum im herkömmlichen Sinn, sondern in der Mehrung ganz anderer Werte bestehen wird) nicht zuletzt auch ein gerüttelt Maß an substanziellem, theoriegeleitetem sozialwissenschaftlichen Denken und Forschen voraussetzt.

Ich finde, dies ist für Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler in mehrfacher Hinsicht keineswegs eine beängstigende, sondern eher eine begeistern- de Perspektive. Wenn ich jünger wäre, würde ich sicherlich nicht zögern, hier mitzumachen. Jetzt stehe ich zumindest an der Kippe. Deshalb hat es mir auch eine große Freude bereitet, dass mir die Sektion heute Abend Gelegenheit gegeben hat, einiges aus mehr als einem Jahrhundert Soziologie zu erzählen.

Vielleicht darf ich zu guter Letzt noch Herrn Soeffner zitieren, der mir einen zugleich klugen und wirklich warmherzigen Brief geschrieben hat, um mir die Ehrung mitzuteilen. Wenngleich der Preis dem Lebenswerks gewidmet sei, schreibt er: „Ich bin allerdings sicher, dass ihr Lebenswerk noch nicht abgeschlossen ist.“ Wenn ich noch Hoffnungen habe, dann richtet sie sich vor allem darauf, dass ich in den nächsten Jahren noch einiges tun kann. Doch bin ich sicher, dass der größte Teil dessen, was zu leisten ist, auf Euren Schultern ruht.

Margit Wehrich: So hatte ich vorhin den Satz gemeint, dass die Soziologie des Burkart Lutz nicht in der Krise ist: dass – ich will das mal so sagen, die Trias aus kritischer Wissenschaft, praktischer Verwertbarkeit und der Suche nach Wahrheit – also was Sie jetzt gesagt haben – weiter gefordert sein wird.

Burkart Lutz: Ja. Ja. Ja. Ich danke für die Fragen.

Wolfgang Dunkel: Herzlichen Dank, Herr Lutz.

Burkart Lutz: Nein ich hab mich natürlich – jetzt muss ich doch noch mal was zu den beiden Moderatoren sagen: Ich hatte mir heute früh beim Rasieren, kriegte ich plötzlich Sorgen und sagte: Was wird denn da heute Nachmittag passieren? Muss

ich da noch mal einen Vortrag halten, die wissen das doch alle, die kennen das doch. Wie soll denn das eigentlich ablaufen? Und so schön hatte ich mir das eigentlich nicht vorgestellt.

(Lachen und Beifall)

Burkart Lutz: Glaubts nur ja nicht, dass ich jetzt mit dem Reden aufhöre. Wir treffen uns auf der nächsten Sektionssitzung wieder.

Roland Springer

Der Berater als Arbeitskraftunternehmer. Zur Funktion und Qualifikation eines modernen Dienstleistungsberufs

I.

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Funktion von Beratern eindeutig zu bestimmen, ist nicht einfach. Zu vielfältig sind die unterschiedlichen Berufs- und Tätigkeitsfelder, in denen sich Berater bewegen, als dass man sie so ohne weiteres einer spezifischen Berufsgruppe zuordnen könnte, deren Funktion und Qualifikation sich eindeutig von der anderer Berufsgruppen abgrenzen ließe (siehe Walger 1995; Scheer/Köppgen 2001). Auch Ärzte oder Architekten sind gegenüber ihren Patienten bzw. Auftraggebern beratend tätig; der eine hinsichtlich der richtigen Therapie oder richtigen Lebensweise, der andere hinsichtlich der richtigen Raumaufteilung eines Hauses oder der richtigen Auswahl von Handwerkern. Zählen Ärzte und Architekten deswegen zum Berufszweig der Berater? Könnte sich der Arzt also auch „Gesundheitsberater“ und der Architekt „Bauberater“ nennen, so wie der Steuerfachmann sich selbstverständlich Steuerberater und der Finanzfachmann sich ebenso selbstverständlich Finanz- oder Vermögensberater nennt?

Die Berufsbezeichnung Berater erobert mehr und mehr die gesamte Dienstleistungsbranche, wo wir neben den schon genannten Steuer- und Finanzberatern inzwischen auf Familien- und Lebensberater unterschiedlichster Provenienz, auf Serviceberater, Verkaufsberater, Vermögensberater, Rechtsberater und nicht zuletzt auf Unternehmensberater treffen. Letztere untergliedern sich selbst wiederum in unterschiedlichste Beraterkategorien: neben den Strategieberatern gibt es hier die Personalberater, die Organisationsberater und die Prozessberater, nicht zu vergessen die Fusionsberater, ohne die nichts läuft, wenn sich zum Beispiel zwei Großunternehmen zu einer noch größeren Unternehmen vereinigen. Nicht vergessen dürfen wir darüber hinaus die Zunft der Politikberater, die von den Mitgliedern hochrangiger Advisory Boards über professionelle Think Tanks mit ihren Spin Doctors bis hin zu den persönlichen Coaches des modernen Politbetriebs reichen. Und last not least: die wissenschaftliche Intelligenzia an unseren Hochschulen und Forschungsinstituten, die Parteien, Verbänden und Unternehmen mit Rat und manchmal auch mit Tat zur Seite stehen.

Fast ließe sich angesichts dieser Vielfalt von Beratern fragen: wer gehört im Dienstleistungsbereich eigentlich nicht zu dieser zwar keineswegs neuen, gleichwohl sich aber deutlich ausbreitenden Berufskategorie? Offenkundig gibt es mehr Berater als offizielle Beratungsberufe. Denn beispielsweise firmiert ein Professor für Makroökonomie in der offiziellen Berufsstatistik nicht als Berater, obwohl er regelmäßig von Parteien, Parlamenten und Verbänden zum Beispiel zu Problemen der Sozialpolitik oder der Steuerpolitik konsultiert wird und aufgrund seines Bekanntheitsgrades auch regelmäßige Auftritte in einschlägigen Talk Shows hat. Auf diese Weise verbringt er deutlich mehr Zeit mit seinen diversen Beratungsaktivitäten

als zum Beispiel mit der Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen und gleicht in dieser Hinsicht dem 3-Sterne Koch, der mehr Zeit für das Schreiben von Kochbüchern und für die Teilnahme an Kochshows im Fernsehen als für die Zubereitung von Speisen in seinem Restaurant aufwendet. Auch Spitzenköche sind heute mehr denn je „Koch- und Küchenberater“, die ihre Künste keineswegs mehr nur einem exklusiven und entsprechend zahlungskräftigen Publikum, sondern jedermann zugänglich machen.

Damit nähern wir uns möglicherweise des Pudels Kern. Alle erwähnten Berater, die offiziellen wie die inoffiziellen, eint der Umstand, dass sie ein spezifisches Wissen an eine an diesem Wissen interessierte Kundschaft weitergeben bzw. verkaufen. Die Ware, mit der Berater handeln, sind Wissensbestände, deren Gebrauchswert für den Kunden zum Beispiel in einem verbesserten Produktionsablauf, einer höheren Steuerersparnis, einer gekitteten Ehe, einem höheren Popularitätswert oder einem besseren Wahlergebnis besteht und deren Tauschwert sich maßgeblich nach dem durch den jeweiligen Gebrauchswert gestifteten oder auch nur stiftbaren monetären bzw. nicht monetären Kundennutzen richtet.

Offenkundig wächst die gesellschaftliche Nachfrage nach solchen Wissensbeständen, mit deren Befriedigung gleichzeitig eine neue Form der gesellschaftlichen Arbeitsteilung einhergeht (siehe Kieser 2002). Die Nachfrager sehen sich nicht in der Lage, das nachgefragte Wissen selbst zu generieren und zu nutzen, sondern übertragen diese Leistungen – manchmal komplett, manchmal auch nur teilweise – an externe Wissens-Lieferanten, die für ihre Auftraggeber letztlich nichts anderes tun als was zum Beispiel Lieferanten von Schrauben oder von Maschinen schon immer taten: Eigenleistung durch Fremdleistung zu ersetzen.

Die wachsende Nachfrage nach Beratungswissen ist insofern keineswegs nur auf den Umstand zurückzuführen, dass Berater ihren Kunden helfen, in einer zunehmend komplexeren Welt Komplexität zu reduzieren und beherrschbar zu machen – man denke nur an den Steuerberater, der hilft, durch das nicht mehr zu überschauende Gestrüpp der Steuergesetzgebung zu finden; sie gründet mindestens ebenso in dem Umstand, dass Make or Buy-Entscheidungen heute nicht mehr nur in Hinblick auf die Frage getroffen werden, ob zum Beispiel ein Automobilhersteller seine Getriebe noch selber fertigen oder eher zukaufen sollte, sondern gleichermaßen auf die Frage angewendet werden, ob zum Beispiel die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Organisationssystems nur hausinternen oder eben auch externen Kräften, d.h. Beratern übertragen werden sollte.

Gerade bei zeitlich befristeten Aufgabenstellungen, d.h. größeren oder auch kleineren Projekten, die ein spezifisches Know-how erfordern, stellt sich in den Unternehmen ganz automatisch die Frage, ob es sinnvoll ist, dafür eigene personelle Kapazitäten aufzubauen oder sie nicht besser am Beratermarkt befristet einzukaufen. Kleinunternehmen übertragen aus ähnlichem Grunde zum Beispiel schon immer ihre Buchhaltung externen Steuerberatern; eine Praxis, die unter dem Titel „Shared Services“ inzwischen auch gerade von Großunternehmen vorangetrieben wird.

Bei den gehandelten Wissensbeständen kann es sich um spezifisches Fachwissen handeln, das an den Kunden im Rahmen von Schulungen und Trainings weitergegeben wird; Wissensbestände werden jedoch auch in Gestalt von Expertisen und Problemlösungen verkauft, für die dem Kunden das eigene Know-how fehlt. Zu den Wissensbeständen zählt jedoch auch das, was Bourdieu (2001) in anderen Zusammenhängen neben dem ökonomischen und kulturellen Kapital als soziales

Kapital bezeichnet hat, also zum Beispiel das Wissen, wie Großkonzerne intern „ticken“ oder das Wissen über die Zugänge zu Netzwerken, die für die Beeinflussung von Entscheidungsprozessen unverzichtbar sind.

Neuerdings ist zu beobachten, dass seitens der Kunden immer mehr nicht nur Expertisen und Problemlösungen, sondern auch Hilfestellung bei der Umsetzung der Problemlösungen gewünscht wird. Das was die Kunden in der Vergangenheit üblicherweise noch vorwiegend alleine getan haben, nämlich die Umsetzung einer Problemlösung, wird inzwischen mehr und mehr zu einem Kooperationsfeld mit Beratern und eröffnet Perspektiven für weitere Wachstumspotenziale im Beratungsgeschäft. Die Grenzen zwischen Beratung und Personalleasing werden fließend, wenn Berater nicht nur Analysen durchführen und Problemlösungen erarbeiten, sondern auch über längere Zeitstrecken Umsetzungsprozesse begleiten.

All dies erfordert – neben dem jeweiligen feldspezifischen Fachwissen als Ingenieur, Betriebswirt, Volkswirt, Sozialwissenschaftler, Psychologe, Jurist – ausgeprägte analytische Kompetenzen, ebenso ausgeprägte Problemlösungskompetenzen und – last not least – hervorragende Umsetzungskompetenzen. Nur wenige Berater verfügen über ein Kompetenzprofil, das alle drei Kompetenzen auf dem erforderlichen Niveau abdeckt. Ein guter Analytiker ist nicht automatisch auch ein guter Problemlöser; und ein guter Problemlöser muss noch lange kein guter Umsetzer sein. Alle drei Kompetenzen sind jedoch im Beratungsprozess unverzichtbar, der sich üblicherweise in eine Diagnosephase, eine Konzeptphase und eine Umsetzungsphase untergliedert (siehe Niedereichholz 2003).

Hinzu kommt, dass Berater nicht nur Probleme analysieren sowie Problemlösungen entwickeln und mit umsetzen müssen, sondern dass sie – meist im scharfen Wettbewerb mit anderen Beratern – Kundenkontakte aufbauen und Aufträge akquirieren müssen, um ihre Beratungskompetenzen überhaupt wirksam werden lassen zu können (siehe Niedereichholz 2001). Beratungsaufträge werden Beratern, von Ausnahmen abgesehen, seitens der Kunden nicht hinterhergeworfen, sondern müssen mühsam erkämpft werden. Der Beratungsmarkt ist insgesamt eher ein Käufer- als ein Verkäufermarkt. Jeder ausgereifte Berater muss daher auch ein guter Verkäufer seiner eigenen Kompetenzen und der Kompetenzen seiner Mitarbeiter und Kollegen sein.

Die Verbesserung ihrer persönlichen „Employability“ steht somit notgedrungen immer mit im Focus des täglichen Strebens und Tuns von Beratern. Das hängt nicht nur mit der ausgeprägten Wettbewerbssituation und Unsicherheit am Beratungsmarkt, sondern auch mit der strukturellen Unsicherheit zusammen, in die sie sich gerade dann begeben, wenn sie einen Auftrag erhalten haben und diesen dann abarbeiten. Kunden fackeln nicht lange, wenn sie zu der Meinung gelangen, ein Berater sei für seine Aufgabe nicht hinreichend fachkompetent oder sei zum Beispiel nicht in der Lage, die „Sprache des Betriebes“ zu sprechen. Sie fordern in diesen Fällen umgehend den Austausch von Beratern und drohen mit Auftragsentzug, wenn das Beratungsunternehmen nicht in der Lage ist, über Nacht für Ersatz zu sorgen.

Die Qualität der eigenen Arbeit steht unter direkter und permanenter Kundenbeobachtung und zwingt den einzelnen Berater dazu, möglichst fehlerfrei zu arbeiten. Die Zufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Leistung ist deswegen automatisch ein Maßstab, den jeder Berater direkt beeinflussen kann und von dem Erfolg oder Misserfolg jedes Beraters unmittelbar abhängen. Die Arbeitssituation von Beratern gleicht in dieser Hinsicht zum Beispiel derjenigen von Friseurinnen, deren Leistung auch unter unmittelbarer Kundenbeobachtung steht und die deswegen

immer damit rechnen müssen, dass der Kunde das nächste Mal lieber zur Kollegin geht. Jeder Berater ist daher stets bemüht, dass Vergleichbares ihm nicht passiert. Und wem dies nicht gelingt, bleibt nicht lange im Geschäft.

Die Kehrseite dieser Medaille ist, dass eine hohe Zufriedenheit des Kunden mit dem einzelnen Berater dazu führt, dass sich eine stabile und nicht selten überaus langfristige Kundenbindung aufbaut. Dabei ist zu beachten, dass „der Kunde“ nicht das Auftrag gebende Unternehmen, sondern selbst wiederum eine Person in diesem Unternehmen ist, die qua ihrer Funktion und Position über ein Beratungsbudget verfügt und deswegen befugt ist, für ihre Aufgabenstellungen Berater zu beauftragen. Berater arbeiten nur der vertraglichen Form nach für abstrakte Auftraggeber; tatsächlich sind sie Dienstleister bestimmter Personen, für deren nicht zuletzt auch persönlichen beruflichen Erfolg sie Mitverantwortung übernehmen.

Der Erfolg eines Beratungsprojekts ist meist auch ein Baustein im Political Engineering von Unternehmern und Managern, die zum Beispiel das Interesse haben, mit externer Unterstützung interne Veränderungen herbeizuführen (siehe Springer 2004). Ist diese Unterstützung von Erfolg gekrönt, kann der jeweilige Berater darauf setzen, dass er von seinem Kunden selbst dann wieder beauftragt wird, wenn dieser zwischenzeitlich zu einer neuen Firma gewechselt hat – vorausgesetzt, der Kunde verfügt dort wieder über ein Beratungsbudget und ist in der Lage, seinen Berater im Umfeld seiner neuen Managerkollegen, die wiederum ihre eigenen Berater haben, durchzusetzen.

II.

Das Beratungsgeschäft ist somit, wie man in der Branche sagt, „People Business“. Prägend sind die persönlichen Kunden/Lieferantenbeziehungen, die maßgeblich die Art der Zusammenarbeit bestimmen. Treffen in dieser Hinsicht eher zweifelhafte Charaktere aufeinander, steigt das Risiko der Mausehelei, des Türkens von Ergebnissen bis hin zur Bestechung in beträchtlichem Maße. Gefördert wird dies außerdem durch den Umstand, dass der Erfolg von Beratungsleistungen häufig schwer messbar und überprüfbar ist.

Hohe Kundenzufriedenheit muss daher auch nicht zwingend damit einhergehen, dass die Probleme des Auftrag gebenden Unternehmens tatsächlich gelöst worden sind. Es reicht – konstruktivistisch gesprochen – wenn die maßgeblichen Akteure das Projekt als einen Erfolg interpretieren und entsprechend intern kommunizieren. Bevor es dazu kommt, muss meist allerdings anhand von Kennzahlen u. ä. belegt sein, dass die Beratung etwas gebracht hat. Je leichter dies möglich ist, desto geringer sind die meist interessenbesetzten Interpretationsspielräume.

Doch nicht nur die persönlichen Kunden/Lieferantenbeziehungen machen das Beratungsgeschäft zu einem „People Business“. Hinzu kommt, dass im Beratungsgeschäft in aller Regel nicht personenunabhängige Wissensbestände, sondern Wissensbestände verkauft werden, die an einzelne Personen und deren Kompetenzen gebunden sind. Dies verleiht der Beratung ihren Charakter als wissens- und vertrauensbasierte persönliche Dienstleistung, die nicht nur die Beziehung zum Kunden, sondern auch diejenige zum Arbeitgeber des einzelnen Beraters in spezifischer Weise prägt. Die Art der Dienstleistung, die Berater erbringen, macht den einzelnen angestellten Berater gleichsam zum prototypischen „Arbeitskraftunternehmer“ (siehe Pongratz/Voß 2003), der nicht nur in einem Vertragsverhältnis mit seinem Arbeitgeber, sondern eben auch in einem

unmittelbaren Dienstleistungsverhältnis zu dessen Auftraggeber und damit dem Kunden steht.

Dies gilt für alle Beratungstätigkeiten, die vor Ort beim Kunden stattfinden oder im direkten Kundenkontakt vom Home Office aus erledigt werden und dürfte heute die Mehrheit aller Beratungstätigkeiten ausmachen. Diese spezifische, unmittelbare Kundenbeziehung ist keineswegs ein Privileg von Beratern, sondern zeichnet ebenso Verkäufer, die Verkaufsgespräche in den Büroräumen der Kunden durchführen oder Servicetechniker aus, die beim Kunden eine Maschine reparieren.

Ihnen allen ist gemein, dass sie mit ihrer Person und ihrem Verhalten nicht nur einen maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit des jeweiligen Kunden und damit die Kundenbindung haben, sondern diesen Einfluss auch nutzen können, mit „ihren“ Kunden zu Lasten ihres Arbeitgebers ein eigenes Vertragsverhältnis einzugehen, d.h. sich selbständig zu machen. Dies fällt umso leichter, als das Wissen, das den Kunden verkauft wird, ein in hohem Maße personengebundenes Wissen ist, das nur äußerst begrenzt über Patente und ähnliche Vorkehrungen vor „Produktpiraterie“ geschützt werden kann.

Die Beratungsbranche zeichnet sich daher unter anderem durch eine sehr aktive, permanente Zellteilung aus. Erfolgreiche Berater, die bei ihren Kunden gut ankommen und entsprechend angesehen sind, machen sich als Einzelberater selbständig oder gründen eigene Beratungsunternehmen, für deren Start sie nicht selten Neu-Aufträge ihrer bisherigen Kunden nutzen. Diese wiederum präferieren die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit einem bekannten und bewährten Berater gegenüber dem personellen Wechsel, der anstünde, wenn das alte Vertragsverhältnis weiterbestehen würde. Warum das Pferd wechseln, wenn dieses nur unter neuem Namen und möglicherweise sogar noch preiswerter antritt?

Das Arbeitsverhältnis kann in der Beratungsbranche insofern nicht als stabil, sondern muss als eher labil oder auch volatil bezeichnet werden. In guten Zeiten, d.h. bei starker Nachfrage nach Beratungsleistungen am Markt, bevorzugen viele Berater die Selbständigkeit und schließen als Freelancer Direktaufträge mit Kunden ab. Bei nachlassender Nachfrage suchen sie hingegen die Nähe zu etablierten Beratungsfirmen, für die sie dann als freie Mitarbeiter oder auch als angestellte Berater arbeiten – bis die Marktnachfrage es wieder erlaubt, ihr kulturelles und soziales Kapital selbständig zu vermarkten und wieder vorwiegend oder sogar ausschließlich auf eigene Rechnung zu arbeiten. Dann steigt wieder ihr Preis für die sie beschäftigenden Beratungsunternehmen, der zuvor gefallen ist und es diesen Unternehmen ermöglichte, ihre Kompetenzen mit einer entsprechenden Marge an ihre Auftraggeber zu verkaufen.

III.

Ein Gutteil des Berater-Arbeitsmarktes ist vor diesem Hintergrund von einem regen Kommen und Gehen gekennzeichnet. Das gilt aber keineswegs nur für die Freelancer unter den Beratern, sondern prägt auch die Nachwuchskräfteentwicklung und das Nachwuchskräfteverhalten in der Branche. Insbesondere die großen, international tätigen Beratungsunternehmen zählen heute vor allem unter Absolventen der Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaft zu den begehrtesten Arbeitgebern. Dies gründet jedoch keineswegs allein in dem Umstand, dass von diesen Unternehmen heute mit die höchsten Einstiegsgehälter für Hochschulabsolventen gezahlt werden, sondern rührt auch daher, dass Beratungsunternehmen

als ideale Sprungbretter für Karrieren außerhalb der Beratung gelten. Nicht wenige Nachwuchskräfte nutzen ihre Zeit in der Beratung, nicht um sich selbständig zu machen, sondern um nach den ersten Lehrjahren vor Ort auf attraktive Positionen bei Kundenunternehmen zu wechseln.

Die Kundenunternehmen schätzen diese Art von Dienstleistung seitens der Beratungsunternehmen nicht zuletzt deswegen, weil sie auf diesem Weg Potenzialträger ohne das Risiko einer Einstellung testen und nach erfolgreichem Test übernehmen können. Die Beratungsunternehmen wiederum wissen, dass diese eher informelle Dienstleistung ihre Reputation in den Unternehmen und die Kundenbindung stärkt und sie daher gut daran tun, den Wechsel nicht nur zu erlauben, sondern nach Möglichkeit sogar zu fördern.

Gleichzeitig stellt dieser Sachverhalt nicht nur höchste Anforderungen an die eigene Nachwuchsförderung, sondern auch an das eigene Beratungsgeschäft. Beide müssen unter anderem so gestaltet sein, dass nicht nur laufend Nachschub für Nachwuchskräfte sichergestellt ist, sondern dass Nachwuchskräfte schon nach möglichst kurzer Zeit ausreichende Deckungsbeiträge erwirtschaften können. Nur so lässt es sich wirtschaftlich verkraften, für die Kunden gleichsam indirekt einen Teil ihrer eigenen Nachwuchsförderung zu finanzieren.

Dies wiederum setzt voraus, dass Nachwuchskräfte schnell für den fakturierbaren Einsatz beim Kunden fit gemacht werden, was wiederum am ehesten möglich ist, wenn die Beratungsansätze möglichst standardisiert und vergleichsweise leicht erlernbar sind. Nicht zuletzt deswegen investieren gerade die bekannten und erfolgreichen Beratungsunternehmen viel Zeit in die Entwicklung und Standardisierung ihrer Ansätze und Methoden, was ihnen nicht nur ermöglicht, auch im Beratungsgeschäft die Vorteile einer Economy of Scale zu nutzen, sondern unter Anleitung erfahrener Senior Consultants auch kostengünstige Nachwuchskräfte zum Einsatz zu bringen. Diese sind selbstverständlich entsprechend zu qualifizieren und zu trainieren, so dass möglichst keine Gefahr besteht, dass sie beim Kunden Schaden anrichten.

Die Nachwuchskräfte selbst kennen diese Zusammenhänge modernen Arbeitskraftunternehmertums in der Beratungsbranche und wissen sie zu nutzen. Sie interessieren daher an den Beratungsunternehmen in erster Linie deren z.T. äußerst anspruchsvollen und aufwändigen internen Qualifizierungsprogramme und natürlich die Einsätze vor Ort, wo sie nicht nur lernen, Theorie in Praxis umzusetzen, sondern wo sie auch mit potenziellen zukünftigen Arbeitgebern in Kontakt kommen, bei denen sie sich bewähren können. Entsprechend hoch sind die Fluktuationsraten gerade unter jüngeren Beratern, die darüber hinaus noch dadurch gefördert wird, dass der Beraterberuf zwar gut bezahlt, äußerst abwechslungsreich und interessant, dafür aber auf Dauer auch ausgesprochen anstrengend und wenig familienfreundlich ist.

Viele Nachwuchskräfte betrachten den Beraterberuf daher als einen Job auf Zeit, in dem sie dafür, dass sie gut verdienen, viel lernen und kennenlernen können, lange Arbeitszeiten, hohen Leistungsdruck und ein ständiges Aus-dem-Koffer-Leben in Kauf nehmen. Trotz oder vielleicht auch wegen einer deutlich instrumentellen Einstellung zu ihrem Beruf und zum jeweiligen Arbeitgeber entwickeln sie ein Arbeits- und Berufsverhalten, das nicht nur in höchstem Maße leistungs- und erfolgsorientiert, sondern auch karriereorientiert ist. Die Nachwuchskräfte der Beratungsbranche zählen ihrem Selbstverständnis nach an vorderster Front zu den akademisch gebildeten Young Professionals, um die je nach aktueller Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage ein mehr oder weniger ausgeprägter „War on Talents“ geführt wird.

Sie betreiben, mit Pongratz/Voß (2003, S. 158ff.) gesprochen, ständige „Leistungsoptimierung“, und verfügen im Sinne Kotthoffs (1997, S. 36ff.) über eine ausgeprägte „Beitrags-Orientierung“ für ihre jeweiligen Unternehmen. Gleichwohl sind sie „Firmenmenschen“ nur auf Zeit, die ihre berufliche Erfahrungen nicht bei einem, sondern möglichst bei unterschiedlichen Arbeitgebern sammeln wollen. Hierin gleichen Berater heute traditionellen Handwerkszünften, wo zum Beispiel Zimmerleute sich teilweise noch heute „auf die Walz“ begeben, um Erfahrungen mit unterschiedlichen Auftrag- und Arbeitgebern und damit natürlich mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen zu sammeln. Ähnliches ist von den schon erwähnten Spitzenköchen zu berichten, die meist in unterschiedlichen Küchen auf der ganzen Welt tätig gewesen sind, bevor sie sich dann mit einem eigenen Restaurant irgendwo niedergelassen haben.

IV.

In kaum einer anderen Branche fallen Arbeit, Kundenkontakt und Arbeitsmarkt so in eins wie in der Beratung. Von Loyalität und langer Betriebszugehörigkeit geprägte Arbeitsverhältnisse bilden sich, wie wir gesehen haben, unter solchen Rahmenbedingungen nur schwerlich aus. Im Vordergrund steht eher die „Ich-AG“, die nüchterne Aufwand/Nutzen-Kalküle anstellt und zugreift, wenn sich Gelegenheiten ergeben. Das schließt langfristige, auf Verbindlichkeit und Loyalität bauende Arbeitsverhältnisse nicht komplett aus, setzt aber kompensierende Mechanismen voraus, die der strukturellen Labilität und Volatilität entgegenwirken.

Die Beratungsunternehmen sind auf derlei Mechanismen angewiesen, da sie sich selbst nur weiterentwickeln können, wenn sie nicht ständig Gefahr laufen, im sich verschärfenden Kampf um Marktanteile durch ‚Fahnenflucht‘ an innerer und äußerer Schlagkraft zu verlieren. Die teilweise in der Beratungsbranche anzutreffende Vorstellung, wirksame Beratung ließe sich maßgeblich über mehr oder weniger lose verbundene Netzwerke selbständiger Berater organisieren, trügt, da sie nicht in Rechnung stellt, wie wichtig gerade auch im Beratungsgeschäft die Ausbildung von Marken mit einem entsprechenden Branding sind.

Große Projekte, vor allem im internationalen Kontext, sind nur zu akquirieren und zu bewältigen, wenn in den beauftragten Beratungsunternehmen entsprechendes Know-how und ausreichende personelle Kapazitäten zur Verfügung stehen. Hinzu kommt der Name des Unternehmens, der für eine spezifische Art von Leistung, Zuverlässigkeit und Qualität stehen muss. Wer nichts von alledem zu bieten hat, hat heute kaum Chancen, in der globalen Champions League der Beratung mitzuspielen. Zwar gelingt es auch immer wieder Newcomern, in diese Bereiche vorzustoßen; das gelingt ihnen üblicherweise jedoch nicht auf Basis lockerer Netzwerke, sondern nur mit Hilfe klarer eigener Strukturen, Standards and Procedures und einer entsprechenden Corporate Identity nach innen wie nach außen.

Jeder Berater ist zwar ersetzbar; gleichwohl kommt es im Wettbewerb der Beratungsbranche mehr denn je darauf an, dass Beratungsunternehmen über einen Mitarbeiterstamm verfügen, der nicht nur die je eigene, sondern die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens mit vorantreiben möchte und mit vorantreiben kann. Die Mitglieder dieses Stamms müssen sich neben ihren persönlichen Zielen die strategischen Unternehmensziele mit zu eigen machen. Dazu gehört nicht zuletzt auch eine ausreichende Langfristorientierung im Arbeitsvertragsverhältnis,

verbunden mit entsprechenden beidseitigen Loyalitätsverpflichtungen, die beispielsweise auch dann noch halten, wenn die geschäftliche Entwicklung eher nachlässt.

Solche Anforderungen gelten grundsätzlich zwar für jedes Unternehmen, stellen sich in der Beratungsbranche jedoch insofern als vergleichsweise schwierig zu realisieren dar, als wir es hier mehr als anderswo mit hochgradig leistungs- und karriereorientierten Arbeitskraftunternehmern zu tun haben, die zudem über einen ausgesprochen hohen beruflichen Autonomiegrad verfügen. Derlei Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden und sie zu motivieren, an dessen Entwicklung aktiv mitzuwirken, ist eine unternehmerische Herausforderung der besonderen Art.

Sie führt in der Beratungsbranche zu einer Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, die besten Talente durch einen relativ zügigen innerbetrieblichen Aufstieg zu mit Geschäftsanteilen ausgestatteten Partnern zu machen. Als Partner vertreten sie mehr als der (normal-)angestellte oder auch Freelancer das Unternehmen nach außen und auch selbst als Unternehmer wahrgenommen. Sie müssen sich nicht mühsam selbst einen Namen machen, der sie überhaupt erst in die Lage versetzt, am Markt wirksam aufzutreten und zum Beispiel auch Großaufträge zu akquirieren sowie an verantwortlicher Stelle an größeren Beratungsprojekten mitzuwirken.

Der Aufstieg zum Partner ist überdies ein Privileg, das nicht jedem zuteil wird und nicht nur mit entsprechenden Verdienstmöglichkeiten, sondern auch mit geschäftlichem Prestige und Status verbunden ist. Partner repräsentieren ihr Unternehmen nach außen, können ihre persönlichen Kundenbeziehungen im Namen ihres Unternehmens pflegen und dabei nicht nur ihren persönlichen Ruf, sondern eben auch den ihres Unternehmens nutzen. All diese Möglichkeiten stehen dem Einzelkämpfer und Freelancer nicht oder allenfalls sehr eingeschränkt zur Verfügung – es sei denn, er entschließt sich, aus seinem Einzelkämpfertum heraus sein eigenes Beratungsunternehmen mit eigenen Mitarbeitern aufzubauen.

Das ist der jedoch meist schwierigere, risikoreichere und beschwerlichere Weg, den nur wenige Berater gerne gehen. Die Mehrheit verlässt in jungen Jahren daher eher die Branche oder arbeitet als Einzelkämpfer. Eine Minderheit bleibt hingegen gleichsam bei der Fahne und versucht, Partner im eigenen Beratungsunternehmen zu werden. Während die einen auf die eine oder andere Weise angestellte oder selbständige Arbeitskraftunternehmer bleiben, vollziehen die anderen den Schritt zu einem Unternehmertum, das sich nicht im Verkauf der eigenen Ware Arbeitskraft erschöpft, sondern darauf ausgerichtet ist, mehr Aufträge zu akquirieren als für die eigene Auslastung erforderlich sind. So versetzen sie sich in die Lage, anderen Beratern Arbeit zu geben, die sie selbst nicht mehr leisten müssen und vielfach auch gar nicht leisten können.

Die Grenzen zwischen einem individualistischen Arbeitskraft-Unternehmertum und einem Unternehmertum mit Arbeitgeber-Charakter sind in der Beratungsbranche durchaus fließend. Das zeigt nicht zuletzt auch die Vielzahl an Beratungsunternehmen, die jährlich neu gegründet werden und nach einiger Zeit wieder aufgeben. Wir haben es hier mit einer sehr dynamischen Wachstumsbranche zu tun, deren wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung weiter zunehmen wird. So hat sich laut einer Studie des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater (BDU 2008/2009) der jährliche Branchenumsatz von 1999 bis 2008 von 10,9 Milliarden € auf 18,2 Milliarden € fast verdoppelt. Zweistellige jährliche Wachstumsraten sind deswegen keine Seltenheit, sondern die Regel.

Vieles spricht dafür, dass sich dieser Trend, trotz vorübergehender Einbrüche, weiter fortsetzen wird. Wachstumsbranchen zeichnen sich immer auch dadurch aus, dass einzelne ihrer Mitglieder im Sinne des Schumpeterschen Unternehmers (siehe Deutschmann 2008, S. 98ff.) versuchen, „neue Kombinationen“ zu erproben und so den Prozess „schöpferischer Zerstörung“ nicht nur bei ihren Kunden, sondern auch bei sich selbst vorantreiben.

V.

Als Fazit lassen sich folgende Feststellungen treffen:

- Berater sind moderne Wissensarbeiter und Wissenslieferanten, deren (Dienst-) Leistungen sich im Zuge der gesellschaftlichen Arbeitsteilung schrittweise ausdifferenzieren und professionalisieren. Sie gleichen sich insofern anderen (herkömmlichen) Lieferanten an, die für Ihre Auftraggeber/Kunden bestimmte professionalisierte Dienste leisten.
- Berater stellen ihren Kunden nicht nur ein bestimmtes Know-how zur Verfügung, sondern dienen auch als flexible Kapazitätsreserve, die in Boomzeiten aufgestockt und in Krisenzeiten abgebaut wird. Die Grenzen zwischen Beratung und Personalleasing verschwimmen so zusehends.
- Berater agieren in hohem Maße als Arbeitskraftunternehmer, die nicht nur ihren Arbeitgebern, sondern ihren Kunden ihr Wissen und ihre Kapazität verkaufen. Sie bilden eine entsprechende Arbeits- und Leistungsorientierung aus, bei dem die eigene Professionalität, Employability und berufliche Karriere sowie eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft tragende Elemente bilden.
- Als Arbeitskraftunternehmer stehen Berater laufend vor der Frage, ob sie nicht selbst Arbeitgeber werden und Mitarbeiter beschäftigen sollen. Insbesondere große Beratungsunternehmen bilden daher genossenschaftsähnliche Partnerschaften, in denen die Partner Unternehmensanteile halten und an den Gewinnen beteiligt sind.

Literatur

- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2008/2009: Facts & Figures zum Beratermarkt. Bonn
- Bourdieu, Pierre 2001: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.
- Deutschmann, Christoph 2008: Kapitalistische Dynamik. Eine gesellschaftstheoretische Perspektive. Wiesbaden
- Kieser, Alfred 2002: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg
- Kotthoff, Hermann 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Niedereichholz, Christel 2001: Unternehmensberatung. Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München/Wien
- Niedereichholz, Christel 2003: Unternehmensberatung. Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung. München/Wien
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin

- Scheer, August-Wilhelm; Köppgen, Alexander 2001: Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. Berlin/Heidelberg
- Springer, Roland 2004: Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation. Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen. Berlin/Heidelberg
- Walger, Gerd 1995: Formen der Unternehmensberatung. Köln

Sascha Liebermann, Thomas Loer

Krisenbewältigung oder Verantwortungsdelegation? Analytische Anmerkungen zum Arbeitsbündnis in fallorientierter Beratung von Organisationen*

Einleitung

Witze kursieren über Berater, Häme ist über sie ausgeschüttet worden, ihre Präsenz in manchen Bereichen, z.B. Universitäten und Schulen, hat zu Verwunderung geführt. Allerdings, meist sind sie gerufen, und falls nicht, zumindest eingelassen worden. Die Größe und Bedeutung des Beratungsmarkts liegt nicht an der erfolgreichen Errichtung eines Regimes der Gedankenlosigkeit (Münch 2007; Liebermann/Loer 2009, S. 76ff.), es spricht für eine allgemeine Problemlage, auf die er antwortet. Von einer „Macht der Berater“ kann nur gesprochen werden, wenn Berücksichtigung findet, dass diese Macht ihnen von Beratungsnehmern verliehen oder zumindest eingeräumt wird. Wir müssen also, wollen wir diese Zusammenhänge nicht einfach ideologisch beiseite räumen und durch eine hinter dem Rücken der Akteure sich formierende Macht der Verhältnisse erklären, zu bestimmen versuchen, auf welche Frage die Beratung eine Antwort gibt. Was konstituiert Beratung als Praxis der Bewältigung eines Handlungsproblems im Dienste der Rückgewinnung der Autonomie des Beratungsnehmers? Was also zeichnet die spezifische Beziehung von Berater und Beratungsnehmer aus?

Angestoßen wurden die folgenden Überlegungen von einem Beratungsauftrag einer Organisation.¹ Schon die damalige Konstellation von Beratungsnehmer, Berater und die Finanzierung der Beratung tragender öffentlicher Stelle ließ uns damals aufhorchen. Sie drängte uns dazu, die Beratungspraxis in ihrer Eigenlogik zu explizieren, um das Unbehagen zu bestimmen, das sich bei uns einstellte, ohne es genauer bestimmen zu können. Auffallend war die geringe Bereitschaft des Beratungsnehmers, am Beratungsprozess ernsthaft mitwirken zu wollen, obwohl das Beratungsersuchen von ihm ausging. Das veranlasste uns, genauer zu bestimmen, worin die Beratungsbeziehung besteht, was die Eigenheiten dieses Arbeitsbündnisses sind, wie wir sie in Anlehnung an die ärztliche Praxis (sinngemäß Balint 1965), die psychoanalytische Tradition (Greenson 1975, S. 202ff.) und die Professionalisierungstheorie Ulrich Oevermanns (1996) nennen. Dass es eines Arbeitsbündnisses bedarf, der Beratungsnehmer also seine Hilfsbedürftigkeit gegenüber einem Berater selbst artikulieren muss und dann in der gemeinsamen Praxis alles dafür zu tun hat, damit das Handlungsproblem gelöst werden kann, um so seine Autonomie bzw. die seiner Organisation zu restituieren, war uns klar. Zugleich handelt es sich um eine Art von Klient, der mit dem klassischen Setting, wie wir es aus Therapie und ärztlicher Praxis kennen, nicht ohne weiteres vergleichbar ist. Was folgt hieraus für die Beratungspraxis und das Vorgehen der Berater?

* Für Hinweise zur Explikation danken wir Katharina Bluhm, Osnabrück.

¹ Gemeinsam mit Kollegen am Lehrstuhl von Hartmut Neuendorff an der Universität Dortmund.

Der Versuch, den Vergleich mit dem klassischen Arbeitsbündnis zu bemühen, obwohl in der Beratung einer Organisation weder ein Individuum noch eine Primärvergemeinschaftung wie die Familie Klient ist, sondern die Individuen im Dienst eines von ihnen ablösbaren Zweckes stehen, soll dazu dienen, das Besondere der Beratung von Organisationen herauszuarbeiten und zugleich allgemeine Charakteristika des Arbeitsbündnisses kenntlich zu machen. Unsere Überlegungen sind tastend; es geht um die analytische Bereinigung des Begriffsfeldes, um nicht Gefahr zu laufen, die Strukturlogik von Beratung oberflächlich auf ihre heute vorfindlichen Erscheinungsformen zu reduzieren, die häufig mehr Ähnlichkeit mit einem Verkaufsgespräch bzw. -wettbewerb haben als mit Beratung, auch wenn dabei Aufklärung feilgeboten wird. Es sollen also nicht aus praktisch vorliegenden Nöten theoretische Tugenden gemacht werden, denn damit liefe man Gefahr, den Gegenstand aus dem Blick zu verlieren.

Institution, Organisation, Praxis

In einer Organisation als gesellschaftliches Sozialgebilde, deren Zweck die Bereitstellung und Verbreitung standardisierter Güter und Dienste ist, gibt es – im Unterschied zu gemeinschaftlichen Praxisformen – Entscheidungsträger mit formal geregelten Entscheidungsbefugnissen unterschiedlicher Reichweite sowie einen Zweck, über dessen Setzung in der Regel nicht alle Organisationsmitglieder befinden und dessen Existenz nicht mit einer personalen Praxis zusammenfällt. Ihr Handeln müssen sie vor diesem Zweck rechtfertigen, der in seinem Fortbestehen nicht von den Mitgliedern der Organisation abhängig ist, auch nicht von denen auf der obersten Führungsebene. Vielmehr ist er von ihnen ablösbar, sie sind als Mitglieder austauschbar – genau das macht sie zu Rollenträgern. Schon dies ist eine – wenn auch triviale, so doch folgenreiche – Besonderheit des Klienten ‚Organisation‘. Die ganze Person des Individuums und das Individuum als Rollenträger in einer Organisation treten auseinander, weil nur das Rollenförmige, Aufgabenspezifische von Bedeutung ist und sein muss, damit eine Organisation fortbestehen kann, auch wenn Mitglieder sie verlassen. Soll ein Mitarbeiter als ganze Person thematisch werden, muss derjenige, der dies wünscht, es begründen. Solch eine Situation kann eintreten, wenn ein Kollege aus nicht ersichtlichen Gründen über einen gewissen Zeitraum seinen Aufgaben nicht angemessen nachkommt und wenn der Eindruck entsteht, es gibt dafür private Gründe. Allerdings ist ein Mitarbeiter nicht verpflichtet, dem Ansinnen nachzugeben, da er die Gründe für seine eingeschränkte Leistungsfähigkeit, sofern sie privater Natur sind, nicht anzugeben braucht. Die Rollenförmigkeit wirkt insofern auch schützend für die Person des Rollenträgers.

Weil der Zweck der Organisation von den Mitgliedern ablösbar ist, steht auch nicht die Rückgewinnung der Autonomie des Klienten als ganze Person im Zentrum einer Beratung, sondern die der Organisation, in deren Namen der Klient die Beratung aufsucht. Gehen die Problemlagen von der ganzen Person aus, besteht vielmehr therapeutischer Bedarf. An diesem Unterschied zum klassischen Arbeitsbündnis, in dem stets Klient und ganze Person in einem thematisch sind, wird schon deutlich, worin Eigenheiten der Beratung von Organisationen bestehen. Für die angemessene Einrichtung eines Arbeitsbündnisses muss daher stets vorab geklärt werden, was der Zweck der Organisation ist, wer worüber entscheiden kann und entscheiden muss, wie dessen Position im Gesamtgefüge ist und – davon hergeleitet – ob der die Organisation vertretende Mitarbeiter überhaupt die Verantwortung für ein

Arbeitsbündnis tragen kann, ob er also die Entscheidungsbefugnisse hat, die zum Gestalten unerlässlich sind.

In der Organisationsberatung ist der Klient also ein Sozialgebilde, das sich im Unterschied zu den Fällen in ärztlicher Praxis und Familientherapie etwa nicht durch die dialektische Einheit von spezifischen und diffusen Sozialbeziehungen konstituiert, in denen ganze Personen im Zentrum stehen, deren Zweck in sich selbst liegt, die Zweck an sich sind.² Wir haben es vielmehr mit spezifischen, also rollenförmigen Sozialbeziehungen zu tun, in denen das Personal austauschbar ist, ohne dass sich die Identität des Sozialgebildes und seiner Zwecke ändert.

Vor dem Hintergrund, dass Beratung erst dann geboten ist, wenn der prospektive Klient eine Krise nicht mehr autonom bewältigen kann, ergibt sich für die Krisenbewältigung im Arbeitsbündnis aus der Rollenförmigkeit ein weiterer wichtiger Aspekt. Im Unterschied zum Klienten als ganzer Person, der das Arbeitsbündnis schon durch den Schritt initiiert, therapeutische Hilfe *für sich* aufzusuchen, und darüber befindet, ob er der Therapieempfehlung folgt, hat es die Organisationsberatung mit einem Klienten zu tun, der Hilfe *für sich als Vertreter* einer Organisation aufsucht, die sich unterhalb der Organisationsspitze als einzigem Ort mit Gesamtverantwortung in weitere rollenförmige Beziehungen ausdifferenziert, die nur innerhalb des von der Organisationsverfassung abgesteckten Rahmens Entscheidungen treffen.³

Die Besonderheiten des Klienten ‚Organisation‘ lassen sich folgendermaßen knapp umreißen: Eine Organisation folgt stets einer bestimmten Handlungslogik, die mit ihrem Zweck direkt zusammenhängt. Diese Handlungslogik gilt in Absehung von den Personen, die ihr folgen oder helfen, sie zu realisieren; sie folgen z. B. der Logik unternehmerischen Handelns, dessen Zweck die Erzeugung, Bereitstellung und der Absatz von standardisierten Problemlösungen⁴, das heißt Gütern und Dienstleistungen, ist. Mit dem Zweck einer Organisation werden also auch Legitimationsverpflichtungen gesetzt, an denen das Handeln eines Mitarbeiters gemessen wird und vor denen er sich zu rechtfertigen hat.⁵ In dieser Handlungslogik wirken die Mitglieder aufgrund einer Aufgabenspezifizierung mit, die selbst sich zwar wandeln kann, für die jedoch das Aufgabenspezifische als Konstituens erhalten bleibt – es ist ablösbar von der Person, die die Aufgabe bewältigt, ganz im Unterschied zu Praxisformen, in denen ganze Personen selbst Zweck der Praxisform sind.

Damit sich eine spezifische Handlungslogik institutionalisieren kann, muss sie sich zuvor aus einer ihr übergeordneten Handlungslogik ausdifferenzieren haben, so

² Rollenförmig ist im klassischen Arbeitsbündnis die Position des Klienten bzw. Patienten, die wieder verlassen werden soll; auch hat er sich an Terminvereinbarungen zu halten, die gerade auch signalisieren, dass er als Patient in einer Ausnahmesituation ist, auch dann, wenn eine langwierige Erkrankung vorliegt. Rollenförmig ist auch die Seite des kanonisierten Wissens und das Amt, das der Arzt innehat. Diffus hingegen ist die Thematisierung der ganzen Person seitens des Klienten und ihre korrespondierend die Zulassung von Übertragungsgefühlen beim Arzt. Für eine soziologische Rekonstruktion des Arbeitsbündnisses zwischen Arzt und Patient siehe die detaillierte Darlegung in Oevermann 1996, S. 109ff.

³ Von dem spezifischen Fall einer Organisation, in der die rollenförmigen Sozialbeziehungen und routinisierten Abläufe im Dienste der Krisenbewältigung stehen, die Organisation also die routineförmigen Aufgaben übernimmt, damit die Praxis der Krisenbewältigung von ihnen weitestgehend entlastet ist – z. B. Universität und Krankenhaus, aber auch Polizei und Sozialverwaltung – sehen wir hier ab.

⁴ Vgl. hierzu Liebermann 2002.

⁵ Wie sich eine veränderte Zwecksetzung für das Handeln in einer Organisation auswirkt, haben wir für die Universitätsreformen zu bestimmen versucht, die unter dem Signum der Bologna-Erklärung vorgenommen wurden. Siehe Liebermann/Loer 2009.

dass sie unabhängig davon, dass Personen ihr folgen, in Geltung gesetzt ist. Wir kennen diesen Zusammenhang auch aus der Wissenschaft, in der jegliche Strittigkeit nach der Logik des besseren Arguments ausgetragen werden muss, ganz gleich, von wem die Argumente vorgetragen werden, sei es ein sympathischer Professor, ein langweiliger Mitarbeiter oder ein unsympathischer, aber reger Student. Die Geltung der Handlungslogik ist also nicht von Personen oder ihrem, zur Handlungslogik äußerlichen, Status abhängig; vielmehr müssen sich die Personen in ihrem Handeln an ihr messen lassen. Folgen sie ihr nicht, müssen sie mit Bezug auf die Handlungslogik kritisiert werden.

Im Zuge der Rationalisierung und Differenzierung führt die gesellschaftliche Institutionalisierung von Handlungslogiken zugleich zu einer Purifizierung derselben.⁶ Um bei dem Beispiel unternehmerischen Handelns zu bleiben: Indem eine politische Vergemeinschaftung die Aufgabe übernimmt, mittels eines Solidarsystems Transferleistungen für seine Angehörigen bereitzustellen, wird ein Unternehmen von der Aufgabe entlastet, für seine Mitarbeiter solche Sicherungs- und Versorgungssysteme zu unterhalten, wie es im 19. Jh., u. a. in Gestalt von Arbeiterwohnungen, noch verbreitet war. Umso mehr kann es sich dann seinem Zweck widmen und desto weniger muss es aus sozialfürsorgerischen Erwägungen unternehmerische Entscheidungen zurückstellen bzw. sie nur gemäßigt verfolgen. Wir können dies auch entgegen einer immer wieder anzutreffenden Forderung so ausdrücken: die soziale Verantwortung von Unternehmen besteht in der Wertschöpfung, nicht aber im Bereitstellen von Arbeitsplätzen, dem Fördern wohltätiger Zwecke und dergleichen. Zwar engagieren sich Unternehmen in diesem Sinne tatsächlich vielfältig, es ist aber gerade nicht der Zweck unternehmerischen Handelns, sondern ein ihm fremder, für den Wertschöpfung des Unternehmens vernutzt wird.

Nun tritt eine institutionalisierte Handlungslogik nie als solche in Erscheinung, sondern nur in der Gestalt einer konkreten Praxis. Eine Organisation ist folglich nichts anderes als eine historisch-konkrete Ausgestaltung einer Institution, wobei hier nun unterschieden werden muss zwischen der Blaupause einer Organisation auf der einen, den tatsächlichen Abläufen und Zuständigkeiten auf der anderen Seite. Die Blaupause ordnet zunächst Entscheidungsverantwortung und Weisungsbefugnis zu, legt also Zuständigkeiten fest, die die spezifischen Beziehungen der Organisationsmitglieder strukturieren. Wie eine Entscheidung getroffen werden kann und wer sie zu treffen hat, ist in einer Organisation zentral, denn daran hängt Verantwortung und ergo die verbindliche Geltung einer Entscheidung.

Von der Blaupause, auf der zweiten, und der Institution, auf der ersten Strukturierungsebene, ist nun auf einer dritten das reale Unternehmen in seinen tatsächlichen Abläufen zu unterscheiden. Zwischen der zweiten und der dritten Ebene können erhebliche Diskrepanzen bestehen, die dann wiederum folgenreich für die tatsächlichen Abläufe sind, wenn Blaupause und tatsächliche Abläufe in Widerspruch geraten, somit also Friktionen entstehen. Diese dritte Ebene umfasst das, was meist auch als Unternehmenskultur bezeichnet wird; es handelt sich um Ablaufprozesse und Modi der Aufgabenbearbeitung, die sich bewährt haben und die auf Entscheidungen von Mitgliedern der Organisation zurückgehen, die diesen Mitgliedern aber meist gar nicht mehr zugeordnet werden können – die betreffenden Mitglieder können sogar die Organisation bereits verlassen haben.

⁶ Daraus folgt aber nicht, wie in der Differenzierungsforschung oft zu lesen ist, dass diese Handlungslogiken vollkommen aus einer vergemeinschaftenden Praxis herausgelöst sind, diese bleibt vielmehr die Basis, zu der die Ausdifferenzierung nur relativ ist.

Auf der vierten Strukturierungsebene sind nun die konkreten Mitglieder der Organisation angesiedelt. Sie sind rekrutiert worden, weil sie bestimmte Qualifikationen besitzen und habituell nicht nur zu den zu bewältigenden Aufgaben passen, sondern auch zur Organisationskultur.

In einem Beratungsprozess sind stets alle vier Strukturierungsebenen involviert, das Verhältnis zwischen Berater und Klient ist somit sehr komplex – auch das ist ein bedeutsamer Unterschied zum klassischen Arbeitsbündnis. So können zwischen den verschiedenen Ebenen Friktionen bestehen, durch die ein Handlungsproblem entstanden ist bzw. seine besondere Gestalt erhalten hat, ohne Mitarbeitern als solchen zurechenbar zu sein. Erst wenn dieses Zusammenwirken, das dem Beratungsnehmer häufig keineswegs klar ist, bestimmt wurde, kann die Lösung des Handlungsproblems, das Anlass des Beratungersuchens war, auch auf die für eine Organisation angemessene Weise in Angriff genommen werden.

Klient und Arbeitsbündnis

Vor dem Hintergrund dieser hier bislang dargelegten Eigenlogik des Klienten ‚Organisation‘, stellt sich die Frage, wie es zu einem Arbeitsbündnis mit der Organisation als Klienten kommen kann, der ja nicht in Gestalt einer Person auftritt, die *für sich* spricht. In der sozialwissenschaftlichen Literatur zur Organisationsberatung wird gerade diesem Aspekt der Initiierung der Beratung und der Stellung des Beraters wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Methoden und Techniken der Beratung wird viel Raum gewidmet, über das Arbeitsbündnis aber wenig nachgedacht. Dabei sind die Folgen einer ungenügenden Beachtung der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses vielfach zu beobachten: die Deautonomisierung des Klienten auf der einen, die Instrumentalisierung des Beraters durch die Organisation auf der anderen Seite.

Die verbreitete Praxis verletzt die zu explizierende Strukturlogik von Beratung auf vielfältige Weise. Wie selbstverständlich werben Beratungsunternehmen mit Referenzen ehemaliger Klienten, deren Beratungsbedarf damit öffentlich gemacht wird, vergleichbar den Fernsehtalkshows, in denen therapiebedürftige Gäste öffentlich vorgeführt werden, wie z. B. in der *Super Nanny*. Damit schon wird ein Arbeitsbündnis unterlaufen und die hilfsbedürftige Praxis in ihrer Integrität nicht geschützt. Nun wird gegen diese Kritik vielleicht eingewandt, dass die Unternehmen ausdrücklich gar als Referenz genannt werden wollen oder gar selbst damit werben, von einem prominenten Beratungsunternehmen beraten worden zu sein. Darin aber ist gerade ein Symptom zu erkennen dafür, dass die Beratungspraxis zu Zwecken des Marketings missbraucht, Berater und Klient instrumentalisiert werden. Seit geraumer Zeit ist auch der Trend zu beobachten, Beratung nicht auf *Diagnose* und *Analyse* von Handlungsproblemen sowie die Entwicklung von Interventionsempfehlungen zu beschränken, sondern dem Berater auch ihre *Umsetzung* zu übergeben. Dieser Trend, der sich zu seiner Rechtfertigung ebenfalls auf Wünsche der Beratungsnehmer beziehen kann, zeigt, wie leicht die Schwelle von einer die Autonomie restituierenden zu einer deautonomisierenden Beratung überschritten ist. Auch die Gepflogenheiten in Organisationen, verschiedene Berater in ein Wettrennen um einen Beratungsauftrag zu schicken und diesen Wettstreit auch bei Auftragserteilung an verschiedene Berater noch aufrechtzuerhalten, verdeutlicht, wie wenig Beratungsaufträge häufig mit einem Arbeitsbündnis gemein haben. Sie gleichen vielmehr Verkaufsverhandlungen („pitches“). Die Berater antworten auf diesen Wettstreit, in den sie geschickt werden, ganz konsequent und versuchen gegenüber dem Konkurrenten Oberwasser zu behalten, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Sie handeln ganz wie ein guter Verkäu-

fer, aber nicht wie ein professionalisierter Berater, der am Wettrennen gar nicht erst teilnahme. Hiermit ist kein moralisches Urteil über die Beratungspraxis gefällt, sondern eine analytische Aussage über ihren gegenwärtigen Zustand getroffen. Dass die vorherrschende Beratungspraxis die Einrichtung eines Arbeitsbündnisses unterläuft, wirkt sich unmittelbar auf diese Praxis selbst aus.

Beratung droht auch zur Legitimationsbeschaffung für organisationsintern ungeliebte Entscheidungen instrumentalisiert zu werden – ähnlich wie in der Politik, wo unliebsame Entscheidungen mit dem Verweis auf Erkenntnisse von Experten und sich daraus ergebende „Sachzwänge“ legitimiert werden. In dem Moment, da der Berater nicht nur Empfehlungen ausspricht, sondern auch darüber entscheidet, welche der Empfehlungen wie verwirklicht werden sollen, unterminiert er die Autonomie des Klienten, indem er ihm die Verantwortung aus der Hand nimmt. Darüber hinaus folgt aus der Delegation der Verantwortung an den Berater, dass dieser dann für die Umsetzung mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet werden muss; der Berater tritt also an die Stelle des Klienten. Statt dass dieser wieder in die Lage versetzt wird, Entscheidungen zu treffen und zu verantworten, wird das Unvermögen hierzu bezeugt und zementiert – das vorliegende Handlungsproblem, das einst Grund für die Beratung war, wird verschärft. Vor dem Hintergrund eines solchen Ablaufs wird erklärlich, dass Berater nicht selten im Anschluss an ein Beratungsprojekt von einer Organisation als Mitarbeiter angeworben werden.

Im Folgenden soll dies mit der Arzt/Patient-Beziehung verglichen werden, an der die Logik des Arbeitsbündnisses sich in Reinform ausgebildet hat und an der sie folglich am deutlichsten abgelesen werden kann (Oevermann 1996). Die Therapieempfehlung des Arztes für den Patienten mündet *in der Praxis des Arbeitsbündnisses* in eine Entscheidung, die den Patienten als ganze Person betrifft. Der Leidensdruck, der ihn zum Aufsuchen des Arztes veranlasst hat, ist mit seiner Person unmittelbar verwoben. Da nun aufgrund dieser Krise der ganzen Person der Patient gerade nicht in der Lage ist, seine Geschicke selbst in die Hand zu nehmen und es darüber hinaus aufgrund des professionsspezifischen Wissens- und Erfahrungsvorsprungs auch unvernünftig wäre, keine Hilfe in Anspruch zu nehmen, legt er die Entscheidung über die Therapieempfehlung in die Hand des Arztes. Legitimiert ist diese für das Arbeitsbündnis konstitutive vorübergehende und teilweise De-Autonomisierung dadurch, dass die Empfehlung im Rahmen der ärztlichen Professionslogik erfolgt. Das ist keine (Selbst)-Entmündigung, weil die spezifische Lebenspraxis des Patienten in die Therapieempfehlung und eben damit in die Entscheidung grundlegend einbezogen wurde.⁷ Zu ihr gehört zu dem Zeitpunkt des Therapiebedarfs, dass der Patient bezogen auf das Handlungsproblem, das den Leidensdruck auslöste, eben keine autonome Entscheidung zu treffen in der Lage ist.⁸ Aufgrund der strukturellen Notwendigkeit, Entscheidungen auch rechtfertigen zu können,⁹ muss und kann nur der Patient seine Entscheidung im Zuge der Selbstrechtfertigung vor *seiner* spezifischen Lebensgeschichte verantworten. Er vertraut vernünftiger Weise auf das Professions-

⁷ Vgl. für eine detaillierte und anschauliche Darlegung dieser Logik Rychner 2006; vgl. auch die exemplarischen Analysen in Loer 2009b.

⁸ Hans-Georg Gadamer etwa legte anschaulich dar, „daß es sich, wenn einem etwas fehlt, um eine verborgene Störung handelt. Es handelt sich also um etwas, von dem man noch gar nicht weiß, was man zum Gegenstand der Untersuchung machen soll und das auch gar nicht wissen kann.“ (1985, S. 164)

⁹ Siehe hierzu die Ausführungen von Ulrich Oevermann: „Lebenspraxis als widersprüchliche Einheit von Entscheidungszwang und Begründungsverpflichtung“ (2000, S. 130 ff.) sowie den Exkurs zu Entscheidungszwang und Begründungsverpflichtung in Loer 2007, S. 32-35.

charisma des Arztes; ob die im Arbeitsbündnis erarbeitete Lösung angemessen ist, kann sich genauso erst in ihrer Bewährung erweisen, wie der Patient erst retrospektiv beurteilen kann, ob der ärztliche Pol des Arbeitsbündnisses der Professionslogik tatsächlich folgte.

Im Falle der Beratung einer Organisation ist es genau im Hinblick auf das Verhältnis von Geschichte der Hilfe bedürftenden Lebenspraxis zum Entscheider anders bestellt: Er ist nicht als ganze Person involviert, die Entscheidung muss sich also nicht vor seiner Lebensgeschichte bewähren, sondern vor der Geschichte der Organisation als Lebenspraxis. Darüber hinaus muss sich die Entscheidung, die aus der „Therapieempfehlung“ folgt, auch noch vor der Logik der je besonderen Institution legitimieren, für die die Organisation eine Realisierung darstellt. Der Entscheider ist nur als Organisationsmitglied in einer Krise, und zwar in einer Krise bezüglich der Aufgabenbewältigung, die er in seiner Rolle zu erreichen hat. Dazu muss er auch unabhängig von dem Berater in der Lage sein, die Frage dieser Legitimation¹⁰ zu beantworten, weil der Zweck der Organisation seiner Person äußerlich und vorgegeben ist.¹¹ Insofern muss die Organisation die Entscheidung für oder gegen eine Empfehlung selbst treffen. Wird bei der Therapie eines Individuums nicht nur die Empfehlung im Arbeitsbündnis erarbeitet, sondern ist dieses auch der praktische Ort der Entscheidung,¹² so wird die Entscheidung über die Umsetzung einer Empfehlung bei der Beratung einer Organisation bereits jenseits¹³ des Arbeitsbündnisses getroffen. Als Voraussetzung dafür, dass dies möglich ist, muss die „Therapieempfehlung“ in der Sprache der betroffenen Praxis formuliert sein, was im Falle einer Organisation auch heißt: Sie muss in der Logik der Institution reformulierbar sein, damit die Organisation in der Lage ist, die Interventionsempfehlung auch umzusetzen.

Wenn seitens des Klienten aber keine echte, im offenen Prozess des Arbeitsbündnisses¹⁴ erarbeitete Empfehlung für die Lösung eines Handlungsproblems angestrebt wird, das mit eigenen Mitteln nicht lösbar ist, sondern wenn es lediglich um Legitimationsbeschaffung für eine in der Organisation bereits getroffene Entscheidung geht, so wird schon bei der Auswahl des Beraters ein solcher gewählt werden, von dem die „richtige“ Empfehlung zu erwarten ist. Mit wahrhaftiger Beratung hat dies dann nichts mehr gemein, auch wenn es so genannt wird.

Dies verstärkt sich wechselseitig mit Umdeutung des Klienten zum ‚Kunden‘. Der Berater soll eine Dienstleistung verkaufen; eine solche marktförmige Transaktion

¹⁰ Bei Unternehmen ist dies die Frage: ‚Dient die empfohlene Maßnahme dem Unternehmenszweck?‘

¹¹ Der Mitarbeiter ist in der Lage, die Frage der Legitimation zu beantworten, da es sich bei dem Beratung erfordernden Handlungsproblem nicht um eine Krise der ganzen Person handelt. Läge eine solche vor, dann wäre es keine Organisationsberatung mehr, sondern ein klassisches Arbeitsbündnis mit einem Patienten; allerdings endete hier die Kompetenz des Beraters, der allenfalls noch dem betroffenen Mitarbeiter empfehlen könnte, einen Arzt zu konsultieren. Im Rahmen der Organisationsberatung wäre zu rekonstruieren, warum ein entsprechend eingeschränkter Mitarbeiter auf die Stelle, die er innehat, rekrutiert wurde. Eine Antwort auf diese Frage könnte sein, dass die so mögliche Personalisierung die Funktion hat, das eigentliche Handlungsproblem zu kaschieren.

¹² Wenn der Patient, der formal zwar einwilligen muss, der Empfehlung des Arztes, was man nach den Regeln der Profession vernünftigerweise machen sollte, nicht folgt, verlässt er das Arbeitsbündnis; es wird nicht beschlossen. Daran sieht man, dass die Empfehlung des Arztes eben nicht nur eine Empfehlung ist, sondern eine – noch nicht vollzogene, aber den Vollzug bereits implizierende – Entscheidung darstellt, die *in* der eigenlogischen Praxis des Arbeitsbündnisses und *durch* sie getroffen wird.

¹³ Siehe aber genauer unten zur ‚Konklusionsphase‘.

¹⁴ Wie jede Praxis ist auch das Arbeitsbündnis zukunfts offen.

setzt keineswegs die Bereitschaft des Klienten voraus, an der Problemlösung mitzuwirken. Stattdessen verlangt der Klient als Kunde eben vom Berater, dass dieser die Verantwortung übernimmt und seinen Interessen dient, und verzichtet auf die Rückgewinnung seiner Autonomie. Die Bereitschaft zu solchem Handeln wird dann zur Bedingung dafür, dass der Berater überhaupt einen Auftrag erhält.¹⁵

Für ein Arbeitsbündnisses ist demgegenüber die Bereitschaft des Klienten konstitutiv, die Einschränkung seiner Autonomie anzuerkennen, das heißt anzuerkennen, dass er ein Handlungsproblem allein nicht mehr bewältigen kann und dass er zugleich an seiner Lösung mitarbeiten muss. Anders ausgedrückt: Er muss den Leidensdruck artikulieren, indem er den Berater aufsucht, und die Selbstverpflichtung auf das Heilungsziel anerkennen. Der Berater, komplementär dazu, muss abwarten, bis ein Hilfewunsch artikuliert wird, dann aber auch diese Mitwirkung einfordern.¹⁶ Die Zurückhaltung bei der Kommodifizierung ihrer Tätigkeit, die für die klassischen Professionen – bei allen, auch dort zu beobachtenden Marketingphänomenen – noch immer selbstverständlich ist,¹⁷ gilt für die empirisch vorfindliche Praxis der Organisationsberatung nicht. Das Gegenteil ist der Fall, da es als normaler Geschäftsvorgang betrachtet wird, Klienten zu akquirieren, ihnen also eine Beratungsleistung anzudienen und schmackhaft zu machen, was nichts anderes bedeutet, als ihnen anzusinnen, dass sie nicht mehr in der Lage sind, ein Handlungsproblem eigenständig zu lösen, sofern es überhaupt darum geht, eine Lösung für ein Handlungsproblem zu finden. Von daher ist es ganz konsequent, den Klienten als Kunden zu begreifen, strukturlogisch allerdings ist die damit verbundene Umdeutung des Klienten zugleich eine Entmündigung mit all ihren Folgen, z. B. der, dass der Berater und nicht der Klient sich erklären und rechtfertigen muss, denn gerufen worden ist er nicht.

Im konkreten Fall mag es möglich sein, trotz widriger Umstände ein Arbeitsbündnis zustande zu bringen, das tatsächlich auch die Autonomie des Klienten wiederherzustellen helfen kann. Aber durch die beschriebenen Phänomene wird es sehr erschwert, ein solches einzurichten, und gelingt es dennoch, so bleibt es äußerst fragil, weil stets gegen die Verwerfungen bei der Einrichtung angegangen werden muss. Denn, wenn beim Klienten wie beim Berater die Logik von Beratung mit dem zentralen Moment des Arbeitsbündnisses nicht selbstverständlich als geltend unterstellt werden, wird es umso schwieriger, dem Ideal zu folgen.

Schon aus der Art und Weise wie ein Beratungsauftrag zustande kommt, lässt sich – bevor überhaupt weitere Informationen vorliegen – erschließen, ob etwa der Beratungsnehmer ein wirkliches Handlungsproblem hat, das sich in seinem Leidensdruck artikuliert, oder ob der Berater engagiert werden soll, um z.B. der Profilierung bzw. um generell als Mittel der sogenannten Mikropolitik¹⁸ zu dienen.

¹⁵ Vergleichbare Folgen hat diese Umdeutung überall dort, wo ein der jeweiligen Praxis gemäßes Arbeitsbündnis konstitutiv ist, wie z.B. in Schule, Universität und Sozialarbeit. Siehe dazu auch Liebermann/Loer 2006.

¹⁶ „Aber noch heute stellt [...] die Mitwirkung des Patienten einen wesentlichen Heilfaktor dar“ (Gadamer 1972, S. 36).

¹⁷ Vgl. aber etwa Unschuld 2009.

¹⁸ „Mikropolitik ist damit zu verstehen als die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen.“ (Bosetzky 1972, S. 382, zit. n.: Bosetzky/Heinrich 1994, S. 210)

Heuristisches Modell des Beratungsprozesses

Wie ein Beratungsprozess von Organisationen zu konzipieren wäre, wenn er der Stellung des Klienten im Arbeitsbündnis angemessen Rechnung tragen soll, soll im Folgenden anhand der Gemeinsamkeit und Differenz der Therapie von Individuen im Arzt/Patient-Verhältnis und der Beratung von Organisationen verdeutlicht werden. Hierfür ist das Verhältnis von ganzer Person und Rollenträger aufzuklären.

In Organisationen trifft der Rollenträger als Rollenträger die Entscheidung für eine Organisation, in deren Dienst er steht, deren Zweck er also zu dienen hat. Folglich kann er – etwa im Falle einer Fehlentscheidung – ausgetauscht werden. Gleichwohl aber ist die Entscheidung (nomen actionis: als Entscheiden) von seiner Person als Handlungsinstanz nicht ablösbar – wenn auch die getroffene Entscheidung (nomen acti) und ihr Vollzug vollständig der Organisation und damit dem Entscheider als Rollenträger zuzurechnen ist.¹⁹ Demnach handelt eine Organisation entweder durch Vollzug getroffener Entscheidungen oder durch das Treffen von Entscheidungen. Im ersten Fall vollzieht die handelnde Person lediglich eine bereits vorab getroffene Entscheidung (etwa: Die Auskunft über Preise des Produkts X erfolgt durch Versenden der Preisliste A, wenn Kunden aus der Gruppe α anfragen; durch Versenden der Preisliste B, wenn Kunden aus der Gruppe β anfragen). Im zweiten Fall handelt die Organisation durch die Person des „Entscheiders“ (nach außen heißt das dann: Er handelt ‚im Namen der Organisation‘ – etwa: Wenn ein Kunde ein spezifisches Angebot erfragt, das von vorhandenen Preislisten abweicht).²⁰ Darin, dass die Person ersetzbar ist, kommt das Moment der Spezifität dieser Position zum Ausdruck; darin, dass die Personalität als Modus des Handelns nicht getilgt werden kann, zeigt sich aber auch das unabdingbare Moment von Diffusität. Wir können dies auch so ausdrücken: Die Diffusität wird auf einen spezifischen Zweck hin gerichtet. Rollenförmigkeit und Diffusität unterscheiden sich also folgendermaßen: Erstere setzt zwar auch eine handlungsfähige Person mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten voraus, diese Person aber ist *nur bezüglich einer zu bewältigenden Aufgabe* in die Rolle involviert. Nur das Handeln in der Rolle und vor dem jeweiligen Zweck muss gerechtfertigt werden, nicht aber, was sie als ganze Person jenseits dieser Rolle sonst noch tut, obwohl sie immer ganze Person bleibt. Es handelt sich bei der Unterscheidung also nicht um eine ontologische, den Menschen in zwei separate Einheiten spaltende, sondern um eine handlungslogische. Es geht nur um die Eigenlogik des Handelns und seiner, der jeweiligen Sozialbeziehung gemäßen Rechtfertigungsverpflichtung. Rollenförmige Sozialbeziehungen existieren nie ohne diffuse, diffuse aber wohl ohne rollenförmige. Rollenförmiges Handeln stellt nur eine Abstraktion von der ganzen Person dar.²¹

¹⁹ „Ist man ernannt, muss man auch die Freiheit erhalten, auf eigene Verantwortung zu handeln“, heißt es bei Joseph Schumpeter (1980, S. 328).

²⁰ Im Lateinischen kann man dies treffend mit dem Ablativ, dem ‚Woher‘-Fall, ausdrücken: *Negotium duce aget*. (Das Unternehmen handelt durch den Führer/vom Führer her.)

²¹ Mittels dieser Unterscheidung kann auch zwischen Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung hinsichtlich der Handlungslogik unterschieden werden. So ist man Bürger der politischen Vergemeinschaftung des demokratischen Nationalstaats als ganze Person. Alle das Gemeinwesen betreffenden Entscheidungen sind auch Entscheidungen der Bürger, woraus die Verpflichtung entspringt – die gleichwohl nicht justiziabel ist – zu diesen Fragen Stellung zu beziehen. Für Mitglieder einer vergesellschafteten Praxis hingegen z. B. eines Unternehmens gilt nur die Verpflichtung, sich Entscheidungen des Unternehmens zu fügen. *Als Bürger* jedoch können Mitglieder widersprechen, indem sie sich gegen eine solche Entscheidung politisch organisieren.

Dort, wo nun rollenförmiges Handeln in die Krise gerät, weil routinisierte Handlungsvollzüge eine Aufgabenbewältigung nicht mehr ermöglichen und die Praxis selbst nicht in der Lage ist, entsprechende Problemlösungen hervorzubringen, entsteht Beratungsbedarf. Hieran wird schon deutlich, dass rollenförmiges und routinisiertes Handeln nicht gleichzusetzen sind, sondern rollenförmiges Handeln Ausdruck der spezifischen Institutionalisierung einer Handlungslogik ist. Es ist also zu bestimmen, wie sich die Krisenbewältigung in rollenförmigen Sozialbeziehungen von derjenigen in diffusen unterscheidet, wie sich also Rollenträger und ganze Person zueinander verhalten. An einem zentralen Charakteristikum von Professionen bzw. von professionalisierungsbedürftigem Handeln: dem Moment der Stellvertretung (Oevermann 1996), ist dies weiter zu klären. Eine Krise kann ja erst dann als bewältigt gelten, wenn die Krisenlösung sich bewährt hat. Wenn die Krisenbewältigung durch die professionalisierte Praxis alleine – und sei es stellvertretend – erfolgte, wäre ein Arbeitsbündnis nicht notwendig. Stellvertretende Krisenbewältigung ist eine Phase eines Prozesses, in welchem eine Krisenlösung entworfen wird. Der Ort dieses Entwerfens, die Praxis dieses Entwerfens ist das Arbeitsbündnis, das zu seinem Ende gekommen ist, wenn der Klient aus dem Bündnis in seine autonome Praxis zurückkehrt. Das Arbeitsbündnis ist wie folgt zu konzipieren:²²

1) Zunächst muss, das wurde oben schon dargelegt, der Klient erkennen, dass er Hilfe benötigt; er muss also Leidensdruck verspüren; diese Phase kann durchaus bereits dem Arbeitsbündnis zugerechnet und als *Initialphase* bezeichnet werden, da der Klient ja seine Hilfsbedürftigkeit auf bestimmte Hilfsmöglichkeiten hin, die er aufsucht, realisiert. Damit dieser Schritt geschehen kann, ist auf Seiten des Beraters eine Haltung des Zuwartens gefordert.

2) Im Folgenden eröffnet der Klient einem Professionalisierten gegenüber seine Hilfsbedürftigkeit, womit zugleich die Anamnese und Diagnose des Falles durch den Professionalisierten einhergeht; diese Phase lässt sich folglich als *anamnestisch-diagnostische Phase* bezeichnen.

3) In der gemeinsamen Praxis des Arbeitsbündnisses und durch diese Praxis wird sodann eine Krisenlösung entworfen; dies geschieht in einer zyklisch-spiralförmigen Bewegung, in welcher der Klient Material für die Krisenlösung liefert und der Professionalisierte das Auftauchen weiteren Materials mütterlich fördert, indem er es gestalthaft konstellierte; entsprechend ist diese Phase als *Konstellationsphase* zu bezeichnen, an deren Ende als letzte Gestalt die Problembestimmung als Hohlform für einen Lösungsentwurf steht.²³

4) In der nun folgenden Phase des Arbeitsbündnisses beginnt die Differenz zwischen der klassischen Arzt/Patient-Beziehung einerseits und der Beratung einer Organisation andererseits. Die am Arbeitsbündnis Beteiligten modellieren in beiden Typen in der gemeinsamen Praxis die zu der Hohlform passende Lösung; 4a) im klassischen Arzt/Patient-Verhältnis liegt hier das Gewicht beim ärztlichen Pol;²⁴ 4b) im Beratungsverhältnis liegt hier die Führung beim Pol des Klienten. Diese Phase kann man als *Modellierungsphase* bezeichnen.

²² Vgl. dazu jetzt auch Loer 2009a und b.

²³ Hier sieht man auch, dass diese letzte Gestalt nicht absolut zu bestimmen ist, sondern immer relativ zu den Selbstheilungskräften des Klienten, die in dem spiralförmigen Prozess wachsen. Entsprechend kann auch nach jedem Durchlaufen einer Schleife in der Spirale der Klient den Beratungsprozess beenden – in die vierte Phase übertreten –, da er die erreichte Gestalt als Hohlform für die Lösung für sein Problem begreift.

²⁴ Vgl. Hierzu die exemplarischen Analysen in Loer 2009b.

5) Schließlich wird die Entscheidung über die – therapeutische – Realisierung der modellierten Lösung getroffen. Wiederum ist zu unterscheiden: 5a) im klassischen Arzt/Patient-Arbeitsbündnis liegt diese Entscheidung vorrangig beim ärztlichen Pol; 5b) im Beratungsverhältnis entscheidet sich der Klient, für die passend zur Hohlform entworfene Lösung seines Handlungsproblems und tritt mit dieser Entscheidung aus dem Arbeitsbündnis aus; diese Phase lässt sich somit treffend als Konklusionsphase bezeichnen. Das von Oevermann betonte Moment der Stellvertretung tritt als stellvertretende Deutung in der Konstellationsphase (3) auf;²⁶ als stellvertretende Modellierung einer Krisenlösung (4a) und als stellvertretende Entscheidung (5a) ist es nur im klassischen Arzt/Patient-Verhältnis anzutreffen, an dem es ja auch abgelesen wurde.²⁷ In der Beratung von Organisationen ist hier das Moment der Stellvertretung auf eine Evaluation der Modellierung und der Entscheidung des Klienten beschränkt – insofern und soweit dies gewünscht wird.²⁸

Krisenbewältigung oder Verantwortungsdelegation?

Wenn das Arbeitsbündnis mit den hier skizzierten Phasen durchlaufen wird, beinhaltet jede Phase ihre eigene Chance auf Krisenbewältigung wie ihre eigene Gefahr der Deautonomisierung und Instrumentalisierung.

In der *Initialphase* besteht die Chance auf Krisenbewältigung bereits in der Anerkennung, dass ein ohne Hilfe nicht mehr zu bewältigendes Problem besteht. Dieser Schritt führt bereits zu einer Transformation der Problemdeutung und ist zugleich Ausdruck davon, so dass die in jeder Distanzierung von einer Problemlage enthaltene Erkenntnischance eröffnet wird. Dabei besteht hier bereits die Gefahr der Verantwortungsdelegation, (Selbst)-Entmündigung und Instrumentalisierung des Beraters, und zwar einerseits dadurch, dass ein Berater gesucht wird, bevor die eigenen Möglichkeiten entsprechend ausgeschöpft sind, was dadurch motiviert sein kann, dass für antizipierbare schwierige Entscheidungen nicht die Verantwortung übernommen werden soll; andererseits dadurch, dass Berater durch Akquise Organisationen Lösungen für Probleme aufdrängen, die aus der Literatur, nicht aber aus der Praxis der Organisation entstammen, und dass die Organisation sich dem – etwa um zu zeigen, dass sie auf der Höhe der Zeit ist²⁹ – entweder unterwirft oder die ‚Lösungen‘ zu Zwecken der Mikropolitik instrumentalisiert.

²⁵ Im Falle des Individuums in der Arzt/Patient-Beziehung kann also die Autonomie soweit eingeschränkt sein, dass die Entscheidung für eine Krisenlösung nicht zugleich als Konklusion des Arbeitsbündnisses durch den Patienten gelten kann. Die Entscheidung ist dann eine Entscheidung, die noch durch die Praxis des Arbeitsbündnisses erfolgt. Der Arzt ist hierbei in der Regel im Vorgriff auf die restituierte Autonomie des Patienten der für die Entscheidungsfindung führende Pol. Da die Entscheidung aber durch die Praxis des Arbeitsbündnisses erfolgt, ist es strukturell eine gemeinsame Entscheidung von Patient und Arzt. Ihre Bewährung bleibt letztlich daran gebunden, dass der Patient nach restituiertem Autonomie die Verantwortung für sie übernimmt.

²⁶ Die stellvertretende Deutung muss in den Schleifen der Konstellationsphase aber immer stets von dem Klienten anerkannt werden.

²⁷ Genauer muss man sagen, dass die Entscheidung in der eigenlogischen Praxis des Arbeitsbündnisses und durch sie getroffen wird (s. o., Fn. 12).

²⁸ „Stellvertretende Krisenbewältigung“ kann sich aber auch im Arzt/Patient-Verhältnis maximal auf die Entscheidung für die Umsetzung einer Krisenlösung beziehen. Bewältigt ist eine Krise allerdings erst dann und insofern als die Lösung sich bewährt.

²⁹ Zu solchen Phänomenen gehört z. B. das Aufsuchen einer psychoanalytischen Praxis, weil man als aufgeklärter Mensch gelten will, wie es Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre in bestimmten Milieus verbreitet war.

In der *anamnestisch-diagnostischen Phase* besteht die Chance darin, dass bereits durch Thematisierung der Vorgeschichte des Problems und durch seine Lokalisierung im Organigramm ein neuer Blick darauf Lösungspotenziale freisetzt. Die Gefahr der Entmündigung besteht in einer Schematisierung des Problems, das heißt in seiner Subsumtion unter Fälle von *best practice* oder auch *worst practice*, anstatt eine Rekonstruktion der Besonderheit des Falles vorzunehmen.³⁰

Durch die spiralförmige Konzeption der *Konstellationsphase* nun sind Abbruchmöglichkeiten explizit eingebaut. Diese können seitens des Klienten dann realisiert werden, wenn durch die immer prägnantere Rekonstruktion des Handlungsproblems und dessen Explikation die Selbstheilungskräfte soweit mobilisiert wurden, dass die beratene Praxis sich die weiteren Schritte aus eigener Kraft zutraut. Aber auch hier kann – etwa durch Verweigerung von Mitarbeit an der Problemrekonstruktion – die Verantwortung technokratisch delegiert werden, so als ob die Organisation wie ein Kraftfahrzeug in der Werkstatt abgeliefert und fertig repariert wieder abgeholt werden könnte.

In der *Modellierungsphase* wird das abgerufen, was in der Konstellationsphase, mit der sie eng verschränkt ist, als Potenzial geweckt wird, so dass hier der Übergang zur eigenständigen Praxis der Problemlösung nahe liegt. Eine technokratische Verweigerung ist aber auch hier gut denkbar und empirisch wohl häufig anzutreffen. Seitens der Berater wird diese Verweigerung häufig auch genau technokratisch im Sinne der Implementation jeweils für gültig gehaltener Standardmodelle genutzt; die *Macht* der Berater rührt aus diesem Wechselspiel von Verantwortungsverweigerung und -delegation her.

Auch die *Konklusionsphase*, die explizit durch die Übernahme der Verantwortung durch den Klienten gekennzeichnet ist, enthält gleichwohl die Gefahr der Verantwortungsdelegation, wenn nämlich – sei es, weil der Berater entsprechend autoritär auftritt, sei es, weil der Klient entsprechend entscheidungsschwach ist – die Entscheidung für eine Lösung dem Berater angetragen und er dann meist auch für die konkrete Umsetzung – nicht nur für deren analytisch-evaluierende Begleitung – eingesetzt wird.

Entscheidend für eine gelingende Beratung ist, dass die zu restituierende Autonomie des Klienten in jeder Phase des Arbeitsbündnisses den Maßstab für Entscheidungen abgibt. Dass dies angesichts der geltenden Beratungspraxis nicht einfach sein mag, liegt auf der Hand. Doch nur dann, wenn die wiederzugewinnende Autonomie des Klienten den Maßstab bildet, kann die Macht der Berater auf angemessene Weise realisiert werden: durch die Entfesselung der Kräfte des Klienten.

Für die Bestimmung der Eigenheiten der Beratung von Organisationen, so können wir hier abschließend festhalten, kann das klassische Konzept des Arbeitsbündnisses, in dem der Klient als ganze Person im Zentrum steht und nur sein Handeln zu verantworten hat, nicht einfach übernommen werden. Würde dies bloß auf Organisationen übertragen, drohte eine Personalisierung von Handlungsproblemen, also eine Verantwortungszuweisung auf Mitarbeiter, ohne ihre Position in den Ablaufprozessen zu berücksichtigen und auch ohne Friktionen zwischen den Strukturierungsebenen Institution, Blaupause, reales Unternehmen („Unternehmenskultur“) und Mitarbeiter zu rekonstruieren. Gleichwohl sind wesentliche Momente des Konzepts ‚Arbeitsbündnis‘ auch für den Beratungsprozess konstitutiv. Vor allem die Orientierung

³⁰ Wenn eine solche Subsumtion ohne Schaden möglich ist, besteht kein Beratungsbedarf, sondern Bedarf an Expertenwissen, Wissen darüber, was es alles so gibt und was gut resp. schlecht funktioniert, woraus die Organisation dann, gut informiert, eine Lösung aussuchen kann.

an der Restituierung der Autonomie des Klienten macht die Eigenlogik von Beratung aus, die eben nicht eine Dienstleistung neben anderen, auch nicht eine „personenbezogene Dienstleistung“ neben anderen darstellt. Die Differenzierung zwischen diffusen und rollenförmigen Sozialbeziehungen erweist sich für die Bestimmung des Unterschiedes beider Ausformungen des Arbeitsbündnisses – jenseits der zentralen Gemeinsamkeiten – als besonders hilfreich und lässt begreifen, weshalb ein Unterschied besteht und worin er liegt. Damit halten wir eine Begrifflichkeit in der Hand, die es erlaubt, nicht bei der phänomenologischen oder positivistischen Beschreibung und Sammlung vorfindlicher Beratungspraktiken oder -techniken und ihrer Merkmale stehenzubleiben. Sie erlaubt es vielmehr zu rekonstruieren, weshalb und wie heutige Beratungspraktiken deautonomisierend wirken und worin die echten Innovationschancen von Organisationsberatung liegen.³¹

Literatur

- Balint, Michael 1965: Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Stuttgart
- Bosetzky, Horst 1972: Die instrumentelle Funktion der Beförderung. In: Verwaltungsarchiv 63, S. 372-384
- Bosetzky, Horst; Heinrich, Peter 1994: Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung. Köln (5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Verwaltung in Praxis und Wissenschaft. Band 15)
- Gadamer, Hans-Georg 1972: Theorie, Technik, Praxis [1972]. In: Gadamer 1993, S. 11-49
- Gadamer, Hans-Georg 1985: Behandlung und Gespräch [1989]. In: Gadamer 1993, S. 159-175
- Gadamer, Hans-Georg 1993: Über die Verborgenheit der Gesundheit. Aufsätze und Vorträge. Frankfurt/M.
- Greenson, Ralph R. 1975: Technik und Praxis der Psychoanalyse. Bd. 1, Stuttgart
- Liebermann, Sascha 2002: Die Krise der Arbeitsgesellschaft im Bewußtsein deutscher Unternehmensführer. Eine Deutungsmusteranalyse. Frankfurt/M.
- Liebermann, Sascha; Loer, Thomas 2006: Zum Selbstverständnis der Soziologie als Wissenschaft. Anmerkungen zu ihrer Schwäche und Überlegungen zu ihrer Stärkung. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hrsg.): Soziale Ungleichheit – Kulturelle Unterschiede, Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004. Frankfurt/M., S. 1111-1129
- Liebermann, Sascha, Loer, Thomas 2009: Technokratisierung durch Selbstentmachtung. Anmerkungen zum Versagen der wissenschaftlichen Profession und eine alternative Antwort auf die Probleme der Hochschule heute. In: Boni, Manfred; Blomert, Reinhard; Kellermann, Paul; Meyer-Renschhausen, Elisabeth (Hrsg.): Kritik der aktuellen Hochschulpolitik. Forschung und Lehre unter Kuratel betriebswirtschaftlicher Denkmuster. Wiesbaden, S. 65-93
- Loer, Thomas 2009a: Die Sozialform des Teams als besondere Form von Kollegialität. Soziologische Konzeptualisierungen und analytische Erwägungen zur Praxis von Teamarbeit und -beratung. In: Müller, Silke; Kaegi, Urs (eds.): Change auf Teamebene. Multiperspektivische Betrachtungen zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen. Zürich, S. 41-58

³¹ Von hier aus ist es auch möglich, Schlussfolgerungen darauf zu ziehen, wie ein Studium und wie eine klinische Ausbildung beschaffen sein müsste, damit eine Professionalisierung von Beratung möglich wird.

- Loer, Thomas 2009b: Standardisierung versus Fallorientierung. Von Konflikten zu Synergien? In: Kettner, Matthias; Koslowski, Peter (eds.): Wirtschaftsethik in der Medizin: Wieviel Ökonomie ist gut für die Gesundheit? (Arbeitstitel). München (in Vorbereitung)
- Münch, Richard 2007: Akademischer Kapitalismus. Es ist ein Umsturz, aber keiner schaut hin: Universitäten werden in Unternehmen verwandelt und auf Marktfähigkeit getrimmt. Der Preis dafür ist hoch – wir zerstören die Vielfalt des Wissens. In: Die Zeit vom 27.9.2007
- Oevermann, Ulrich 1996: Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, Arno; Helsper, Werner (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M., S. 70-182
- Oevermann, Ulrich 2000: Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis. In: Kraimer, Klaus (Hg.): Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung: Frankfurt/M., S. 58-156
- Rychner, Marianne 2006: Grenzen der Marktlogik. Die unsichtbare Hand in der ärztlichen Praxis. Wiesbaden
- Schumpeter, Joseph A. 1980: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Einleitung von Edgar Salin. 5. Aufl., München
- Unschuld, Paul U. 2009: Ware Medizin. Das Ende der klassischen Medizin. München

Sylvia Marlene Wilz¹

„Was macht der Berater?“

Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratern am Beispiel der Personalberatung

„Die beratene Gesellschaft“ (Schützeichel/Brüsemeyer 2004) oder: „der Beraterkapitalismus“ (Resch 2005) – solche Schlagworte aus der aktuellen soziologischen Diskussion um Beratung werfen ein Licht darauf, wie hoch die Bedeutung von Beratung in modernen Gesellschaften eingeschätzt werden kann: nämlich als umfassend, wenn nicht gar grundlegend für die gesellschaftliche Strukturbildung. In der Tat bezieht sich das Phänomen „Beratung“ auf so Vieles und erscheint in so vielfältigen Formen, dass man es für omnipräsent halten könnte. Diese Omnipräsens von Beratung, ob sie eine tatsächliche oder „gefühlte“ ist, das ist an dieser Stelle nicht zu entscheiden, wird weithin in zwei Richtungen beurteilt: zum einen in Richtung einer Aufwertung der Berater, wenn ihnen qua Tätigkeit und Vorkommenshäufigkeit ein enormer gesellschaftlicher Einfluss beigemessen wird, und zum anderen in Richtung einer Abwertung der Berater, die darin besteht, ihr Tun zum Beispiel als „Drama“ oder „Consultainment“ (Güttler/Klewes 2002) zu etikettieren und nahe zu legen, dass wer beraten ist schon gleich verkauft sei (Leif 2008; Rügemer 2004). In beiden Fällen wird den Beratern große Macht zugesprochen, und diese Macht wird aus der Definition ihrer Aufgabe, aus ihrer strukturellen Positionierung in der Gesellschaft und ihrer quantitativen Verteilung abgeleitet.

Mit dem Einfluss der Beratungstätigkeit auf gesellschaftliches, organisationales und individuelles Tun und Handeln befasst sich auch der vorliegende Beitrag.² Er greift die Frage nach der Macht von Beratern auf, erörtert kurz, auf welcher Ebene und in welcher Hinsicht Berater über Macht verfügen (können) und fokussiert die Frage der Verfügung über und Ausübung von Macht dann auf die Ebene der Praxis des Beratens: Um zu verstehen, welche Macht Berater haben, muss man, so wird behauptet, erst einmal wissen, was sie (wie) machen. Die Zusammenhänge von Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratung werden hier also in einer Mikroperspektive betrachtet: Im Mittelpunkt stehen das (mikropolitische Aus)Handeln in Organisationen, die Interaktion und Kommunikation der Akteure, und damit die alltägliche Praxis als Quelle von Macht. Am Beispiel der Personalberatung, konkret: der „Executive Search“, also der Suche nach Führungskräften im Auftrag von Unternehmen oder Behörden, soll im Folgenden (noch skizzenhaft) rekonstruiert werden, wie Bera-

¹ Jun.-Prof. Dr. Sylvia Marlene Wilz, Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften, Institut für Soziologie, FernUniversität in Hagen, Universitätsstr. 11, 58084 Hagen, sylvia.wilz@fernuni-hagen.de

² Der vorliegende Beitrag ist eine überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrags, den ich im Rahmen der Veranstaltung „Macht der Berater?“ der Sektion Arbeits- und Industriosociologie auf dem Soziologiekongress, Jena, 6.-10. Oktober 2008, gehalten habe. In einem nächsten Schritt der Analyse des Verhältnisses von Berater- und Auftraggeber-Organisation werden die hier an- und eingeführten analytischen Dimensionen und Argumente noch weiter zu vertiefen sein.

tungsprozesse funktionieren, was die Aufgabe von Beratern ist, wie sie arbeiten und welche Funktionen das Hinzuziehen von Beratern letztlich erfüllt.

Dabei möchte ich vor allem zwei Dimensionen des Beratungsprozesses herausarbeiten, von denen die erste ein wenig banal klingt (es im Kontext der Beratungsdiskussion aber durchaus nicht ist) und die zweite bisher wenig beachtet wurde: Ich möchte zeigen, dass a) im Mittelpunkt der Beratungstätigkeit „die Sache“ steht – gesucht, vermittelt und besetzt werden Funktionen und Positionen, nicht Personen, und dass b) die Vermittlung einer Führungskraft vor allem die Funktion hat, ein Ritual zur Einführung einer Führungskraft zu inszenieren – wird die Diskussion um das Machen und die Macht der Berater einen Akzent weit verschoben: Wenn die Kür eines Kandidaten ein Initiationsritus ist, dann fallen im Prozess der Beratung die Entscheidung über die Personalauswahl und die Umsetzung der Entscheidung, also die Einführung der neuen Führungskraft, zusammen. Der Prozess der Personalberatung stellt dann weniger einen Auswahlprozess dar, in dem Berater beraten und Auftraggeber entscheiden oder aber Berater durch ihre Vorauswahl quasi (oder de facto) entscheiden und die auftraggebende Organisation die Form wahrt und eine Entscheidung, deren Ausgang bereits fest steht (also eine Nicht-Entscheidung) trifft. Beraten heißt dann weniger, etwas besser zu wissen und zu können (oder zumindest so zu tun) und aus *dieser* Position heraus organisatorische Prozesse zu beeinflussen, oder umgekehrt, einer von Seiten der Organisation bereits getroffenen Entscheidung Legitimation zu verleihen. Beraten hat dann auch – und vor allem – eine Funktion der Legitimation und Sinnstiftung, die die Organisation selbst nicht übernehmen kann, die aber mit Mitteln der Organisation und innerhalb der Organisation erreicht werden soll. Das bedeutet, dass die Machtverhältnisse zwischen Beratern und Beratenen nicht von vornherein zu bestimmen sind, sondern in der Interaktion zwischen den beiden beteiligten Organisationen und ihren Akteuren entstehen. Damit wird „Macht“ sehr eindeutig relational, sie ist kontextabhängig, sie wird interaktiv hergestellt und ist nicht a priori und strukturell asymmetrisch verteilt.

Bislang werden in der aktuellen Debatte um die „Macht der Berater“ vorwiegend Argumente vorgetragen, die eine Überlegenheit der Berater sehen, eine insgesamt betrachtet nicht unproblematische Gestaltungsmacht über Unternehmen und Gesellschaft. Allein die quantitative Zunahme an Beratung in modernen Gesellschaften erklärt jedoch noch nicht, über welches Maß an Macht Berater verfügen und worauf sie beruht. Sind es die Auftraggeber, die die Rahmen vorgeben, den Radius definieren, innerhalb dessen Berater agieren können, die überdies die Macht über das Zustandekommen und das Ende eines Beratungsverhältnisses haben, die letztlich die Entscheidungen treffen – oder sind es umgekehrt die Berater, die den Auftraggebern ihr Wissen, ihre Vorstellungen und ihre Kontakte so aufbereiten und verkaufen, dass diese letztlich keine andere Wahl haben als die Vorgaben der Berater zu akzeptieren? Das ist bis jetzt noch nicht hinreichend geklärt, und es ist auch, würde ich sagen, nicht prinzipiell und nicht a priori zu bestimmen.

Um die Machtentfaltung von Beratern zu analysieren, muss aber zunächst einmal danach differenziert werden, welche Form und welcher Typus der Beratung betrachtet werden und worin ihre jeweilige Aufgabe besteht. Zumindest letzteres scheint, allgemein gesprochen, auf der Hand zu liegen: Die Aufgabe von Beratern besteht darin, einzelnen Akteuren oder ganzen Organisationen in schwierigen Situationen zur Seite springen und Blockaden überwinden, Unsicherheit reduzieren und Entscheidungen treffen zu helfen. Auf der Hand liegt außerdem, was sie noch tun: Sie verschaffen Entscheidungen, insbesondere unpopulären, Legitimation. „Dem Berater

obliegt es“, so definiert beispielsweise ein Handbuch zum Consulting, „die Entscheidungssituation – unter Umständen gemeinsam mit Vertretern des Klientenunternehmens – zu analysieren, gegebenenfalls weiterführende Informationen zu beschaffen und die verschiedenen Handlungsoptionen unter Zuhilfenahme methodischer und/oder empirischer Kenntnisse zu bewerten. (...) Er unterstützt einen Klienten methodisch und inhaltlich bei der Problemanalyse und der organisationsbezogenen Zielbildung, bei der Entwicklung formal-organisatorischer Alternativen sowie bei der Alternativenbewertung und -auswahl.“ (Fink/Knoblach 2003: 11 ff.) Folgt man dieser Definition, dann dient Beratung dazu, eine Steigerung der Problemlösungskompetenz und der Entscheidungsfähigkeit der Klienten herbeizuführen. Mit der Umsetzung der Entscheidung sind Berater dann befasst, wenn sie, beispielsweise in Reorganisationsprozessen, als Moderatoren, Mediatoren, externe Experten explizit in interne Prozesse der Organisation eingebunden sind. Es gibt also Formen der Beratung, die auf die Verbesserung der Entscheidung zielen, und es gibt Formen der Beratung, die auf die Umsetzung von Entscheidungen zielen. Je nachdem, um welche Sorte Beratung für welchen Bereich von Organisation es sich handelt, beeinflussen Berater die Entscheidungsrationalität (Informationen bereitstellen, Alternativen kreieren, vor allem: Argumente zur Auswahl von Alternativen liefern) oder die Handlungsrationalität von Organisationen (einfache, klare, eng definierte Handlungsorientierungen vorgeben, nicht: bessere Entscheidungen auf einer verbesserten Wissensbasis treffen) (vgl. Brunsson 1982, 1985) – und je nachdem ist ihre potenzielle Macht anders beschaffen und lokalisiert.

Als Quellen der Macht können entsprechend verschiedene Dimensionen ausgemacht werden: Das ist zum einen das Expertentum, das Wissen der Berater. Ein gleichzeitig sehr traditionelles (Scientific Management), sehr aktuelles (Wissensarbeit, Wissensgesellschaft) und auch durchaus gut begründetes Verständnis von Beratung gründet auf der Annahme, über externes Expertenwissen könne man zum besten Weg der Organisation oder Lebensführung gelangen. Dadurch, dass die Berater ihr überlegenes Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Übersicht auf organisatorische Prozesse anwenden, werden diese substantiell verbessert. Zum zweiten, so wird argumentiert, ist es die Distanz der Berater. Die Funktion der Beratung besteht darin, „das System zu irritieren“, über Distanz zur Reflexion zu verhelfen. Damit stehen Berater außerhalb der Organisation – und oberhalb. Zum dritten sind es die Kontakte der Berater: Beim Beraten, dies ist eine weitere Linie der Argumentation, gehe es vor allem darum, Netzwerke zu nutzen und zu schaffen. Gerade diese Perspektive ist auch für das hier betrachtete Feld der Vermittlung von Arbeitskräften besonders relevant: Wenn private Berater Personal vermitteln, dann wird, so heißt es, nicht nur spezifisches Fach- und Branchenwissen genutzt, sondern es werden vor allem (homogene) soziale Beziehungen auf- und ausgebaut.

Eine Überlegenheit der Berater kann also mit dem Hinweis auf die in der Tätigkeit des Beratens genuin verankerten Asymmetrie begründet werden: Wer berät, erhebt sich über den Beratenen, er hat – oder suggeriert zu haben – einen größeren Überblick, mehr Wissen, mehr Kontakte, mehr Deutungsmacht (exemplarisch: Froschauer/Lueger 1999). Dieses Argument kann, zumeist neoinstitutionalistisch fundiert, weiter geführt werden und zeigen, dass Managementmoden, Leitbilder, Vorstellungen des guten Managements usw. über Berater in Unternehmen getragen werden und dass Anpassungs- und Assimilierungsprozesse stattfinden, in den die Berater diejenigen sind, die die Standards setzen, die die anderen – auf deren Intervention hin – aufgreifen und umsetzen. Noch weiter geführt und die massenhafte Verbreitung von

Beratung in Rechnung gestellt, kann argumentiert werden, dass Berater hegemoniale Akteure sind, die zu einer strukturell überlegenen Dimension moderner Gesellschaften geworden sind (vgl. Resch 2005). Die Frage nach der Machtverteilung zwischen Beraterorganisationen und Kundenorganisationen ist in all diese Einschätzungen eingebaut – aber letztlich nicht geklärt. Wenn beispielsweise unterstellt wird, dass Beratung darin besteht, Organisationen dabei zu helfen, Blockaden zu überwinden, Unsicherheit zu reduzieren und Entscheidungen zu treffen: dann berät der Berater und der Klient entscheidet. Mit Blick auf die Beziehung von Beraterorganisation und Kunden-/Auftraggeber-Organisation ist eine Asymmetrie zu beiden Seiten hin plausibel zu begründen: Entweder verfügt der Berater über die strukturell größere Macht, da er aus der überlegenen Position des besser- und mehr-Wissenden Ratschläge erteilt – oder die auftraggebende Organisation verfügt über die strukturell größere Macht, da sie die Ressourcen zur Verfügung stellt und sie einem Berater einen Auftrag gegebenenfalls entziehen kann. Ebenso gut kann jedoch unterstellt werden, dass das eine idealisierende und naive Unterstellung ist. Dadurch, dass Berater nur bestimmte Lösungswege vorschlagen, sind Entscheidungskorridore maximal verengt, dadurch, dass Berater bestimmte Konzepte lancieren, exekutieren Organisationen im Zweifel Managementmoden. Dann definiert der Berater das Feld und die auftraggebende Organisation steht unter Zugzwang. Oder aber, gerade umgekehrt: dadurch, dass Beratung in die bestehenden Rahmenbedingungen einer Organisation „eingepasst“ wird, kann sie keine Entscheidungen treffen – und damit auch keine Macht ausüben. Entscheidungen werden, so kann man also argumentieren, bereits durch Vorgaben von Beratern getroffen – oder, so kann man ebenso gut argumentieren, das Hinzuziehen von Beratern legitimiert die von den Klienten bereits vorab getroffenen Entscheidungen. Ob und wie viel Macht Berater haben, ist also letztlich einerseits eine Frage der Definition von Entscheidungen (werden sie auf der Basis einer reflektierten Auswahl von Alternativen nach vorn, mit Blick auf die Zukunft getroffen, oder werden bestimmte Problemlösungen rückwirkend mit einem Entscheidungsproblem verknüpft?) und andererseits eine Frage, die empirisch beantwortet werden muss.

Um die Frage nach den Machtverhältnissen und -beziehungen zwischen Beraterorganisationen und beratenen Organisationen besser zu verstehen, soll deshalb hier der Frage nachgegangen werden, wie sie konkret gemacht und in welcher Form sie entfaltet wird. Auch wenn „Macht“ und „Machen“ von der Wortherkunft gar nicht so eng verwandt (Macht: Kraft, Können, Vermögen; machen: kneten, vermengen) sind, wie es zunächst scheinen könnte und sie auf verschiedenen Ebenen – das abstrakte Vermögen und das praktische Tun, handwerkliche Herstellen – verweisen, sind sie im Zusammenhang zu sehen. „Können“, also Kompetenzen, Fähigkeiten, aber auch Befugnisse, Handlungsspielräume und -möglichkeiten, und „Tun“ sind realiter nicht zu trennen: In Organisationen Macht zu haben bedeutet, handlungsfähig zu sein und andere in ihren Handlungsmöglichkeiten beeinflussen zu können. Diese Macht ist zwar auch strukturell verankert, sie ist in organisatorischen Hierarchien angelegt und abgesichert, aber sie entsteht und wird wirksam in der Interaktion zwischen Akteuren. Sie ist, um mit Crozier und Friedberg zu sprechen, immer relativ, nie einseitig, nie fest geschrieben; Akteure gehorchen Zwängen, sie haben aber gleichzeitig immer Handlungsfreiheiten (Crozier/Friedberg 1977). Genau darin liegt eine der Ursachen für Macht: sie auszuüben heißt (unter anderem), sich auch anders verhalten zu können und den oder die andere/n nicht wissen zu lassen, was man tun wird. Macht ist, so Crozier/Friedberg, ein „relationales Phänomen“, das dadurch zustande kommt,

das Akteure dazu in der Lage sind, die „Unsicherheitszonen“ der anderen zu kontrollieren (sie also in einem größeren oder geringeren Maße unter Unsicherheit handeln und entscheiden zu lassen).

Vor diesem Hintergrund – der Frage nach dem konkreten Handeln, der Handlungsmächtigkeit und ihrer Entscheidungsfähigkeit – möchte ich nun das Tun von Beratern am Beispiel der „Executive Search“ analysieren. Diese Form der Personalberatung ist keine Prozessbegleitung, sie besteht nicht in der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das Ziel der Beratung besteht vielmehr darin, eine Aufgabe zu lösen, die der Klient nicht selbst lösen kann oder will, und diese Lösung zu präsentieren: Da, wo man sich nicht auf einen Kandidaten einigen kann oder wo keiner, weder extern noch intern, aus eigener Anstrengung gefunden werden konnte, da verlagert man die Aufgabe nach außen und beauftragt einen Berater, einen geeigneten Kandidaten zu finden. Dieser Auftrag wird – von beiden Seiten – unter Zuhilfenahme von seit Frederick Taylor verbreiteten Vorstellungen und Semantiken über die Personalauswahl und Stellenbesetzung in Organisationen formuliert: Unter Beachtung größtmöglicher Rationalität und Objektivität, unter Einsatz von Fachkompetenz, Einfühlungs- und Urteilsvermögen und unter der Leitlinie von Kosten-Nutzen-Kalkulationen geht es darum, über eine systematische Erhebung und „Vermessung“ von Aufgaben und Personal eine optimale Passung von Produktionsfaktoren vorzunehmen. Es wird „Mr. Perfect“ (in aller Regel in der Tat Mr. und nicht Mrs.) gesucht, der Kandidat, der belegbar und nachvollziehbar am besten zur zu besetzenden Stelle, zur Kultur des Unternehmens und zu den gegebenen Rahmenbedingungen (Arbeitsort, Gehalt, Kooperationen usw.) passt, der exzellent qualifiziert ist, der dem Unternehmen treu bleiben wird und der die gestellten Aufgaben bestmöglich erledigen wird. Zweifel an solchen Maximalvorstellungen sind nicht nur wegen der allseits akzeptierten Unmöglichkeit der Umsetzung von Vorstellungen rationaler und objektiver Verfahren angebracht (vgl. nur: March 1994), sondern auch wegen der erwähnten Komplexität der Aufgabe, in der einerseits das Einbringen von größerem Wissen, andererseits aber auch das Aktualisieren von Kontakten, das Inanspruchnehmen von Netzwerken, die Konstruktion einer legitimen Begründung usw. ineinander greifen. Im Folgenden möchte ich daher in einem Schnelldurchlauf das Vorgehen der Berater skizzieren und daran weitere, die Komplexität der Lage zunächst eher erhöhende denn reduzierende, Überlegungen knüpfen.

De facto, das lässt sich aus den Selbstbeschreibungen von Personalberatern, aber auch aus zahlreichen populären (zum Beispiel Dahlems/Leciejewski 1998) und weniger zahlreichen wissenschaftlichen Studien (Dincher/Gaugler 2000, 2002; Herbold 2002; Jochmann 1995; Rohde 1992) zur Arbeit von Personalberatern ableiten, besteht die Tätigkeit des Personalberaters darin, sich im ersten Schritt über die suchende Organisation, ihre Aufgaben, Ziele, ihre Marktsituation, Unternehmenskultur usw. kundig zu machen. Aus dem Gespräch mit Mitgliedern der Kundenorganisation werden eine Aufgabenbeschreibung und ein Kandidatenprofil erarbeitet. Dann wird eine so genannte „target list“ erstellt, eine Liste aller Unternehmen, in denen die beschriebene Funktion vermutet wird. Nachdem diese Liste mit dem Klienten abgestimmt wurde (vor allem mit Blick darauf, welche Unternehmen gegebenenfalls aus der Liste auszuschließen sind), wird auf der Basis persönlicher Branchenkenntnis, interner und externer Datenbanken, Fachpublikationen, Kontakte zu anderen Branchenangehörigen usw. recherchiert, wo diese Funktion tatsächlich existiert und wer sie innehat (das ist der so genannte „Ident“). In der Regel wird die identifizierte Person telefonisch angesprochen und es findet ein erster Austausch von Informationen

zu Stelle und Qualifikationen der angefragten Person statt. Bei wechselseitigem Interesse gibt es dann ein persönliches Gespräch zwischen Berater und Kandidaten. Schließlich präsentiert der Berater dem Klienten – schriftlich und mündlich – eine Auswahl an Kandidaten. Dann führt die Kundenorganisation ihre Gespräche mit den Kandidaten, wählt eine Person aus, führt Vertragsverhandlungen und stellt sie – „so Gott will“, wie einer der Befragten formulierte – ein. Auch diese Phase wird häufig noch von Beratern begleitet. Diese Beschreibung eines typischen Beratungsverlaufs findet sich regelmäßig in der Literatur über Personalberatung, sie findet sich aber auch in den Selbstbeschreibungen der Berater, die ich mit Blick auf ihre Vorgehensweise beim Beraten analysiert habe.³

Was diese Interviews zeigen, ist Folgendes: Im Mittelpunkt von Executive Search steht erstens, das zeigt bereits die Kurzfassung eines Beratungsablaufs, die Position (oder Funktion), die gefunden werden muss, nicht die Person. Der Personalberater durchforstet im Regelfall nicht als erstes seine Adressbücher mit dem Ziel, in seinen persönlichen Netzwerken geeignete Kandidaten zu finden – er setzt an Organisationen, deren Aufgaben und Stellen an. Zweitens geht es auch nicht um die idealiter beschriebene ausführliche Suche. (Die konkrete Suche ist auch der Teil des Beratungsprozesses, der meist ausgelagert wird an so genannte „researcher“, die dem Berater zuarbeiten.) Personalberater erhöhen die Komplexität für den Klienten nicht, indem sie ihm eine Auswahl attraktiver Kandidaten vorlegen, sondern sie reduzieren sie, indem sie vorab einen auswählen (dem sie gegebenenfalls einen Vergleichskandidaten zur Seite stellen). Sie suchen zudem auch möglichst nur einen: Eine optimale Recherche führt nicht dazu, einen möglichst ansehnlichen Kreis sehr gut passender Kandidaten zu finden, aus denen der Klient dann auswählen kann. Es kommt vielmehr darauf an, möglichst sofort *einen* Kandidaten zu finden. Im Unterschied zu anderen Verfahren der Personalauswahl geht es, so kann man zuspitzen, im Prozess der Suche nach Führungskräften nicht zentral darum, den einen Superstar zu herauszufiltern oder eine exakte Passung zwischen Person und Stelle herzustellen, sondern eine geeignete Person vorzufinden, die dann zum Kandidaten und zur neuen Führungskraft gemacht wird.

Damit kommt, das zeigen die von mir ausgewerteten Interviews, drittens noch etwas ganz anderes ins Spiel. Die Aufgabe der Berater scheint vor allem darin zu bestehen, ein Ritual zu inszenieren, und zwar dafür, dass jemand in eine Position gebracht wird, für die er oder sie sich nicht „offiziell“ qualifizieren musste. Gleich zu Beginn des Suchprozesses werden potentielle Kandidaten daraufhin überprüft, ob sie bestimmte Basisanforderungen hinsichtlich Ausbildung, Karriereverlauf, Alter u.a.

³ Die Analyse beruht auf der sozialwissenschaftlich-hermeneutischen Auswertung von 13 problemzentrierten Interviews mit Personalberatern. Bis auf zwei Befragte handelt es sich durchweg um Angehörige großer Personalberatungsunternehmen mit dem Status eines Partners, Geschäftsführers oder Vorstands, daneben wurden ein „Ein-Mann-Unternehmen“ und ein freiberuflich tätiger Researcher befragt. Nur ein Interview wurde mit einer weiblichen Gesprächspartnerin geführt; die Verwendung der männlichen Form („Berater“) in diesem Text spiegelt also die tatsächliche Geschlechterverteilung wider. Alle Gespräche wurden im Jahr 2004/2005 im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Qualifikationsarbeit zum Thema Kommunikation und Beratung geführt (Schumacher 2009) und hier sekundäranalytisch ausgewertet. In die Auswertung einbezogen waren darüber hinaus vier Gespräche mit Personalberatern und Entscheidungsträger/innen in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen, die im Rahmen einer eigenen Datenerhebung als Vorstudie zu einem in Vorbereitung befindlichen Projekt zum Thema „Headhunter“. (Personal)Entscheidungen im Prozess der Kooperation von Organisationen“ im Jahr 2008 durchgeführt wurden.

erfüllen. Erst zu einem sehr späten Zeitpunkt des Findungsprozesses wird eine Verifizierung der Qualifikation und der Leistungsfähigkeit des Kandidaten unternommen, und zwar durch Referenzen, die der Berater einholt. Eine aktive Arbeitsprobe, einen konkreten Nachweis seiner Leistung hat der Kandidat jedoch an keiner Stelle zu erbringen. Die Qualität und Leistungsfähigkeit des Kandidaten, das wäre eine Lesart dieses Sachverhalts, scheint „vor die Klammer gezogen“ – es ist klar, dass jeder, der in der gesuchten Position tätig ist, auch die Anforderungen der neuen Position ausfüllen kann. Man könnte das Phänomen aber auch so deuten, dass die sachliche Ebene zweitrangig ist (weil Qualifikation sowieso gegeben, Leistung immer kontingent ist) und dass es vornehmlich darauf ankommt, einen Kandidaten als den Richtigen zu „auratisieren“. Durch den Prozess der Suche selbst wird der Kandidat zu dem gemacht, der er sein soll: Der funktional passende Kandidat durchläuft eine Statuspassage – von der Herauslösung aus der alten Organisation über die Zwischenphase der etappenweisen Kommunikation bis zur Integration in die neue Organisation. Durch die gesamte Tätigkeit des Beraters, durch die Annäherung, das (An)Rufen, das Umwerben und Kommunizieren bis zur Präsentation vor dem Klienten wird er als der geeignete Nachfolger zu einem „Ausgezeichneten“, er wird zu der in der neuen Organisation a priori anzuerkennenden Führungskraft gemacht. Der passende Kandidat wird also nicht entdeckt, er wird vielmehr „aufgebaut“ – und zwar innerhalb kurzer Zeit und innerhalb der Regeln und Prozesse der Organisation, in der er künftig als Führungskraft tätig sein soll. Seine Qualifikation ist dabei nicht belanglos (Basisqualifikationen wie zum Beispiel Branchenkenntnis werden vorausgesetzt), aber es geht nicht um den per se „exzellenten Mann“, sondern darum, dass er durch die Auswahlprozess des Beraters als passender Kandidat anerkannt wird.

Die Besetzung der vakanten Stelle beruht also nicht darauf, dass die persönlichen Netzwerke der Berater eine Fülle von geeigneten Kandidaten umfassen, die „nur noch“ alloziert werden müssen. Executive Search ist keine Form der Personalrekrutierung, wie sie Windolf und Hohn (1984) mit Blick auf die Funktionsweise interner Arbeitsmärkte beschrieben haben: Es geht hier nicht zentral um die Wirkung von „Vitamin B“, Kandidaten werden nicht „von Bekannten“ vermittelt. Sie werden aber von Bekannten, von Vertrauten als passend, geeignet, vertrauenswürdig usw. ausgewiesen. Zugespitzt könnte man sagen: der Berater verbürgt sich für seinen Kandidaten. Die Person des Beraters wird gebraucht, um Vertrauen aufzubauen, um Kompetenz, Status und Homogenität zu signalisieren, und um eine funktionierende Berater-Klienten-Beziehung aufzubauen. Und genau darauf basiert das Ritual: das Verfahren der Initiation eines Gleichen in eine Gemeinschaft von Gleichen, „beurkundet“ von einem Gleichen, der der Gewährsmann dafür ist, dass es sich um einen Gleichen handelt. Damit ist sowohl die Einführung des Kandidaten als Führungskraft unter Führungskräften als auch seine Einführung als Führungskraft „an sich“ gewährleistet: die künftige Anerkennung des „Neuen“ durch Kollegen und Mitarbeiter wird durch das „als Führungskraft erwählt sein“ vorab gesichert.

Dieses Beispiel zeigt, dass das Beratungsgeschehen nicht einfach einer der beiden von Brunsson unterschiedenen Rationalitäten zuzuordnen ist. Entscheidungs-rationalität und Handlungs-rationalität sind nicht auseinanderzuidividieren, sondern sind in der Praxis des Beratungsprozesses miteinander verknüpft: Man könnte sagen, dass der Berater die Personalentscheidung trifft – schließlich verfasst er das Kandidatenprofil, wählt den Kandidaten aus und verengt damit die Entscheidungsoptionen maximal. Man könnte auch sagen, dass der Klient entscheidet – schließlich übernimmt der Berater nur eine ihm übertragene Rechercheaufgabe und reduziert die

Komplexität der Entscheidung, die Entscheidung über die Mitgliedschaft treffen die einstellende Organisation und das zukünftige Organisationsmitglied. Empirisch betrachtet drängt sich aber auf, dass beide gemeinsam und gleichzeitig an der Entscheidung und an der Umsetzung der Entscheidung arbeiten – es handelt sich um das Prozessieren einer Entscheidung, und der Gesamtprozess rechtfertigt die Entscheidung.

Die Quellen der Macht des Beraters bestehen damit zum einen auf der Ebene der Wahrnehmung, Deutung und Definition der Situation und zum anderen auf der Ebene der Eingreifens in organisatorische Prozesse. Meine Überlegungen stützen daher solche Konzepte, die die Deutungsmacht der Berater (Sinnstiftung, Regelveränderung) und die Macht der Berater im mikropolitischen Spiel (zur Koalitionsbildung usw.) als besonders relevante Ressourcen ausweisen. Quellen der Macht in Organisationen sind, so Crozier/Friedberg (1993) oder Ortman (2004, 2009), die Definition von Regeln – welche Regeln gelten, für wen sie gelten, wann sie nicht mehr gelten – und Ressourcen: über Kompetenzen und „Einsätze“ zu verfügen, die einen in die Position bringen, definieren zu können, welche Regeln gelten, wann und wie lange, für wen und unter welchen Bedingungen. Diese Form von Macht beruht zwar auch auf a priori asymmetrisch verteilten Ressourcen. Sie kommt jedoch nur zur Geltung, sie konstituiert sich erst in der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren – und kann daher je nach Situation, Organisation, Zeitpunkt, beteiligten Personen usw. anders ausfallen. Eine strukturelle Über- oder Unterlegenheit von Beratung zu konstatieren ist auf dieser Basis unmöglich.

Um es noch einmal anders zuzuspitzen: Die beiden Organisationen – Berater und Beratene – stehen weder in einem eindeutig gleich gestellten noch in einem eindeutigen Über- oder Unterordnungsverhältnis.⁴ Beratung ist nicht per se machtvoll, weil das Rat-Geben eine dem Rat-Annehmen prinzipiell überlegene Tätigkeit ist. Beraten ist auch nicht per se machtvoll, weil es so viele Berater gibt. Beratung ist deshalb so machtrichtig, weil sie jeweils genau die Funktion erfüllt, die sie haben soll: Sie kann im eben genannten Sinn Beraten sein, sie kann aber, und das zeigte das Beispiel der Personalberatung, letztlich auch in anderen Tätigkeiten bestehen. Auf den ersten Blick sind hierbei Berater in der abhängigen Position, ihnen wird ein Auftrag erteilt. Auf den zweiten Blick sind es die auftraggebenden Organisationen, denn wenn die Berater ihren Auftrag erfüllen, haben sie die größere Machtposition – sie sind unverzichtbar dabei, den Kandidaten zu installieren. Damit sind weiterhin offene Punkte der Diskussion benannt. Wenn man entscheiden wollte, wer über welche Macht verfügt, müsste man zum einen noch einmal begrifflich klären, wo die Macht zu suchen ist (im Reden oder im Entscheiden, in der Entscheidungsvorbereitung oder in der Umsetzung, falls das eine vom anderen zu trennen sein sollte) und empirisch mit Blick darauf, wie das genau funktioniert und wie das Ineinander zweier Organisationen im Treffen von (Personal)Entscheidungen begrifflich gefasst werden kann.

Zitierte und weiterführende Literatur:

⁴ Damit wird zunächst eine dyadische Machtbeziehung thematisiert. Im Fall der Personalauswahl gibt es eine/n Dritte/n im Bunde, den oder die Kandidatin, die in dieser Perspektive zunächst nur Objektcharakter hat. Die Macht, über die/er sie verfügen könnte, wird nicht in die Analyse bezogen; der Ansatz, der zur Analyse des (Macht)Geflechts zwischen Organisationen verwendet worden ist, erlaubt jedoch, im nächsten Schritt auch diese Dimension einzubeziehen.

- Bohn, Ursula; Kühl, Stefan 2004: Beratung, Organisation und Profession – die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 57-77
- Brüsemeister, Thomas 2004: Beratung zwischen Profession und Organisation. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 259-271
- Brunsson, Nils 1982: Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, 19, 1, S. 29-44
- Brunsson, Nils 1985: The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester
- Brunsson, Nils 2007: The Consequences of Decision-Making. Oxford
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard 1993 (zuerst: 1977): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Dahlems, Rolf; Leciejewski, Klaus 1998: Mit Headhuntern Karriere machen. Wie macht man Headhunter auf sich aufmerksam? Welches Verhalten wird erwartet? So verhandeln Sie vorteilhaft. Regensburg
- Degele, Nina 2001: „Gender lag“ in der Outplacement-Beratung. Zum professionellen Umgang mit Unsicherheit. In: Degele, Nina et al. (Hg.), a.a.O., S. 55-69
- Degele, Nina et al. (Hg.) 2001: Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen
- Dincher, Roland; Gaugler, Eduard 2000: Private Arbeitsvermittlung in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung privater Arbeitsvermittler. Mannheim
- Dincher, Roland; Gaugler, Eduard 2002: Personalberatung bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften. Mannheim
- Faust, Michael 2002: Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: Schmidt, Rudi; Gergs, Hans-Jürgen; Pohlmann, Michael (Hg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München, S. 19-55
- Faust, Michael 2005: Managementberatung in der Organisationsgesellschaft. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Opladen, S. 529-588
- Faust, Michael 2006: Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote. In: Soziologische Revue, 29, 3, S.277-290
- Faust, Michael; Fisecker, Christiane; Bahn Müller, Reinhard 2007: Was interessiert Analysten? Versuch über ein erklärungsbedürftiges Desinteresse an Personalpolitik. In: Berliner Debatte Initial, 18, 4/5, S. 16-26
- Fink, Dietmar; Knobloch, Bianka 2003: Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien. München
- Finlay, William; Coverdill, James E. 1999: The Search Game. Organizational Conflicts and the Use of Headhunters. In: The Sociological Quarterly, 40, 1, S. 11-30
- Finlay, William; Coverdill, James E. 2000: Risk, Opportunism, and Structural Holes. How Headhunters manage Clients and earn Fees. In: Work and Occupations, 27, 3, S. 377-405
- Föhr, Silvia 1998: Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften. Make or buy-Entscheidungen am Beispiel der Stellenanzeigen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 3, S. 319-335

- Franck, Egon; Opitz, Christian; Pudack, Torsten 2002: Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner? In: *Die Unternehmung*, 56, 1, S. 35-44
- Freimuth, Joachim 2004: Über die Qual der Wahl. Zur Logik von Auswahlentscheidungen in Organisationen. In: *Zeitschrift Personalführung*, 8, S. 72-79
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred 1999: Unternehmensberatung: Die Moralisierung der Wirtschaft. In: Honer, Anne; Kurt, Ronald; Reichertz, Jo (Hg.): *Diesseitsreligion*. Konstanz, S. 119-134
- Fuchs, Peter 2004: Die magische Welt der Beratung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 239-257
- Füchtner, Stephan; Wegerich, Thomas (Hg.) 2008: *Das Handbuch der Personalberatung. Erfolgsfaktoren aus Berater- und Kundensicht*. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen
- Gennep, Arnold van 1986 (zuerst: 1909): *Übergangsriten*. Frankfurt am Main
- Glückler, Johannes 2004: *Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie*. Bielefeld
- Güttler, Alexander; Klewes, Joachim 2002: *Drama Beratung! Consulting oder Consultantment*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Hartmann, Michael 1996: *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt am Main
- Hartmann, Michael 2002: *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt am Main
- Herbold, Isabel 2002: *Personalberatung und Executive Search. Instrumente der Führungskräfte suche*. Sternenfels
- Iding, Hermann 2001: *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung*. In: Degele, Nina et al. (Hg.), a.a.O., S. 71-85
- Iding, Hermann 2000: *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus*. Opladen
- Jochmann, Walter (Hg.) 1995: *Personalberatung intern. Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen*. Göttingen
- Kipping, Matthias; Engwall, Lars (Hg.) 2003: *Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford
- Kracht, Timo 2007: *Interview: Feines Näschen für gesuchte Köpfe. Die boomende Branche Personalberater*. In: WDR 5: Redezeit, 22.11.2007
- Kühl, Stefan 2007: *Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses*. In: *Soziale Welt*, 58, S. 271-293
- Leif, Thomas 2008: *Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater*. München
- March, James G. 1994: *A primer on decision making. How decisions happen*. New York
- Ortmann, Günther 2004: *Als Ob. Fiktionen des Organisierens*. Wiesbaden
- Ortmann, Günther 2009: *Management in der Hypermoderne*. Wiesbaden
- Reichertz, Jo; Marth, Nadine 2004: *Abschied vom Glauben an die Allmacht der Rationalität? oder: Der Unternehmensberater als Charismatiker. Lässt sich die hermeneutische Wissenssoziologie für die Interpretation einer Homepage nutzen?* In: *ZBBS*, 5, 1, S. 7-28

- Resch, Christine 2005: Berater-Kapitalismus oder Wissensgesellschaft?: Zur Kritik der neoliberalen Produktionsweise. Münster
- Rohde, Iris 1992: Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche nach Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender? München
- Rudolph, Hedwig; Okech, Jana 2004: Wer ernennt einen Rat erteilt ... Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik von Unternehmensberatungen in Deutschland. Berlin
- Rügemer, Werner (Hg.) 2004: Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft. Bielefeld.
- Runia, Peter 2002: Das soziale Kapital auf dem Arbeitsmarkt. Beziehungen in Stellensuche, Personalrekrutierung und Beförderung. Frankfurt am Main
- Sackmann, Sonja; Elbe, Martin 2000: Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er Jahre in West-Deutschland. In: Zeitschrift für Personalforschung, 14, 2, S.131-157
- Schimank, Uwe; Wilz, Sylvia 2008: Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen? In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. CD-Rom. Frankfurt am Main, S. 4977-4985
- Schützeichel, Rainer 2004: Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 273-285
- Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.) 2004: Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden
- Schumacher, Christof 2009: „Wir wollen doch keinen Scherbenhaufen hinterlassen“ – Headhunting als kommunikative Gattung. Duisburg-Essen: Universität, Diss. (Erscheint voraussichtlich: Winter 2009)
- Schwarb, Thomas M. 1995: Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl. In: Zeitschrift für Personalforschung, 3, S. 256-260
- Taylor, Frederick W. 2004 (zuerst: 1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Saarbrücken
- Turner, Victor 2000: Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt am Main
- Vogel, Annette 2001: Soziologen als Organisationsberater. Ergebnisse der Kölner Beratungsstudie. In: Degele, Nina et al. (Hg.) (2001), a.a.O., S. 111-131
- Wilz, Sylvia Marlene 2008: Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis. In: Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden, S. 105-120
- Wilz, Sylvia Marlene 2009: Entscheidungsprozesse in Organisationen. Wiesbaden: (erscheint: Herbst 2009)
- Windolf, Paul; Hohn, Hans-Willy 1984: Arbeitsmarktchancen in der Krise. Frankfurt am Main

Arbeits- und Industriesoziologische Studien
Jg. 2, Heft 1, Juni 2009, S. 54

Forschungsprojekt: AEGIS – Advancing Knowledge-Intensive Entrepreneurship and Innovation for Economic Growth and Social Well-being in Europe

Seit dem 1. Januar 2009 ist der Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie der TU Dortmund an dem Forschungsprojekt „Advancing Knowledge-Intensive Entrepreneurship and Innovation for Economic Growth and Social Well-being in Europe“ (AEGIS) beteiligt. Das internationale Verbundprojekt wird im siebten Forschungsrahmenprogramm der EU gefördert und hat eine Laufzeit von drei Jahren. Insgesamt sind 21 sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Partner aus Europa, China, Indien und Russland beteiligt.

Das AEGIS Projekt analysiert die Beziehungen zwischen Wissen, Wirtschaftswachstum und sozialem Wohlstand in Europa. Im Fokus der Betrachtung steht Knowledge-intensive Entrepreneurship (KIE), das hierbei als notwendiger Transformationsmechanismus bzw. Schnittstelle zwischen dem System der Wissensgenerierung und dem Wirtschaftssystem verstanden wird. Ausgegangen wird davon, dass beide Systeme von einem breiten sozialen Kontext geformt werden, den sie gleichzeitig beeinflussen.

Das Projekt verfolgt 3 Hauptziele:

- Auf der Mikro-Ebene werden Charakteristika, Grenzen und das Spektrum sowie Motive von KIE untersucht.
- Auf der Makro-Ebene stehen die Beziehungen zwischen KIE, Wirtschaftswachstum und sozialem Wohlstand im Zentrum.
- Auf der Politik-Ebene wird ein systematischer Ansatz unternommen, diverse Politikmaßnahmen zur Unterstützung von KIE zu integrieren.

Der Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie geht als Koordinator des Arbeitspakets *Low-tech Sectors* empirisch und konzeptionell der Frage nach, was Knowledge-Intensive Entrepreneurship unter den sich wandelnden Strukturbedingungen traditioneller Industriesektoren bedeuten kann. Insbesondere geht es darum, inwieweit neues Wissen und neue Technologien zur Standortsicherung und Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus Lowtech-Sektoren beitragen können, die im Allgemeinen eher geringe Mittel für FuE aufwenden.

Durchführende Stelle: Technische Universität Dortmund, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriesoziologie und weitere Partner

Projektteam: Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Isabel Schwinge M.A.

Projektleitung: PLANET S.A., Athen (Koordinator)

Förderung: 7. RP der EU

Laufzeit: 2009 - 2011

Kontakt: isabel.schwinge@tu-dortmund.de

Forschungsprojekt: Re-Flexibilisierung des Rentenübergangs – Neue Möglichkeiten der Gestaltung des Übergangs vom Erwerbs- leben in die Rente

Das Projekt erforscht Bedingungen und Hindernisse für die Nutzung von Instrumenten des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben und des gleitenden Übergangs in den Ruhestand. Ziel ist es, konkrete Umsetzungsmodelle insbesondere auf tariflicher und betrieblicher Ebene zu entwickeln, die möglichst vielen Beschäftigtengruppen auch in Zukunft einen flexiblen Rentenübergang ermöglichen.

Hintergrund: Die Erhöhung des Renteneintrittsalters gehört nicht erst seit der Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre zu den zentralen Zielen deutscher Rentenpolitik. Bereits mit Beginn der 1990er Jahre wurden die Altersgrenzen für den vorgezogenen Bezug einer Altersrente sukzessive angehoben und Möglichkeiten eines flexiblen Rentenübergangs immer weiter eingeschränkt. Auf der anderen Seite ist die Lage Älterer auf dem Arbeitsmarkt noch immer von hohen Erwerbslosenquoten, Altersdiskriminierung und dem weitgehenden Fehlen von alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Aktuelle Arbeitsmarktprojektionen weisen darauf hin, dass sich an dieser Situation trotz des demographischen Wandels und der langfristigen Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials bis hin ins Jahr 2050 kaum etwas ändern wird. Drohende Folgen sind eine anhaltende Alterserwerbslosigkeit, die Zunahme prekärer Rentenübergänge, niedrigere Renten und eine verstärkte Altersarmut.

Fragestellung: Im Zentrum des Forschungsprojektes steht die Frage, wie auch in Zukunft ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden können. Entsprechende Lösungswege werden dabei vor allem auf tariflicher und betrieblicher Ebene gesucht. Dazu werden Akteure auf Beschäftigten- wie Unternehmerseite 1. nach ihren Erfahrungen mit Instrumenten eines flexiblen Rentenübergangs, 2. nach weiteren Flexibilisierungsbedarfen, 3. nach ihrer Einschätzung neuer Instrumente und 4. nach möglichen Hindernissen zu deren Umsetzung bzw. Nutzung gefragt. Das Forschungsprojekt verfolgt dabei im Kern eine doppelte Zielsetzung: Zum einen sollen Bedingungen und Hindernisse für die Nutzung flexibler Rentenübergangsmöglichkeiten auf Beschäftigten- wie Unternehmerseite identifiziert werden. Zum anderen sollen darauf aufbauend konkrete Umsetzungsmodelle für verschiedene Gruppen von Lohnabhängigen und Betrieben entwickelt werden.

Untersuchungsmethoden: Die Untersuchung ist empirisch-explorativ angelegt. Dabei kommt eine Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden zum Einsatz: 1. eine sekundäranalytische Aufbereitung der verfügbaren Daten zur Entwicklung des Rentenübergangsgeschehens seit Beginn der 1990er Jahre, 2. eine qualitativer-hermeneutische Dokumentenanalyse der Positionen von Gewerkschaften und Unternehmensverbänden zum flexiblen Rentenübergang, 3. überbetriebliche Expertengespräche in Form offener Leitfrageninterviews mit VertreterInnen von Beschäftigten und Unternehmen, 4. vertiefende Betriebsfallstudien, in deren

Mittelpunkt fokussierte Interviews mit UnternehmensvertreterInnen, BetriebsrätInnen und Beschäftigten stehen sowie 5. eine flankierende Sekundäranalyse quantitativer branchen- und betriebsbezogener Daten.

Durchführende Stelle: Universität Duisburg-Essen, FB Bildungswissenschaften, Institut für Soziale Arbeit und Sozialpolitik

Projektteam: Prof. Dr. Ute Klammer, M.A. Thilo Fehmel, Dipl.-Pol. Norbert Fröhler

Förderung: Hans-Böckler-Stiftung

Laufzeit: 12/2008 bis 11/2010

Kontakt: norbert.froehler@uni-duisburg-essen.de

Forschungsprojekt: "Rückenwind für die Betriebsräte?" Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie

Das Projekt analysiert betriebliche Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Im Zentrum der Untersuchung steht die Kampagne "Besser statt Billiger", die im Bezirk NRW der IG Metall entwickelt und umgesetzt wurde. Ziel der Kampagne ist die Stärkung der Betriebsräte als Promotoren der Innovation in Aushandlungen mit dem Management um betriebliche Modernisierung. Betriebsräte sollen auf kompetente Weise langfristige Modernisierungs- und Konkurrenzstrategien entwickeln und vertreten können und damit Alternativen zu Strategien der kurzfristigen Renditesteigerung eröffnen.

Im Forschungsprojekt werden zwei Frageschwerpunkte untersucht. Der erste Frageschwerpunkt widmet sich der Rekonstruktion der Kampagne und des Kampagnenverlaufs. In diesem Zusammenhang soll den Fragen nachgegangen werden, welche Instrumente zur Stärkung der Handlungsfähigkeit der Betriebsräte entwickelt wurden, ob und in welcher Weise diese Instrumente von Betriebsräten genutzt werden, welche Themen im Einzelnen Gegenstand der Kampagne geworden sind und welche Verbreitung die Kampagne bei den Betriebsräten gefunden hat. Dabei ist zudem danach zu fragen, welche Betriebsräte zur Zielgruppe der Kampagne gehören und welche Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten in den Augen der Träger der Mitbestimmung bestehen.

Der zweite Frageschwerpunkt dreht sich um den Wandel der Mitbestimmung der Betriebsräte als Promotoren der Innovation. Die Promotorenrolle stellt neue Anforderungen und Erwartungen an die Betriebsräte in ihren Austauschbeziehungen mit dem Management, der Belegschaft und der Gewerkschaft. In diesem Zusammenhang ist zu untersuchen, ob sich die Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte gegenüber dem Management verbessert und sie tatsächlich Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen nehmen können, ob die Betriebsräte die Beschäftigten in ihre Politik einbeziehen und sie an der Entwicklung dieser Politik beteiligen und ob die Betriebsräte die gewerkschaftlichen Handlungsangebote annehmen. Das Projekt soll aufzeigen, wie weit mit den neuen Rollenerwartungen tatsächlich ein Rollenwandel der Betriebsräte verbunden ist und wo Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten der Promotorenrolle liegen.

Das Projekt stützt sich methodisch auf mehrere Pfeiler. Der wichtigste dieser Pfeiler sind betriebliche Fallstudien. Insgesamt sollen 16 Fälle unterschiedlicher Einzelbranchen und Ausgangsbedingungen untersucht werden, davon 6 in Form von Intensivfallstudien und 10 in Form von Kurzfallstudien. Die Kombination aus Intensiv- und Kurzfallstudien soll die Tiefenanalyse der Kampagne und des Rollenwandels der Betriebsräte mit einer Breitenanalyse unterschiedlicher Falltypen der Umsetzung und der Mitbestimmungspraxis verbinden. Zusätzlich zu den Fallstudien werden Experteninterviews mit den Protagonisten der Kampagne bei der Bezirksleitung der IG Metall sowie mit einem Vertreter des Arbeitgeberverbandes Metall NRW durchgeführt. Sie werden ergänzt durch Experteninterviews mit Branchenbezug, in denen Fragen der branchenmäßigen Koordinierung der Kampagne diskutiert werden

sollen. Schließlich wird eine standardisierte Befragung der Verwaltungsstellen im Bezirk NRW der IG Metall durchgeführt, um Aussagen zur Verbreitung der Kampagne treffen zu können. Die Projektergebnisse werden im Rahmen betrieblicher und überbetrieblicher Workshops rückgekoppelt.

Durchführende Stelle: Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen
Projektteam: Dr. Thomas Haipeter, Dr. Steffen Lehndorff, Antonio Brettschneider, Tabea Bromberg

Laufzeit: 01.10.2008 – 31.12.2010

Förderung: Hans Böckler Stiftung

Weitere Infos: www.iaq.uni-due.de

Forschungsprojekt: SInn – Smarte Innovation. Produktlebenszyklus- und wertschöpfungsnetzübergreifende Innovationsstrategien

Wie stellen sich Betriebe in Anbetracht von aktuellen – aber auch kommenden – Herausforderungen durch den Weltmarkt weiterhin innovationsfähig auf? Wie können die kontinuierlichen Anforderungen innovativ zu sein, bewältigt werden und gleichzeitig gesellschaftliche Entwicklungen ebenso wie Fragen der Kompetenzentwicklung und der Mitarbeiterbeteiligung integriert werden?

Um diesen Fragestellungen nachzugehen und zu untersuchen, wie Innovation noch smarter werden kann, wurde das Forschungsprojekt „SInn – Smarte Innovation“ initiiert. Denn Innovationsprozesse selbst werden mehr und mehr zum Gegenstand von Innovation. Innovation muss immer wieder neu erfunden werden und wird auch zukünftig mehr als bisher zu einer permanenten Herausforderung für Unternehmen. Mit der Methode des Gegenstromprinzips betrachtet SInn Innovation als integralen Bestandteil jedes Prozessschrittes innerhalb des Produktlebenszyklus über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Grundsätzlich ist die Daueraufgabe Innovation zwar schon lange kein Thema mehr, das alleine im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) anzusiedeln ist. Jede Abteilung, jede Station im Produktlebenszyklus hat ihren Anteil am Innovationsprozess – oder besser: sie könnte einen haben. Denn immer noch ist eine gar nicht so neue Frage letztlich unbeantwortet: Wie kommt innovationsrelevantes Wissen, wie kommen Innovationsimpulse aus den einzelnen Stationen des Produktlebenszyklus zeitnah und nachhaltig zurück in den FuE-Bereich?

Um Innovationstreiber und -hemmnisse entlang des Produktlebenszyklus zu identifizieren, wurde für SInn ein neues, ganzheitliches, Forschungsdesign entwickelt: PIA, die Produktlebenszyklusorientierte Innovationsverlaufsanalyse. Diese Analysemethode kombiniert Methoden der Sozialwissenschaft mit Elementen der Moderations- und Planspielvisualisierung sowie der agilen IT-Entwicklung. Auf die Weise verfolgen wir konkrete zukunftsweisende Produkte entlang ihres gesamten Produktlebenszyklus. An jeder Station, die das Produkt tatsächlich im Innovations- und Arbeitsprozess durchläuft, werden die jeweils beteiligten Personen einbezogen. Deren ganz konkrete Erfahrungen und Erlebnisse in der Arbeit mit diesen Produkten stehen dabei im Mittelpunkt. Die dann folgende SInn-Analyse umfasst fünf Dimensionen:

- S**ysteme Organisation und Netzwerke, Produktions- und Entwicklungssysteme
- M**enschen Alle – potenziellen – Innovationsakteure im gesamten Produktlebenszyklus
- A**ntizipation Neue Märkte, neue Produkte, zukünftige, gesellschaftliche Herausforderungen

Ressourcen Ressourcenschonung bei Produktentwicklung, -einsatz und Herstellung, aber auch der nachhaltige Einsatz der Ressource Mensch

Technologie Produkt- und Prozesstechnologien, neue branchenfremde Technikansätze, IT-Tools

Die SMART-Analyse gibt also einerseits darüber Aufschluss, wie Entwicklungsingenieure, Produktionsmitarbeiter und Servicetechniker in Maschinenbauunternehmen tagtäglich Innovation erleben und gestalten. Andererseits greifen unsere Ergebnisse die Frage auf, wie Innovation trotz verstärktem Kostendruck und in globaler Konkurrenz gelingen kann. Mit unserem Blick auf Technologien stellen wir dar, wo Methoden des Innovations- und Projektmanagements den kreativen Prozess unterstützen und wo sie hemmend wirken.

Durchführende Stelle: ISF München e.V.

Projektteam: Dr. Sabine Pfeiffer (Projektkoordination), Dr. Klaus Schmierl, Dipl.-Soz. Petra Schütt, Dr. Stefanie Weimer, Dipl.-Soz. Daniela Wühr

Förderung: Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Betreut wird das Projekt vom Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Laufzeit: 01.06.2008 bis 31.05.2011

Kooperationspartner:

- VDMA, IG Metall und ZLW/IMA an der RWTH Aachen
- Hauni Maschinenbau AG, H. P. Kaysser GmbH & Co. KG, TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG, Voith AG und Wittenstein AG

Kontakt: sabine.pfeiffer@isf-muenchen.de; www.smart-e-innovation.de

Promotionsvorhaben: Zur Bedeutung des Habitus für die Rekrutierung journalistischer Positionseliten

Das Dissertationsprojekt befasst sich mit der Bedeutung des Habitus – der „inkorporierten Klasse“ (Bourdieu 1982, S. 686) – für berufliche Erfolge im journalistischen Feld. Die Autorin möchte in Erfahrung bringen, welche subtilen Selektionsmechanismen neben den offiziell-formalen Auswahlkriterien – wie beispielsweise Schulabschluss oder Volontariat – wirksam sind. Dabei soll besonders die Möglichkeit für Angehörige unterschiedlicher Milieus, in die Riege der journalistischen Positionselite aufzusteigen, in den Blick genommen werden.

Die Verfasserin geht davon aus, dass es im journalistischen Feld – ähnlich wie beispielsweise in Bereichen von Privatwirtschaft, Justiz oder Politik (vgl. Hartmann 2002) – einen spezifischen Habitus-Code gibt, der für eine homogene Personalrekrutierung aus einem bestimmten sozialen Milieu und auf der anderen Seite für den Ausschluss bzw. Selbstausschluss anderer Milieus sorgt. Je nach sozialer Herkunftsschicht kann der Habitus demnach Grenzen oder Möglichkeiten bei Berufswahl und Berufserfolg bestimmen.

Forschungsrelevanz

Die Relevanz der Studie begründet sich in der Rolle der Medien als „vierte Gewalt“ in einem Staat mit demokratischer Verfassung. Journalisten haben nach ihrer Berufsethik eine „Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit“ (Deutscher Presserat 2006, Pressekodex, Präambel) – diese Öffentlichkeit setzt sich aus machtvollen und weniger machtvollen Teilöffentlichkeiten zusammen, die milieuspezifisch unterschiedliche Bedürfnisse und Rezeptionsstrategien haben. Die Demokratie weist den Medien mehrere Funktionen zu – unter anderem, neben der Informationsfunktion, auch eine Kritik-, Kontroll- und Meinungsbildungsfunktion.

Laut der zuletzt 2006 in einer Ergebnisschau zusammengeführten Langzeitstudie ‚jourid‘ von Weischenberg/Malik/Scholl rekrutieren sich Journalisten überwiegend aus der gesellschaftlichen Mitte – darüber hinaus verbringen sie auch im Privatleben ihre Freizeit meist mit Berufskollegen, die demselben Milieu entstammen. Die Folge dieser Homogenisierung könnte eine selektive Wahrnehmung von Ereignissen sein – pluralistische Meinungsbildungsangebote werden durch die Barriere der kollektiven Wahrnehmungs- und Wertungsstruktur nicht mehr unterbreitet. Medienmacher produzierten in diesem Falle ihre eigene milieuspezifische Wirklichkeit. Nutzung und Verständnis der medialen Angebote würde Rezipienten vorbehalten bleiben, die Habitusverwandtschaften mit den Verfassern aufweisen, d.h. der so genannten Mittelschicht entstammen.

Die Gefahr dieses Habituszirkels liegt in der Exklusivität der Informationsmöglichkeiten, die dem demokratischen Medienauftrag zuwiderläuft.

Untersuchungsmethode:

Mit dem Dissertationsprojekt soll erforscht werden, in welchen sozialen Prozessen sich Selektion konkret vollzieht. Daher wird besonders auf das Bewerbungsgespräch eingegangen.

Die Arbeit fokussiert journalistische Positionseliten (Chefredakteure, Redaktionsleiter). Die Gründe dafür liegen zum einen in der thematischen Definitionsmacht der Entscheider, als auch in ihrem direkten Einfluss auf die Einstellungspolitik des Unternehmens in Bezug auf journalistischen Nachwuchs.

Insgesamt werden drei Gruppen befragt:

- 1) Redaktionsleiter,
- 2) Leiter von Journalistenschulen und
- 3) Schüler von Journalistenschulen.

Die Arbeit ist überwiegend als explorativ-qualitative Studie angelegt. Sie setzt auf einen Methoden-Mix aus standardisierter schriftlicher Befragung, fokussierten Face-to-face-Interviews und Gedächtnisprotokollen.

Das Dissertationsprojekt wird seit Oktober 2008 an der GRASS Münster durchgeführt. Die empirische Erhebung wird spätestens im Juni 2009 abgeschlossen sein. Bisher wurden 15 Interviews geführt.

Durchführung: Klarissa Kunze, M.A.; Graduate School of Sociology Münster;

Gutachter: Prof. Dr. Matthias Grundmann, PD Dr. Armin Scholl

Kontakt: k.kunze@uni-muenster.de