

Latente Funktionen von Organisationsberatung – Beratungswissenschaftliche Perspektiven

Die rationalistische Sicht von Organisationen, die die Diskurse um Organisationen und Organisationsveränderungen lange Zeit beherrscht hat (und in vielerlei Hinsicht immer noch beherrscht), bricht langsam auf. Seit nunmehr 60 Jahren haben Organisationstheoretiker wie March, Simon, Luhmann, Ortman und andere unser Bild der wohlgeordneten, nach rationalen Prämissen operierenden Organisation in Frage gestellt. Dass sich die Praxis in Organisationen nicht allein nach den definierten Strategien und Verfahren richtet, dass die Organisationsmitglieder neben den Organisationszielen auch eigene Interessen verfolgen, dass sich konfligierende lokale Rationalitäten ausbilden, dass die Realität oft hinter dem in Leitbildern, Geschäftsordnungen und Organisationshandbüchern festgeschriebenen Ideal zurückbleibt, dass Führungskräfte oft eher gegeneinander als miteinander arbeiten – das ist nicht nur Organisationssoziologen, sondern allen, die in Organisationen arbeiten, vertraut.

Diese in der Organisationstheorie zu beobachtende Entwicklung hin zu komplexeren und wirklichkeitsnäheren Beschreibungen ist auch in der Literatur zu Organisationsberatung, Supervision und Coaching vielfach wohlwollend konstatiert worden. Eine gleichlaufende Korrektur rationalistischer Prämissen in den Beratungsdiskursen ist bislang dennoch nur in Ansätzen zu beobachten: Ebenso wie die klassische Organisationstheorie ist auch die Literatur zur Organisationsberatung von (meist impliziten) rationalistischen Vorstellungen durchzogen. Das gilt nicht nur für die Praktikerliteratur mit ihren Heilsversprechungen, sondern durchaus auch für den Großteil der Publikationen mit wissenschaftlichem Anspruch.

Für die emergierende Beratungswissenschaft wird es eine wichtige Aufgabe sein, dieses eingeschränkte Bild zu ergänzen. Der vorliegende Beitrag versteht sich als ein Schritt in diese Rich-

tung. Im Fokus steht dabei die Frage, welche Erklärungsoptionen die These eröffnet, dass Organisationsberatung neben ihrem offiziellen Auftrag latente Funktionen für das Klientensystem erfüllt.

DAS ENDE DER RATIONALITÄT?

Die Erkenntnis, dass Organisationen keine durchgängig rationalen Gebilde darstellen, kann natürlich nicht zur Folge haben, dass man nun organisationstheoretisch von Trivialmaschine auf Chaos umschaltet. Eine Organisation, die bestimmte Leistungen und Produkte zuverlässig in einer arbeitsteiligen Struktur erbringen will, ist auf die Formulierung normativer Selbstansprüche, rationaler Programme und konsistenter Selbstbeschreibungen angewiesen. Auch wenn dieser normative Integrationsrahmen stets nur idealtypischen Charakter aufweist und bisweilen von der Praxis konterkariert wird, hält die Organisation daran fest. Denn zum einen: Was bleibt einer Organisation mit bestimmten Steuerungsnotwendigkeiten anderes übrig als Steuerungsversuche (trotz aller damit verbundenen Unsicherheiten) sowie rationale „espoused theories“ (Argyris / Schön), Selbstbeschreibungen und Verlautbarungen, die die Steuerbarkeit in den Vordergrund stellen? Und zum anderen: Weitenteils bewährt sich diese rationalistische Autosuggestion ja in der Praxis, denn im Großen und Ganzen gelingt es Organisationen recht gut, ihre Ziele trotz Unordnung, begrenzter Rationalität und organisationaler Anarchie zu verwirklichen, von gelegentlichen Baumängeln an Großflughäfen, in Baugruben stürzenden Stadtarchiven, Großaufträgen für nicht zugelassene Hubschrauber oder dergleichen einmal abgesehen.

Organisationen „sind“ also weder rational noch irrational, sondern je nach theoretischer Brille werden unterschiedliche Facetten desselben Gegenstands

sichtbar. Auf diese an sich wenig überraschende Erkenntnis sei dennoch hingewiesen, da sie bei den folgenden Überlegungen mitlaufen sollte. Denn das Gleiche gilt für Beratungsprozesse: Organisationsberatung zielt im allgemeinsten Sinne auf eine Professionalitätssteigerung der Kundenorganisation und ihres Personals ab, die je nach Beratungsansatz über die Einspeisung von Expertenwissen und best-practice-Lösungen (Fachberatung), über die Steigerung von Reflexivität (Prozessberatung), über den kollegialen Austausch von Strategien für die Bewältigung herausfordernder Situationen (wie in der Fallsupervision) etc. geschehen soll. Neben dieser offiziellen Funktion können weitere Funktionen in den Blick rücken, wenn der Beobachter seiner Beobachtung andere Unterscheidungen zugrunde legt. Beobachtet man Beratungsprozesse mit Blick auf ihre latenten Funktionen, bleiben die resultierenden Erklärungsmodelle also Leistungen des Beobachters. Diese verstehen sich nicht als konkurrierende „Wahrheiten“ zur offiziell ausgeflaggten Funktion von Beratung, sondern als Deutungsangebote, die zusammen ein Gesamtbild ergeben, das der beträchtlichen Komplexität von Beratungsprozessen besser gerecht wird.

OFFIZIELLE FUNKTIONEN

Welche Funktion hat Beratung für die Organisation? Diese Frage ist also mit dem Verweis auf das allen Beratungsformen gemeinsame Ziel einer Professionalisierung der Organisation keineswegs abschließend beantwortet, sondern führt auf ein weites Feld. Schon Dahl, der sich 1966 meines Wissens erstmals systematisch mit den Funktionen der Unternehmensberatung befasst hat, führt allein 15 Funktionen auf (latente Funktionen noch nicht eingeschlossen), und Neuberger (2002) benennt 63 – oft ironisch konnotierte – Facetten der Beraterrolle, hinter denen unterschiedliche

Funktionen stehen. Um die Funktionen von Organisationsberatung entlang einer gewissen Systematik zu entwickeln, schlage ich im Folgenden einen Ordnungsrahmen vor, der sich an den Luhmann'schen Sinndimensionen orientiert. In Veränderungsprozessen ergeben sich auf allen drei Sinndimensionen Herausforderungen für die Organisation und die beteiligten Akteure, zu deren Bewältigung Organisationsberatung auf die eine oder andere Weise beiträgt. Sie erfüllt auf diesen Dimensionen Funktionen, die Teil des offiziellen Auftrags sind oder mit ihm in einer Ziel-Mittel-Relation stehen. Die Schwerpunktsetzung und Ausgestaltung auf den drei Dimensionen unterscheidet sich dabei je nach Beratungsansatz. Ich reiße diese offiziellen Funktionen hier nur an, weil sie die Hintergrundfolie für die nachfolgenden Ausführungen über die latenten Funktionen von Beratung bilden (ausführliche Diskussionen hierzu bei Wimmer 2010, S. 95 ff. und Zech 2013, S. 110 ff.).

Auf der Sachdimension muss die Organisation über zukünftige Strategien, Strukturen und Prozesse entscheiden, die es ihr ermöglichen, den sich wandelnden Anforderungen der Umwelt auch zukünftig gerecht zu werden. Sie muss den Veränderungsprozess inhaltlich sinnvoll strukturieren und eine „Veränderungsgeschichte“ entwickeln, die externe Stakeholder (z. B. Aufsichtsrat, Banken) und eigene Mitarbeitende überzeugt. Die klassische Fachberatung (auch als Experten- oder Strategieberatung bezeichnet) konzentriert sich auf dieser Dimension darauf, Fachwissen und best-practice-Lösungen zur Verfügung zu stellen. Dadurch leistet Beratung einen Beitrag zur Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit, die die systemische Theorie als zentrale Probleme von Organisationen herausgearbeitet hat und die sich in Veränderungssituationen potenzieren – hier liegt sicherlich einer der Hauptgründe für den sehr hohen Marktanteil der Fachberatung. Organisationsentwicklung und sys-

temische Beratung setzen dagegen traditionell eher darauf, in der Organisation vorhandene implizite Wissensbestände zur Lösung der anstehenden Probleme zu aktivieren. In jüngerer Zeit sind allerdings verstärkt Bemühungen um eine mit Business-Kompetenz angereicherte Repositionierung der systemischen Beratung (Wimmer) bzw. um eine Komplementärberatung (Königswieser) als Kombination von Fach- und Prozessberatung zu beobachten.

Auf der Zeitdimension muss der Veränderungsprozess so strukturiert werden, dass die geplanten Maßnahmen in ein sinnvolles Nacheinander gebracht werden, obwohl die zu bearbeitenden Themen angesichts ihrer inhaltlichen Vernetzung häufig eigentlich eine Gleichzeitigkeit der Veränderungen erfordern. Beratung verschafft der Organisation dabei einen Aufschub, der ihr einen von Handlungsdruck entlasteten Reflexionsraum eröffnet. Gerade in einer oft von Hektik und äußerem Druck geprägten Situation ist diese Entlastungsfunktion, die Fuchs/Mahler (2000) für die bedeutendste Funktion von Beratung halten, nicht zu unterschätzen. Darüber hinaus besteht die Aufgabe von Beratung auf der Zeitdimension darin, die zeitliche Koordination der Maßnahmen zu begleiten, unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten in der Kundenorganisation zu synchronisieren und – heute mehr denn je – Entwicklungsprozessen die notwendige Zeit einzuräumen.

Auf der Sozialdimension muss sichergestellt werden, dass die Organisationsmitglieder so in den Prozess eingebunden werden, dass die neuen Erwartungen in der Praxis umgesetzt werden. Für die verschiedenen Akteursgruppen sind dabei ganz unterschiedliche Kommunikations- und Partizipationsstrategien vonnöten, wobei die Führungskräfte eine Vorbild- und Multiplikatorenfunktion bei der Umsetzung haben. Beratung kann hier z. B. mit Führungsqualifizierung und -coaching

	Problemlagen in Veränderungsprozessen	Offizielle Funktionen	Latente Funktionen
Sachdimension	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit von Veränderungen darlegen • Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität und Unsicherheit (Risiko) • Verantwortung für diese Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationalität der Entscheidungen maximieren • Wissen zur Verfügung stellen / implizites Wissen aktivieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoentlastung • Legitimation • Delegation der Verantwortung • Impression Management gegenüber externen Stakeholdern
Zeitdimension	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Strukturierung des Prozesses • lineare Bearbeitung vernetzter Veränderungsthemen • zeitliche Konkurrenz zwischen Veränderungsthemen und Alltagsgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsaufschub • Eröffnen eines Reflexionsraumes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufschieben von Entscheidungsnotwendigkeiten bei gleichzeitig vermeintlicher Aktivität
Sozialdimension	<ul style="list-style-type: none"> • Abgleich von neuen Erwartungen und faktischem Handeln • Einbindung der Mitarbeitenden in den Prozess (Partizipation / Information) • Umgang mit Mikropolitik („Widerstand“) und Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Veränderungsarchitekturen • Führungscoaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsersatz, „Erziehung“ der Mitarbeitenden • Konfliktabsorption • Instrumentalisierung von Beratung für eigene mikropolitische Ziele

Tab. 1: Problemlagen in Veränderungsprozessen, offizielle und latente Funktionen von Beratung

unterstützen. Sie hat auf der Sozialdimension die Aufgabe, die Rückbindung zwischen Steuerern, Gestaltern und „Betroffenen“ des Prozesses zu gewährleisten. Es müssen Steuerungs- und Partizipationsmodelle gestaltet sowie Kommunikationspläne entwickelt werden. Beratung kommt dabei die Funktion zu, diese gemeinsame Bewegung der Organisation und ihrer Angehörigen zu begleiten, Blockaden aufzulösen, Diskursräume zu öffnen und Dialog zu stiften. Nachdem die Gestaltung der Sozialdimension in der Fachberatung lange eher vernachlässigt wurde, investieren die großen Beratungshäuser seit einigen Jahren gezielt in den Aufbau von Kompetenzen für die Umsetzungsbegleitung.

INFORMELLE UND LATENTE FUNKTIONEN

Die Funktionen, die Organisationsberatung neben diesen offiziellen Funktionen für das Kundensystem erfüllt, lassen sich wie folgt unterscheiden:

- Bei den informellen Funktionen handelt es sich um Funktionen, die nicht Teil des offiziellen Auftrags darstellen, deren Benennung im Beratungssystem aber durchaus anschlussfähig wäre. Dahl (1966) spricht von „indirekten“ Funktionen. Beispielsweise kann auch das Vertrauensverhältnis, das sich zwischen Berater/innen und Auftraggeber/innen aufbaut, für diese eine wichtige Entlastungsfunktion erfüllen: Gerade im Top-Management sind die Möglichkeiten, die

eigene Rolle im Veränderungsprozess, persönliche Ambivalenzen, Konflikte mit anderen Vorstandsmitgliedern etc. innerhalb der Organisation zu diskutieren, sehr begrenzt. Ein anderes Beispiel ist der Teamentwicklungsaspekt bei Fallsupervisionen, der der Organisation zugutekommt, oft aber nicht im Fokus des Auftrags steht (und weniger supervisionserfahrenen Kund/innen bisweilen gar nicht bewusst ist).

- Als latente Funktionen bezeichne ich Funktionen, die aus dem Beratungssystem ausgeschlossen bleiben. Dabei kann es sich um Aspekte handeln, die im Widerspruch zur Selbstbeschreibung des Kundensystems passen und die daher von ihm selbst nicht beobachtbar sind. Kühl (2009) spricht hier im Anschluss an Luhmann von Beobachtungslatenz, psychoanalytisch würde man von unbewussten Inhalten, Verdrängung oder Verleugnung sprechen. Ein anderer Typus latenter Funktionen ist innerhalb des Auftraggeberremiums durchaus, aus taktischen Gründen aber im Beratungssystem nicht (oder allenfalls informell) kommunizierbar. In diesem Fall, den Luhmann und Kühl als Kommunikationslatenz bezeichnen, könnte man auch von „hidden agendas“ sprechen.

Aufgrund dieses Ausschlusses aus Kommunikation und / oder Beobachtung sind latente Funktionen aus der Perspektive eines außenstehenden Beobachters – wie schon eingangs erwähnt – stets Konstruktionen, deren Nutzen sich nicht durch die Konsensfähigkeit im System, sondern durch ihren Erklärungswert erweist. Einen eingehenderen Blick auf mögliche latente Funktionen von Organisationsberatung zu werfen, kann nicht nur für eine Beratungswissenschaft, sondern auch für eine aufgeklärte Praxis der Beratung dazu beitragen, Inkongruenzen in Beratungsverläufen aufzuhellen.

Im Folgenden möchte ich auf einige latente Funktionen von Organisationsberatung näher eingehen, die sich entlang

der zuvor beschriebenen sachlichen, zeitlichen und sozialen Problemlagen in Veränderungsprozessen gleichsam „im Schatten“ der offiziellen Funktionen herausbilden. Tab. 1 zeigt den Zusammenhang zwischen diesen Problemlagen, den offiziellen und latenten Funktionen.

DIE RISIKOENTLASTUNGSFUNKTION

Veränderungsprozesse sind, wie oben dargestellt, mit erheblicher Komplexität, Unkalkulierbarkeit und Verantwortung – kurz: mit hohem Risiko für die Entscheiderinnen und Entscheider verbunden. Dies schafft auf der einen Seite die Notwendigkeit, Komplexität angemessen zu reduzieren und zukunftsorientiertes Handlungswissen zu generieren. Die große Beliebtheit komplexitätsreduzierender „Beratungstools“ und Verfahren ist aber nicht allein mit dem (zweifelloso hohen) sachlichen Nutzen dieser Instrumente im Rahmen der offiziellen Funktionen von Beratung zu erklären. Vielmehr erfüllt Beratung durch die Magie der Zahlen und Diagramme, der Vierfeldertafeln und des Kalkulierbarkeit und Optimismus suggerierenden Jargons auch die latente Funktion, ein Containment für die Unsicherheiten der Kundenorganisation – und vor allem der in Verantwortung stehenden handelnden Akteure – zu bieten. Auch die mithilfe der Beratung entwickelten Lösungen stehen unter dem Vorbehalt, sich in einer Zukunft bewähren zu müssen, die momentan nicht nur unbekannt ist, sondern sich zum Zeitpunkt ihrer Realisierung bereits wieder verändert hat. Und die Verantwortlichen wissen darum, dass Organisationen dazu tendieren, das Risiko auf Personen (in diesem Fall das Management) zu verschieben, die mit ihrer Karriere für ein nicht immer beherrschbares Risiko haften. Dies erzeugt eine letztlich nicht reduzierbare Unsicherheit, die Berater/innen mithilfe ihrer Best-practice-Lösungen und Analysetools – aber auch bereits durch ihre bloße

Anwesenheit und ihre Solidarität – zu absorbieren helfen. Beratung dient in dieser Lage gleichsam als Beruhigungsmittel für die Beteiligten. Nicht zuletzt aus diesem Grund stellt die Vertrauensbeziehung das wichtigste Kapital in Beratungsprozessen dar. Die vielfach bestätigte Erkenntnis der Psychotherapieforschung, dass die Beziehung für die Wirksamkeit des therapeutischen Handelns sehr viel bedeutsamer ist als der gewählte Interventionsansatz, lässt sich auch auf Beratung übertragen.

DIE LEGITIMATIONSFUNKTION

Eine sich ebenfalls aus dieser Risikolage ableitende latente Funktion von Beratung besteht darin, als mögliche Legitimation von (Fehl-)Entscheidungen dienen zu können. Die Empfehlungen großer Beratungshäuser verleihen den geplanten Maßnahmen den Nimbus des Rationalen und Unausweichlichen, der die Kontingenz der zu treffenden Entscheidungen überdeckt. So entfalten Beratung und Auftraggeber eine Deutungsmacht, die sich gegen Zweifel externer Stakeholder ins Feld führen, sich aber auch in den internen Spannungsfeldern der Organisation wirksam einsetzen lässt (vgl. auch die untenstehenden Überlegungen zur Beratung als Konfliktabsorption).

Auch wenn die angestrebten Ziele nicht erreicht werden, ist die Legitimationsfunktion von Beratung nützlich: Dass Organisationen sich Erfolg in Veränderungsprozessen meist selbst zurechnen, während für den Misserfolg meist die Berater/innen verantwortlich gemacht werden, ist eine aus der Praxis häufig zu hörende Erfahrung.

DIE FÜHRUNGSERSATZFUNKTION

Zu den offiziellen Funktionen von Beratung gehört es zweifelloso, Management und Führung in ihren Aufgaben zu unter-

stützen. Dabei müssen aber die Rollen und Verantwortungsbereiche von (externer) Beratung und (interner) Steuerung klar gegeneinander abgegrenzt bleiben. Viele Berater/innen kennen dagegen die Situation, dass ihnen eine Leistung abgefordert wird, die genuin in den Aufgabenbereich der jeweiligen Führungskraft fällt. Ein Beispiel ist die Vorgesetzte, die ihren Mitarbeiter zum Coaching schickt und sich dadurch davor drückt, Verhaltenserwartungen an den Mitarbeiter diesem gegenüber klar zu formulieren. Beratung wird hier unausgesprochen zum Führungssubstitut, gerade in Veränderungssituationen, die die Durchsetzung veränderter Erwartungen erfordern.

Fallbeispiel:

Der Teamleiter (TL) einer Wohneinrichtung für verhaltensauffällige Jugendliche fragt Supervision für sein sechsköpfiges Team an. Inhaltlich soll es um Unterstützung für die belastende Arbeitssituation, um eine bessere Kooperation und um eine weitere Teamfindung für die sehr unterschiedlichen im Team vertretenen Persönlichkeiten gehen. Mit dem TL wird vereinbart, dass er in der Regel nicht an der Supervision teilnimmt, auf Einladung des Teams und des Supervisors sowie auf eigenen Wunsch aber hinzukommen kann.

Bei einer ersten Bestandsaufnahme der Arbeits- und Teamsituation benennt das Team Klarheit von Rollen und Aufgaben, Abstimmung untereinander, Hand in Hand arbeiten und Kritikfähigkeit als verbesserungsbedürftig. Die Stimmung im Team wird von allen auf einer sechsstufigen Skala einheitlich mit 3 bewertet. Gleichzeitig wird immer wieder Unmut über die Führung durch den Teamleiter (TL) geäußert, der – so das Team – seinen Mitarbeiter/innen immer wieder die Kompetenz

abspricht, Kritik auf sehr cholertische, pauschale und verletzende Weise vorbringt, einzelne Teammitglieder in Meetings vor den anderen angreift und bloßstellt etc. Der Vorschlag, die Supervision gemeinsam mit dem TL auch für eine Klärung gegenseitiger Erwartungen zu nutzen, wird vom Team abgelehnt.

In den Folgesitzungen wird ein Katalog möglicher Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit entwickelt, der TL erklärt sich damit einverstanden, dass in der Supervision Vorschläge für eine klarere Aufgabenverteilung und eine Neuordnung des Dienstplans erarbeitet werden. Die Maßnahmen im Sinne einer Teambesprechung gemeinsam zu entwickeln, lehnt er als unnötig ab.

Im Zuge des Supervisionsprozesses wird immer deutlicher, dass der TL die Supervision als eine Art Resozialisierungsmaßnahme sieht, in der den in seiner Wahrnehmung unfähigen Mitarbeiter/innen beigebracht werden sollte, wie sie professionell und im Sinne seiner (unausgesprochenen) Vorstellungen arbeiten. Gleichzeitig soll hier seine Führungsarbeit erledigt werden, beispielsweise durch die Erarbeitung von Regelungen für Dienstplanerstellung und Übergabe, wobei die Ergebnisse seinen (wiederum nicht formulierten) Erwartungen niemals gerecht werden können.

DIE KONFLIKTABSORPTIONSFUNKTION

Das im vorangegangenen Fallbeispiel beschriebene Geschehen kann man als latenten „Erziehungsauftrag“ der Supervision deuten. Dabei delegiert die Teamleitung auch den Konflikt, den sie selbst nicht mit dem Team austragen möchte, an den Supervisor. Diese Funktion,

Konfliktpotenziale auf sich zu ziehen, mit denen sich das Kundensystem (bewusst oder unbewusst) nicht belasten möchte, lässt sich in Beratungsprozessen häufig beobachten. Der deutlichste Fall ist die Legitimation von Personalentscheidungen (denen man nachsagt, oft bereits vor dem Beratervotum getroffen worden zu sein) mit Verweis auf die Empfehlung der Beratung. Hier ist die Hoffnung, dass die negativen Emotionen der Beschäftigten auf die Berater/innen abgelenkt werden und so die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Management, die für eine konstruktive gemeinsame Weiterarbeit unverzichtbar ist, nicht allzu sehr belastet wird.

Doch es gibt noch zahlreiche weitere, weniger plakative Kontexte, in denen Beratung für das Kundensystem eine latente Konfliktabsorptionsfunktion übernimmt: So hat „Beratung [...] oft, sei es offen, sei es latent, einen konflikttherapeutischen Sinn, und dann mag eine Nebenfrage werden, wie sich ihr Effekt in der Bilanz der Firma ausdrücken wird“ (Luhmann 1989, S. 213). Diese konflikttherapeutische Funktion von Beratung ist oft auch in Supervisionsprozessen beobachtbar, wenn in der Supervision Unzufriedenheiten mit den Abläufen und Arbeitsbedingungen in der eigenen Organisation benannt werden, die gegenüber der Leitung nicht formuliert werden. Hier bedarf es schon im Vorfeld einer sauberen Auftragsklärung mit Leitung und supervidiertem Team, um gemeinsam festzulegen, wie mit an die Organisation adressierten Veränderungswünschen umgegangen werden soll (falls die Unzufriedenheiten überhaupt in Form konkreter Verbesserungsvorschläge reformuliert werden können). Ein weiteres Beispiel sind interne Beratungseinheiten, denen manchmal nicht nur ein manifester Verbesserungsauftrag, sondern auch eine latente „Pufferfunktion“ zwischen Organisationsbasis und -spitze zukommt.

DIE IMPRESSION-MANAGEMENT-FUNKTION

Je exponierter die Managementfunktion, desto höher die Erwartungen der externen Stakeholder (etwa Aktionäre oder Banken) und der eigenen Vorgesetzten. Wenn Erfolge noch nicht in ausreichendem Maße errungen sind, können Veränderungsprojekte dazu beitragen, Dynamik und Aussicht auf zukünftige Erfolge zu suggerieren. Beratung dient den Akteuren in dieser Situation nicht nur zur Legitimation des eigenen Handelns, sondern sie lässt sich durch ihren symbolischen Charakter auch für ein Impression Management nach außen hin einsetzen, das nicht nur Entschlossenheit im Entscheiden demonstriert, sondern auch Zeit verschafft und vom Druck entlastet, tatsächlich etwas zu entscheiden. Auf diesen symbolischen Wert von Beratung weist auch Luhmanns These hin, dass Reformprojekte keineswegs immer tatsächliche Veränderungen bringen, sondern vor allem dem Anschließen weiterer Reformen dienen sollen. Beratung wird hier zum Bestandteil eines Sprachspiels, das sowohl gegenüber der Organisation als auch gegenüber ihren relevanten Umwelten suggeriert, dass mit Hilfe der eingeschlagenen Veränderungen doch am Ende alles gut werden wird.

DIE MIKROPOLITISCHE FUNKTION

Die mit Veränderungsbestrebungen einhergehenden Verwerfungen auf der Sozialdimension stellen eine der wesentlichen Herausforderungen in jedem Change-Prozess dar. Der mikropolitische Ansatz sieht die Organisationsmitglieder als (teilweise) autonome Akteure, die ihr Handeln nicht allein von übergeordneten Organisationszielen, sondern auch von eigenen Bedürfnissen und Interessen abhängig machen. Das Konzept des Spiels nimmt in diesem Ansatz einen großen Stellenwert ein:

Die Organisationsmitglieder setzen zur Durchsetzung ihrer (persönlichen, rollenbezogenen, Abteilungs-) Interessen mikropolitische Spiele und Taktiken ein. Parallel zu ihrer rationalen Programmatik sind Organisationen also immer Forum für unterschiedliche mikropolitische Spiele, Koalitionsbildungen, Konfliktkonstellationen usw. Veränderungsprozesse wirken als Katalysatoren für diese mikropolitischen Dynamiken. Dabei stellt der Konflikt zwischen hierarchischer Macht und dem Versuch des Aufbaus von Gegenmacht, der in der Literatur vielfach verkürzend und abwertend als „Widerstand“ der sogenannten Betroffenen in der Belegschaft thematisiert wird, nur eine Facette in der innerorganisationalen Mikropolitik dar; daneben sind auch gegensätzliche „Lager“ in der Mitarbeiterschaft, Konflikte innerhalb des Vorstands usw. zu beobachten.

Angesichts der Abkehr von einem rationalistisch überhöhten Organisationsverständnis zugunsten komplexerer Beschreibungsoptionen sollte die mikropolitische Dimension organisationalen Handelns eigentlich sehr viel stärker in den Blick der Organisationstheorie rücken als dies derzeit der Fall ist. Ein wichtiges Hindernis besteht hier sicherlich darin, dass sich die Arbeiten zur Mikropolitik mit ihrer akteurtheoretischen Grundlegung nur schwer an die aktuellen systemtheoretischen Diskurse anschließen lassen. Eine mikropolitische Analyse von Veränderungsprozessen führt immer auch auf das Thema Macht, das wenngleich nicht unbedingt tabuisiert ist, so doch in der Beratungsforschung nach wie vor weniger Aufmerksamkeit erhält als es seiner praktischen Relevanz entspräche.

Macht dient in Organisationen zur Integration der verschiedenen lokalen Rationalitäten und als institutionalisierter Regulationsmechanismus für die Konflikte, die in den unterschiedlichen Interessen der Akteure angelegt sind. In Veränderungsprozessen läuft implizit auch die Frage nach Verschiebungen

im machtpolitischen Gefüge mit – und dies nicht allein bei der Neuordnung von Status, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen, sondern auch bei der Redefinition von Strategien, Kommunikationswegen und Prozessen, die die informelle Machtbalance innerhalb der Organisation berühren. Durch diese Aussicht auf Verschiebungen in den formalen und informellen Konstituenden der Macht gerät auch die etablierte Form der Konfliktregulation aus der Balance. Dies eröffnet den Beteiligten die Perspektive, mit Hilfe mikropolitischer Schachzüge die sich neu formierende Machtkonstellation in ihrem Sinne zu beeinflussen. In dieser Situation wird Beratung häufig mit Versuchen der unterschiedlichen Beteiligten konfrontiert, Einfluss und Deutungsmacht des Beraters bzw. der Beraterin in ihrem Sinne zu instrumentalisieren.

Fallbeispiel:

Ein Großunternehmen beauftragt einen Lessons-learned-Workshop, der die Gründe für das Scheitern eines wichtigen Akquiseprojektes ergründen soll. Obwohl der Workshop zahlreiche Aufschlüsse über Verbesserungsmöglichkeiten in der Produktpräsentation, den Prozessen usw. liefert, ist der Auftraggeber unzufrieden und erzürnt. Wie sich herausstellt, hatte er erwartet, dass der Workshop ihm argumentative Munition für die Entfernung des von ihm ungeliebten Projektleiters liefert.

Hier schließt sich der Kreis zu den oben beschriebenen latenten Funktionen der Risikoentlastung und der Legitimation.

Bei dieser kurzen Betrachtung der mikropolitischen Interessenlagen der Auftraggeber- und auch der Mitarbeiterseite (jeder Berater und jeder Supervisor kennt Versuche von Mitarbeiterinnen, ihn von ihrem Standpunkt zu überzeugen und gegen Vorgesetzte oder Organisationsleitung in Stellung zu bringen) darf

allerdings nicht vernachlässigt werden, dass Berater/innen nicht nur Spielball in den mikropolitischen Spielen der Organisation, sondern selbst auch nicht frei von Eigeninteressen sind, die sie – intendiert oder unbewusst – zu aktiven Mitspielern in der Mikropolitik des Veränderungsprozesses machen.

WAS TUN?

Die Reflexion der latenten Funktionen von Organisationsberatung kann einen wichtigen Beitrag sowohl für die Beratungswissenschaft als auch für die Beratungspraxis leisten. Dabei kann die Intention nicht darin liegen, der Organisationsberatung ihre Rationalität abzusprechen: Ähnlich wie oben für Organisationen beschrieben basiert Organisationsberatung dem Anspruch nach auf der Voraussetzung der eigenen Rationalität und muss von dieser Voraussetzung ausgehen (selbst wenn die eigene theoretische Fundierung angesichts der Autopoiesis des Kundensystems eine planvolle Beeinflussung ausschließt). Aus diesem Selbstanspruch aber zu schließen, Beratung diene nur der Professionalisierung der Organisation, würde der Komplexität von Beratungskontexten nicht gerecht. In der Praxis ist hier eine regelmäßige Reflexion des eigenen Tuns unverzichtbar. Dabei geht es nicht nur darum, das oft schwer überschaubare Geschehen in Beratungsprozessen zu analysieren und das eigene Vorgehen entsprechend anzupassen. Vielmehr ist die psychohygienische Funktion einer solchen Reflexion mindestens ebenso bedeutsam, um die oft heftigen emotionalen Resonanzen aufzufangen, die entstehen können, wenn neben dem offiziellen Auftrag eine latente Ebene spürbar wird. Supervision oder kollegiale Intervision, die einen Fokus auf diese latente Ebene legen, gehören in vielen Beratungsorganisationen zum Konzept, insgesamt aber noch längst nicht zum flächendeckenden Standard.

Für die Beratungsforschung stellen die offiziellen, informellen und latenten Funktionen der Organisationsberatung ein ebenso wichtiges wie spannendes Thema dar. Eine Rekonstruktion und ein Abgleich der ausgesprochenen und unausgesprochenen Motivationen, die die verschiedenen Akteure mit dem Beratungsprozess verbinden, könnten interessante Rückschlüsse auf latente Funktionen geben und dabei auch Erklärungsoptionen für dysfunktionale Dynamiken im Beratungsprozess und das Scheitern von Beratungsprojekten liefern. Natürlich hat man es hier nicht nur mit den allfälligen Problemen der Feldforschung in einem sensiblen Bereich zu tun, sondern auch mit den oben angesprochenen Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen. Doch trotz dieser Schwierigkeiten steht auch die empirische Forschung vor der Herausforderung, die Komplexität von Organisationen und Beratungsprozessen jenseits von tradierten Rationalitätsannahmen auszu-leuchten.

Die Beratungswissenschaft hat erst in den letzten Jahren begonnen, sich intensiver mit den latenten Funktionen von Organisationsberatung zu befassen. Hier liegt noch einiges an Arbeit vor uns, um unser Verständnis von Beratungsprozessen zu erweitern.

AUTOR

Falko von Ameln, Priv.-Doz., Dr. phil., Dipl.-Psych., ist als Organisationsberater, Organisationsforscher sowie in der Ausbildung von Berater/innen und Supervisor/innen tätig. Habilitation für Beratungswissenschaft am Institut für Organisationsberatung und Gruppendynamik der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Mitglied bei ArtSet®.

KONTAKT

vonameln@artset.de

LITERATUR

Ameln, F.v./Kramer, J./Stark, H. (2009): *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag.*

Dahl, E. (1966): *Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Köln.*

Fuchs, P./Mahler, E. (2000): *Form und Funktion von Beratung. In: Soziale Systeme, 6 (2), S. 349–368.*

Kühl, S. (2009): *Zum Verhältnis von Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen. In: Ameln, F. v./Kramer, J./Stark, H.: Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag.*

Luhmann, N. (1989): *Kommunikations-sperren in der Unternehmensberatung. In ders./Fuchs, P.: Reden und Schweigen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.*

Neuberger, O. (2002): *Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung. In: Mohe, M./Heinecke, H.J./Pfriem, R. (Hg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: Klett-Cotta.*

Wimmer, R. (2010): *Systemische Organisationsberatung - jenseits von Fach- und Prozessberatung. In: Revue für Postheroisches Management, 7, S. 88–103.*

Zech, R. (2013): *Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.*

IMPRESSUM

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

HERAUSGEBER/INNEN

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-745-3

ISSN 1867-4984

ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

Positionen erscheinen viermal jährlich im Umfang von jeweils acht Druckseiten und in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

MANUSKRIPTE

Manuskriptensendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

DRUCK

Otte & Wende, Calden

GESTALTUNG

Cskw, Berlin
www.cskw.de

UNTERSTÜTZUNG

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln