

Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: Das Konzept der strategischen Organisationsentwicklung

Achim Loose

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Projektträger im DLR
Deutsches Zentrum für
Luft- und Raumfahrt e.V.

Inhalt

Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: Das Konzept der Strategischen Organisationsanalyse.....	3
Soziale Konstruktion von Wirklichkeit: Modelle ohne Original	4
Kontingenz	6
Die Strategische Organisationsanalyse	6
Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: eine „spielerische“ Skizze.....	12
Ausblick: Noch Fragen?.....	15
Literatur	17



Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: Das Konzept der Strategischen Organisationsanalyse

Einerseits sind Objektivität, eine zwingende Rationalität sowie weitere determinierende (Bewertungs-)Mechanismen und Maßstäbe im Kontext der Beurteilung von (Aus-)Wirkungen, Qualitäten und Erfolgen externer Unternehmensberatung – das ist auf der Grundlage des zuvor von Friedhelm Keuken vorgestellten und diskutierten Materials mehr als deutlich geworden – weder feststell- noch erwartbar. Subjektivität, Irrationalität und Beliebigkeit der zu meist interessiert erfolgenden Einschätzungen und Wertungen, der in Anschlag gebrachten (Bewertungs-)Kriterien sowie der jeweils Relevanz attestierten Zusammenhänge im Beratungsprozess sind andererseits – zumindest aus einem, auch um allgemeines Wissen bemühten Forschungsinteresse – schwerlich zu akzeptieren. Was aber dann?

Wenn die Bewertung eines Beratungsprozesses und seiner Ergebnisse – als ein ebenso sozialer und interaktiver Prozess wie die Beratung selbst – weder determiniert noch völlig beliebig ist, sondern ihm eine *gewisse* Ordnung, *spezielle* Sinnhaftigkeit, *begrenzte* Vernünftigkeit bzw. rückblickend ggf. sogar Rationalität unterstellt werden soll, dann muss es Kriterien, Prinzipien und Verfahren(-weisen) geben, die diesem Prozess eine bestimmte, im Folgenden genauer zu bestimmende Richtung geben, die ihn kanalisieren, auf einen bestimmten Pfad, in einen (Bewertungs-)Korridor lenken. Auf der Basis sozialtheoretischer und empirischer Überlegungen zu den Themen:

- soziale Konstruktion von Wirklichkeit (mit ihren zentralen, alltagsweltlichen Konstruktionsmechanismen und -prinzipien),
- der Kontingenz des Sozialen (und der interessierten Schließung ihrer Offenheit durch die handelnden Akteure) sowie – dies in einem Forschungsansatz zusammenfassend
- Strategische Organisationsanalyse (und der hierbei zugrunde gelegten Spielmetapher mit ihren Stärken und Schwächen)

möchte ich versuchen, eine Betrachtungs- und Vorgehensweise zu skizzieren, die auch für die Bewertungsproblematik in und von Beratungsprozessen fruchtbar gemacht werden kann. Bevor ich mich aber auf die Spurensuche nach diesen Orientierung vermittelnden Konzepten begeben soll, soll zuvor ein Blick auf diejenigen Akteure geworfen werden, die im Kontext eines Beratungsprozesses an dessen sozialer Konstruktion interessiert mitwirken.

Wer also hat welches Interesse an einer Bewertung der Ergebnisse, Wirkungen, Effekte und Qualitäten eines Beratungsprozesses? Zum einen sind es die ratsuchenden Klienten, die mit einer – ihrer! – Frage- sowie einer mehr oder weniger konkreten Problemstellung externe Beratung nachfragen und diese durch die Beratung beantwortet bzw. gelöst wissen wollen. Dieser „Klient“ ist selten die Gesamtorganisation, sondern meist ist eine Auswahl von Akteuren, die interessiert sind an genau **dieser** Form der externen Unterstützung – d. h. dieser spezifischen Aufgabenstellung, diesem Berater, dieser Beratungsunternehmung etc. Daher formieren sich i. d. R. innerhalb eines (ratsuchenden) Unternehmens unterschiedliche Fraktionen, die der Beratung eher positiv (Beratungsbefürworter, vermeintliche Beratungsgewinner und Nutznießer) oder eher negativ

(Beratungskritiker, potentielle Beratungsverlierer und Geschädigte) gegenüberstehen. Und dies oftmals ausschließlich aufgrund ihrer vorauseilenden Erwartungen an den zukünftig erst stattfindenden Beratungsprozess. Das sich die zunächst zwischen Klient und Berater vereinbarten Ziele der Beratung, d. h. die (für wen?) relevanten Frage- und Problemstellungen zudem im Prozessverlauf verändern können, eine andere Wertung (!) durch die Akteure und damit Wichtigkeit erfahren, macht die (Bewertungs-)Sache nicht einfacher.

Zum anderen sind es die Berater, die – in unterschiedlicher Anzahl und Intensität – an dem Prozess beteiligt sind, diesen moderieren, anleiten, vorantreiben, bremsen, mitunter dominieren u. v. a. m. Auch hier wirken unterschiedliche Bewertungsinteressen, die zumeist wohl von dem Wunsch getragen werden, gut aus der Sache heraus zu kommen, alles zu einem guten Ende zu bringen, die Ziele und Erwartungen des/der Klienten (zumindest teilweise) zu erfüllen sowie erneut beauftragt oder weiterempfohlen zu werden. Bereits aus purem Geschäftsinteresse sind Berater somit an einem positiven Verlauf und Ende der Beratung interessiert und werden eine gute Bewertung ihrer Tätigkeiten forcieren.

Zudem sind gelegentlich weitere externe Akteure an dem Beratungsprozess – wenn nicht unmittelbar inhaltlich beteiligt, so aber doch mittelbar an ihm – interessiert. Hierbei ist u. a. zu denken an Banken, die oftmals ihren Kunden eine Beratung anraten, diese gelegentlich sogar erzwingen sowie an Fördermittelgeber, die wissen wollen, wie zielführend die von ihnen zur Verfügung gestellten Mittel eingesetzt werden und wie die entsprechenden Prozesse (Fördermittelvergabe, Beratung, Projektkontrolle etc.) verbessert werden können. Dies nicht zuletzt aus legitimatorischen Überlegungen, da sich politische Programme (und ihre Verantwortlichen) immer auch für ihren (Miss-) Erfolg öffentlich rechtfertigen müssen.

Wie die Akteure mit ihren spezifischen, hier nur angedeuteten Bewertungsinteressen umgehen und über welche Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten sie jeweils verfügen, wird uns noch zu interessieren haben und ggf. weiterer empirischer Forschungsbemühungen bedürfen. Zunächst aber ein kurzer Exkurs zu den hier zugrunde gelegten theoretischen Überlegungen.

Soziale Konstruktion von Wirklichkeit: Modelle ohne Original

Begreift man Wirklichkeit als sozial konstruiert, so bedeutet dies zunächst nur, dass dasjenige, was jeweils als (m)eine Wirklichkeit in den Blick kommt, keinen objektiven Status hat, der ‚wie selbstverständlich‘ unabhängig von dem Beobachter, dem Handelnden, dem Akteur Geltung beanspruchen kann. Der (radikale) Konstruktivist Ernst von Glasersfeld erzählt zur Erläuterung der grundlegenden Idee dieser Form von Erkenntnis (-theorie) das Beispiel vom blinden Wanderer:

„Ein blinder Wanderer, der den Fluss jenseits eines nicht allzu dichten Waldes erreichen möchte, kann zwischen den Bäumen viele Wege finden, die ihn an sein Ziel bringen. Selbst wenn er tausendmal lief und alle die gewählten Wege in seinem Gedächtnis aufzeichnete, hätte er nicht ein Bild des Waldes, sondern ein Netz von Wegen, die zum gewünschten Ziel führen, eben weil sie die Bäume des Waldes erfolgreich vermeiden. [...] Von den Hindernissen, zwischen denen alle diese erfolgreichen Wege liegen, sagt das Netz ihm nichts, als dass



sie eben sein Laufen hier und dort behindert haben. In diesem Sinn ‚passt‘ das Netz in den ‚wirklichen‘ Wald, doch die Umwelt, die der blinde Wanderer erlebt, enthält weder Wald noch Bäume [...]. Sie besteht lediglich aus Schritten, die der Wanderer erfolgreich gemacht hat, und Schritten, die von Hindernissen vereitelt wurden“ (Glaserfeld 1997, S. 19).

Wenn richtiges oder objektives Wahrnehmen von Wirklichkeit durch den Menschen bzw. auf Basis seines biologischen Wahrnehmungsapparats grundsätzlich nicht möglich ist, wird statt dem „Was“ (wir erkennen) das „Wie“ (wir erkennen können) zur zentralen Fragestellung wissenschaftlicher Untersuchungen. Dem Konstruktivismus geht es daher um eine Theorie des Wissens und nicht um eine Theorie des Seins oder des Seienden. Es geht ihm daher auch nicht um *die* Realität, nicht um Objektivität, nicht um absolute Wahrheiten.¹

Da die Menschen in sozialen (Klein-)Gruppen, Verbänden und Gesellschaften leben, nur als vergesellschaftete Wesen individuell existieren können, fragen die Konstruktivisten insbesondere nach der Bedeutung und dem Einfluss sozialer Phänomene und Prozesse für das Erkennen sowie danach, wie Menschen durch ihre Interaktionen und Kommunikationen gesellschaftliche Phänomene erst hervorbringen und diese erfolgreich verstetigen bzw. auf Dauer stellen können. Auch wenn es ihnen hierbei nicht um Realität (und ihre möglichst detailgenaue Abbildung), Objektivität (jenseits aller erkennenden Subjekte) und Wahrheit (in einem absoluten Sinn) geht, so sind die Strukturen des Wahrnehmens und der sozialen Konstruktionsprozesse keinesfalls beliebig,

„weil sich ja erfolgreiches, passendes, lebensfähiges Handeln von einem erfolglosen, unpassenden oder tödlichen Verhalten unterscheiden lässt. Aber die Möglichkeiten, ‚erfolgreich‘, ‚lebensfähig‘ zu handeln, sind zahllos und unüberschaubar verschieden; es gibt höchst unterschiedliche Wege zur Lösung alltäglicher oder ungewöhnlicher Lebensprobleme: alle Verhaltensweisen, die nicht von vornherein scheitern, mögen sie aus einer jeweils anderen Perspektive noch so absurd oder gar verwerflich erscheinen, sind auf grundlegender Ebene ‚gleichwertig‘, (Scheffer 1990, S. 58).

Die hier angedeutete, prinzipielle Offenheit und Unbestimmtheit des Sozialen sowie die Vielfalt und Unüberschaubarkeit gangbarer Wege zur Lösung sozialer (Lebens-)Probleme greift der Begriff der Kontingenz (des Sozialen) auf, der spätestens seit Niklas Luhmanns sozialtheoretischer Neuorientierung mit seinem Buch „Soziale Systeme“ (1984) einen Logenplatz in weiten Bereichen sozialwissenschaftlichen Denkens und Forschens einnimmt.

¹ Die Vielfalt der hierzu vorliegenden Publikationen kann an dieser Stelle nicht umfassend vorgestellt und gewürdigt werden. Hier kann und soll es nur darum gehen, eine erste Vorstellung (radikal) konstruktivistischer Konzepte zu vermitteln und die grundlegende Verfasstheit des Sozialen – so wie sie diese Denkrichtung begreift – aufzuzeigen. Dies erscheint auch deshalb relevant, da diese Grundüberlegungen auch von den Autoren der Strategischen Organisationsanalyse aufgegriffen und für ihren Ansatz berücksichtigt worden sind. Als zugleich einführende und das breite Spektrum konstruktivistischer Anwendungsbereiche darstellende Lektüre sei interessierten Lesern empfohlen: Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.) (1997): Einführung in den Konstruktivismus. München; Maturana, H.R./Varela, F.J. (2011): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt; Watzlawick, P. (2005): Wir wirklich ist die Wirklichkeit? München; Merten, K./Schmidt, S.J./Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaften. Opladen.



Kontingenz

Im Jenseits rationaler Determiniertheiten und objektiver Determinismen beschreibt der Begriff der Kontingenz die soziale Wirklichkeit als prinzipiell offen und ungewiss und damit als etwas von den Akteuren gestalt- bzw. konstruierbares. „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen“ (Luhmann 1984, S. 152). In Kurzform meint Kontingenz damit: Auch-anders-möglich-sein.²

Die Kontingenzerfahrung, das heißt die Erfahrung, dass alles auch ganz anders eintreten kann, als von den Akteuren erwartet wird, ist eine Grunderfahrung im Kontext sozialer Interaktion. Auch-anders-möglich-sein verweist auf die Offenheit (Nicht-Determiniertheit!) sozialer Prozesse, bedeutet aber nicht Beliebigkeit des Sozialen bzw. seiner Verläufe und Ergebnisse. In sozialen Prozessen, Settings, (Handlungs-)Konstellationen sowie (Macht-)Spielen finden sich stets interessierte und mit (Gestaltungs-)Macht ausgestattete Akteure, die dem Geschehen eine – ihre! – Richtung zu geben versuchen und hierbei, gestützt auf unterschiedlichste (Macht-)Ressourcen, aktiv in dieses eingreifen. Und dieses interessierte und machtvoll Handeln ist ein wichtiger Faktor wider die Beliebigkeit dessen was geschieht. Dem gemäß muss die Aufmerksamkeit auf die unterschiedlichen Interessen und heterogenen Machtressourcen der Akteure gelegt werden, muss danach gefragt werden, wer sich als Gewinner oder Verlierer eines Beratungsprozesses sieht, wessen damit verbundenen Ziele und Erwartungen (nicht) erfüllt worden sind und wem die jeweils realisierten Ergebnisse der Beratung zukünftig nutzen oder schaden werden. Und weiter ist danach zu fragen, wie sich die mit unterschiedlichen Machtressourcen ausgestatteten Akteure vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Positionierung verhalten, was sie zur Durchsetzung ihrer Interessen in Anschlag bringen können.

Wie bei einer Beantwortung dieser und weiterer Fragen methodologisch angeleitet vorgegangen werden kann, beschreibt die Strategische Organisationsanalyse, die ich im Folgenden kurz skizzieren werde.

Die Strategische Organisationsanalyse

Organisationen entstehen – so die Sichtweise der Strategischen Organisationsanalyse – aus speziellen Formen kollektiven, hier: organisierten Handelns.

„Sie sind nichts anderes, als die immer spezifischen Lösungen, die relativ autonome Akteure mit ihren jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen haben, um die Probleme kollektiven Handelns zu lösen, d. h. vor allem, um ihre zur Erreichung gemeinsamer Ziele notwen-

² Alles „auf andere Menschen bezogene Erleben und Handeln [...] [ist] darin doppelt kontingent, dass es nicht nur von mir, sondern auch vom anderen Menschen abhängt, den ich als alter ego, das heißt als ebenso frei und ebenso launisch wie mich selbst begreifen muss. Meine an einen anderen adressierten Erwartungen erfüllen sich nur, wenn ich und er die Voraussetzungen dafür schaffen“ (Luhmann 1971, S. 62 f.).



dige Zusammenarbeit trotz ihrer widersprüchlichen Interessenlagen und Zielvorstellungen zu ermöglichen und sicherzustellen. [...] Diese Lösungen sind weder die einzig möglichen, noch die besten, noch die besten in Bezug auf einen bestimmten ‚Kontext‘. Es handelt sich immer um kontingente Lösungen im radikalen Sinn des Wortes“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 7).

Die zentralen Grundüberlegungen und -voraussetzungen der Strategischen Organisationsanalyse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Es geht um relativ autonome und begrenzt rationale Akteure, deren Verhalten Ausdruck einer **Strategie** ist.
2. Betont wird die prinzipielle **Kontingenz** eines jeden sozialen Arrangements, jeder „Lösung“ und jeder Strategie.
3. Eine zentrale Bedeutung besitzen die individuell verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Rolle von **Macht** – hier konzipiert als eine (spezielle) Austauschbeziehung.
4. Die Zusammenarbeit der Akteure und der Zusammenhalt der Organisation werden trotz widersprüchlicher Interessen und Ziele durch eine Vielzahl miteinander verknüpfter (kontingenter!) **Spiele** mit formellen und informellen Spielregeln sichergestellt, die den konfligierenden Machtstrategien der Organisationsmitglieder entgegenwirken.

Strategie und Kontingenz

Das strategische Verhalten der Akteure ist immer kontingentes Verhalten, d. h. es bleibt „im Detail“ unbestimmt und damit (teil-)autonom. Es ist immer **zugleich** abhängig erstens von einem organisatorischen Umfeld und den hierdurch gegebenen (Handlungs-)Gelegenheiten sowie zweitens in diesen Kontext eingeschriebenen, materiellen und sozialen Zwängen.

Macht

Die Strategische Organisationsanalyse begreift Macht als Möglichkeit auf andere Individuen und/oder Gruppen einzuwirken. Auf andere oder anderes einwirken bedeutet, in Beziehung zu ihnen bzw. zu ihm zu treten. Dem gemäß ist Macht „eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure“ und „sie kann sich nur über den *Austausch* entwickeln, der zwischen den in einer solchen Beziehung engagierten Akteuren stattfindet“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 39).³ Macht ist in diesen Tauschbeziehungen zwar gegenseitig angelegt, aber i. d. R. begünstigen die Tauschbedingungen einen der beteiligten Gegenspieler: „*Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist*“ (ebd., S. 41).

Was aber wird nun in Machtbeziehungen ausgetauscht? Was sind die *Austauschobjekte*, um die es in den (Tausch-)Beziehungen der Akteure geht? In der Konzeption von Cro-

³ Diese Überlegungen gründen auf koalitionstheoretischen Ansätzen der Organisationstheorie. Crozier/Friedberg verorten sich damit in gedanklicher und inhaltlicher Nähe zu Arbeiten von Barnard (1938), Simon (1976), March und Simon (1958) sowie Cyert und March (1963).



zier/Friedberg ist es der Austausch von Handlungsmöglichkeiten.⁴ Konkret geht es um diejenigen Handlungsmöglichkeiten, mit denen ein Akteur relevante Ungewissheitszonen gegenüber seinen Gegenspielern kontrollieren kann: relevant, erstens mit Blick auf das jeweils anstehende bzw. zu lösende Problem, zweitens bezüglich der Interessen der beteiligten Akteure. Die Ungewissheitszonen selbst sind Bereiche der Unsicherheit in Beziehungen wechselseitiger Abhängigkeit. D. h. es sind diejenigen Leistungen einer (Austausch-)Beziehung, auf die Akteure bei der Verwirklichung ihrer Interessen angewiesen sind, die sie aber selbst nicht erbringen wollen oder können. Und an diese Beseitigung der Unsicherheit für Andere können dann – im Rahmen von machtvollen Verhandlungsprozessen – spezielle Bedingungen geknüpft werden.⁵

Für Akteure, die in (inter-) organisationalen Kontexten agieren, sind im Besonderen vier zentrale Ungewissheitszonen relevant:

1. Expertise und Expertenwissen, d. h. der mehr oder weniger exklusive Zugriff auf bestimmte Wissensbestände.
2. Kontakte und Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt (z. B. Kundenkontakte, Kontakte zu Banken und Beratern).
3. Zugriff auf und Kontrolle von Kommunikationswege(n) und Informationskanäle(n).
4. Benutzung von bzw. kompetenter Umgang mit organisatorischen Regeln. Diese Machtquelle beruht auf dem Doppelcharakter von Organisationsregeln. Zum einen sollen sie den Freiraum der Akteure reduzieren, indem sie mehr oder weniger genau vorschreiben, was diese wie zu tun haben. Insofern sind sie immer auch Steuerungsinstrumente im Rahmen gesellschaftlicher Arbeitsteilung. Zum anderen aber schränken diese Regelungen zugleich die Willkür der Akteure ein, soll heißen, diese können Macht nur noch unter den bestimmten Bedingungen der Regeln ausüben. Die Akteure gewinnen dadurch in ihrem Handlungsfeld an Erwartungssicherheit. Insofern schaffen Organisationsregeln auch institutionalisierte Freiräume für ein stets risikobehaftetes Handeln unter Unsicherheit.

⁴ „A wird nicht bloß deshalb eine Machtbeziehung zu B aufnehmen, weil er seine Kräfte mit ihm messen will. Er hat ein genaueres Ziel: B zu einem Verhalten bringen, von dem seine eigene Handlungsfähigkeit abhängt. Anders gesagt, durch sein Verhalten allein kontrolliert B gewissermaßen die Möglichkeit A's, seine Ziele zu erreichen. Und je mehr B seine Bereitschaft, die von A geforderte Handlung zu vollziehen, verweigern kann, das heißt, je besser die B zur Verfügung stehenden Ressourcen ihm erlauben, sein künftiges Verhalten für A unvorhersehbar zu machen, desto günstiger wird das sich letztlich durchsetzende Kräfteverhältnis für B sein, und desto größer wird seine Macht über A in dieser bestimmten Beziehung sein. *Die Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder, der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, das heißt, in seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt*“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 41).

⁵ Auch der Prinzipal-Agent-Theorie geht es um die problematischen Austauschbeziehungen zwischen Prinzipalen (z. B. dem Auftraggeber/Klient) und Agenten (z. B. dem Auftragnehmer/Berater) in asymmetrischen, nicht umfassend kontrollier- und steuerbaren, machtdurchtränkten sowie oftmals miss-trauensgeprägten Beziehungen.



Kontingenz und strategisches Handlungspotenzial der Akteure sowie Freiräume qua Macht sind die Basis, auf der die Akteure ihre Spiele in Organisationen entwickeln können.

Spiel

Die Strategische Organisationsanalyse begreift „Spiele“ als **das** Instrument organisierten Handels. Will ein Akteur aufgrund seiner Teilnahme „Nutzen“ – wie immer dieser auch konkret aussehen mag – aus einer Organisation, einem organisationalen Handlungskontext ziehen, so wird sein (teil-) autonomes Verhalten stets durch andere, mehr oder weniger machtvolle Akteure sowie eine Reihe von Spielregeln eingeschränkt. Ihr Spielkonzept entwickeln Crozier/Friedberg anhand einer genauen Betrachtung der Dynamik von Machtbeziehungen. Sie (1979, S. 68) beschreiben das (organisationale) Spiel als einen „Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren“ und die Organisation – oftmals indirekt und hinter dem Rücken der Akteure – dadurch integrieren. Auf diese Weise manifestieren sich Organisationen als das Ergebnis einer Reihe von Spielstrategien und Spielzügen auf Grundlage bestimmter Spielregeln, die auch missachtet, ausgelegt, verändert sowie durch neue Regeln ersetzt werden können (vgl. Ortmann 1988, S. 21).

Um ein Missverständnis von vornherein auszuräumen: Es geht hierbei nicht um entspannenden oder verspielten Zeitvertreib. Diese Spiele im Rahmen sozialer Austauschprozesse machen ernst mit den individuellen Freiräumen und Interessen ihrer Spieler, ihren persönlichen Machtstrategien und ihrer Ressourcengebundenheit sowie der Verknüpfung der diversen Spieler, Spielregeln und Spielzüge zu einem, dann doch erstaunlich oft sinnvollen und rational erscheinendem Ganzen. Und diese Spiele sind u. a. (vgl. Ortmann 1988, S. 21; Ortmann et al. 1990, S. 59):

- ungerechte (nicht-faire) Spiele, die bestimmte Spieler aufgrund der bestehenden Spielregeln durch geringere Gewinnchancen benachteiligen;
- nicht-symmetrische Spiele, deren Verlauf sich durch den Austausch der Spieler verändert würde;
- unbestimmte (kontingente) Spiele, die verschiedene Spielverläufe und Lösungen (Siege, Sieger, Besiegte) zulassen;
- Spiele mit notwendig unvollständiger Information aufgrund der begrenzten Rationalität der teilnehmenden Akteure;
- Spiele mit immer kontextabhängigen und persönlichen (Spiel-)Zügen der Spieler;
- Spiele, in deren Verlauf Täuschung und Bluff sowie Zurückhaltung, Verzerrung, Übertreibung und Filterung von Informationen „normales“ Spielverhalten darstellen;
- Spiele, bei denen entweder stärker die standardisierte und eingeübte, alltäglich-normale Aufgabenbewältigung im Vordergrund steht (*Routinespiele*) oder die mehr auf Veränderung und Neuorganisation eben dieser Prozesse und Routinen setzen (*Innovationsspiele*).



Speziell die zuletzt genannten Innovationsspiele sind im Kontext von Beratungsprozessen von besonderer Bedeutung. Zumeist soll weder alles ganz anders (gemacht) werden, noch alles so bleiben wie es ist. Selten steht in Beratungsprozessen alles auf dem Prüfstand oder darf alles in Frage gestellt werden. Zumeist geht es um besondere, mehr oder weniger weitreichende Probleme, die zuvor ebenfalls in Prozessen sozialer Konstruktion konstituiert worden sind. Selbst wenn Grundlegendes im Unternehmens – was immer das im konkreten Fall sein mag – verändert werden soll, bleibt anderes, ebenso basales erhalten. Ohnehin wird der externe Berater nicht ausschließlich – vielleicht nicht einmal überwiegend – als Promotor für weitreichende Innovations- und Veränderungsprozesse engagiert. Denn manch einem Beratungsauftrag liegt eher das Interesse nach (begründeter) „Veränderungsvermeidung“ (Schober 1991, S. 345) zugrunde.⁶

Während also Routinespiele sich auf die standardisierten und eingeübten, alltäglich-normalen Aufgaben und Arbeitsprozesse beziehen, werden Innovationsspiele in der Regel gespielt, um Routinespiele zu verändern, wodurch diese neu organisiert werden müssen. Dies zumeist

„mit dem prekären Effekt, dass dieses zarte Gewebe der Routinespiele zerstört oder doch zumindest gefährdet wird: ihr statischer, bewahrender, beharrender Charakter beruhte aber gerade auf mikropolitischen Gewinnchancen der Teilnehmer, über die sich die Teilnehmer an den Innovationsspielen – meist hierarchisch höher angesiedelt – oft genug nicht oder nur lückenhaft im klaren sind. Deren eigene Gewinnchancen liegen auch ganz woanders. *Sie* gewinnen, wenn sie Dynamik, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Innovationsbereitschaft und erfolgreiche (EDV-)Projekte vorweisen können. Dass ihr Spiel, solange es die Spieler des Routinespiels erfasst, von denen (den Routinespielern, Anm. A. L.) andere Qualitäten als Solidarität, Korrektheit und Fachkompetenz verlangt, liegt auf der Hand. Diese Qualitäten sind aber umso schwerer zu mobilisieren, wie letztere dabei die eigenen Spielstrukturen und Gewinnchancen gefährdet sehen. Und damit haben sie oft recht, weil es meist ersteren um eine Verbesserung der *Prozessbeherrschung* im Bereich der Routinespiele geht. Alte Domänen und ‚Erbhöfe‘ sind oft in Gefahr. [...] Die Spielmetapher stellt schärfer als sonst üblich den informellen Anteil an Regeln, Spielaktivitäten und Gewinnchancen und deren Verletzlichkeit heraus, und das ist wichtig für das prekäre Verhältnis von Routine- und Innovationsspielen, weil dem nicht mit traditionellen Projektplanungsmethoden beizukommen ist. Nicht trivial ist diese an sich nicht neue Unterscheidung heute auch deswegen, weil die ungünstige Verketzung beider Spielarten in Zeiten zunehmender Innovationsdynamik und wachsender Verän-

⁶ Agiert ein Berater in diesem Spannungsfeld von Bewahren und Verändern, so kommt seinen (bewahrenden und/oder verändernden) Interventionen – als eine Form des praktischen Beraterhandelns – besondere Bedeutung zu. Wie er sich Einmischen, wobei er einschreiten, was er aufstören, wen er irritieren, was er sanktionieren und wann er wem welche Anregungen geben soll, sind prekäre Fragen im Rahmen jedes Beratungsprozesses. Beispielsweise muss sich der Berater überlegen, ob oftmals folgenlos bleibendes verbales Anprangern – auch wenn es in Form sachlicher Kritik in schriftliche Gutachten eingebaut oder in professionellen Präsentationen zwischen den Zeilen offenbart wird – gegen die etablierten Routinen und eingefahrenen organisationalen Praktiken sinnvoll und hilfreich ist. Oder ob nicht eine intelligent und geduldig betriebene, sensible De(kon)struktion organisationaler Routinen der erfolgversprechende(re) Weg zur Initiierung organisationaler Veränderungsprozesse ist.



derungsgeschwindigkeit zum organisatorischen Dauerproblem werden kann und nach unseren Beobachtungen auch wird: Ein *Bestand* an Qualifikationen, Regeln und Verfahrensweisen, wie er im Routinespiel unbedingt gebraucht wird, lässt sich kaum noch aufbauen oder nur wenige Jahre nutzen, bis er durch das nächste Innovationsspiel schon wieder in *Bewegung* gerät. Auf derartige Repertoires aber sind Organisationen angewiesen. Sie dürfen nicht niedrig geachtet und nicht – verspielt werden, um so weniger, als die Experten der Routinespiele dringender gebraucht werden, wenn es gilt, Bewegung in den Bestand der Routine zu bringen“ (Ortmann et al. 1990, S. 59).

Methode und Vorgehensweise der Strategischen Organisationsanalyse⁷

Abschließend möchte ich noch einen kurzen Blick auf die Vorgehensweise werfen, mit der sich ein „Anwender“ der Strategischen Organisationsanalyse seinem Untersuchungsgegenstand nähert. Crozier/Friedberg (1979, S. 307) fassen diese Methode wie folgt zusammen:

Sie „besteht also darin, dass man sich der aus Interviews entnommenen Aussagen und ‚Daten‘ bedient, um die von den Akteuren gegeneinander und miteinander verfolgten Strategien zu bestimmen und von da ausgehend die Spiele zu rekonstruieren, denen diese Strategien entsprechen und in die sie sich einschreiben. Diese Spiele – und die Lösungen, zu denen sie im allgemeinen führen – verweisen wiederum auf die Strukturierung der Machtbeziehungen, die die verschiedenen Akteure aneinander binden, und die es gerade herauszuarbeiten gilt, um die Regulierungen des zu untersuchenden Handlungssystems in ihrer Gesamtheit zu verstehen und zu erklären.“

⁷ In der vergangenen Dekade sind eine Reihe von Forschungsarbeiten und Studien entstanden, die die Strategische Organisationsanalyse als Grundlegung für ihre Untersuchungen gewählt haben. So u. a. zu Reorganisation als politische Arena (Reichel 2010); Mitarbeiterführung und Kommunikation (Helm 2009); Personalentwicklung als Pilotprojekt an einer Hochschule (Rehling 2008); Personal als strategisch handelnde Akteure (Rilling 2007); Beratung und Veränderung in Organisationen (Fitsch 2007); Mikropolitik – Verstehen oder Erklären? Der Erkenntnisgewinn der Strategischen Organisationsanalyse nach Crozier und Friedberg (Rauh 2007); Mikropolitik in Organisationen – Informelles Machthandeln in Organisationen auf der Basis der strategischen Organisationsanalyse (Dera 2007); Gleichstellungspolitik als Machtspiel (Wiechmann 2006); Was wird hier eigentlich gespielt? Strategien im professionellen Umfeld verstehen und entwickeln (Küng 2005); Lernendes Unternehmen (Brentel/Klemisch/Rohn 2003); Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg (Schirmer 2000);

Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: eine „spielerische“ Skizze

„in the end, the outcome of a period of process consultation must be judged jointly by members of the client system and the consultant“
(Schein 1969, S. 129).

Die Betrachtung eines Beratungsprozesses sowie seiner Wirkungen und Ergebnisse kann und muss sich nicht hinter der zuvor aufgezeigten Bewertungsproblematik verstecken. Niemand muss sich mit der Behauptung der „Unmessbarkeit des Erfolges“ – so schon Hollai (1961, S. 5) – zufrieden geben. Denn – dies sei nochmals erwähnt – der Vorgang der Bewertung findet in der Beratungspraxis immer in irgendeiner Form, nach irgendwelchen (subjektiven) Kriterien sowie durch rudimentäre Bewertungsheuristiken und -verfahren statt. Immer werden in kontingenten sozialen Prozessen – soviel sollte bisher deutlich geworden sein – von den Akteuren (Beratungs- und Bewertungs-)Spiele gespielt, es werden „Zusammenhänge gesehen oder übersehen, hergestellt oder ausgegrenzt, Relevanz wird attestiert oder bestritten, Ziele angenommen oder abgelehnt, Schwierigkeiten ernst genommen oder nicht: so konstituiert sich die Realität ‚Problem‘“ (Ortmann et al. 1990, S. 74). Was Ortmann et al. hier mit Blick auf die Entstehung und Konstruktion von Problemen in Organisationen postulieren, gilt ebenso für die ‚Realität‘ Wirkungs- und Erfolgsbeurteilung von und in Beratungsprozessen. Ebenso wie vorgängige bzw. den Prozess begleitende Problemdefinitionen sind mitlaufende und/oder nachträgliche Wirkungsbeschreibungen und Bewertungen beeinflusst durch Spiele und Spielstrategien, die ihrerseits präformiert sind „durch organisationale Standards und Normen, durch Identifizierungen mit partiellen Organisationszielen, durch eine organisationale Denk- und Sprechweise – eine Organisationskultur –, und sie sind gefiltert durch ein Raster mikropolitischen Interessen und Mittel, das die Chancen für Sachverhalte, zu anerkannten Problemen [oder Problemlösungen, Wirkungsbeschreibungen sowie -beurteilungen etc., A. L.] zu avancieren, ungleich verteilt“ (Ortmann et al. 1990, S. 374). Und im Rahmen von Beratungsprozessen sind diese Spiele und Prozesse nicht nur beeinflusst und durchdrungen vom Odem einer Organisation und ihrer (nicht direkt) beteiligten Akteure, sondern zumindest auch durch denjenigen von Klienten- **und** Beratungsunternehmen, von individuellen Klienten **und** Beratern.⁸

Aufgrund der Vielfalt der von den Akteuren interessengeleitet in Anschlag gebrachten Bewertungskriterien und der sich daraus ergebenden Komplexität des Bewertungsgeschehens, d. h. der Bewertungsspiele, ist eine triviale Ergebniszurechnung und Erfolgsbeurteilung kaum

⁸ Nicht unmittelbar am Beratungsprozess beteiligte Akteure – z. B. Mitarbeiter/-innen des ratsuchenden Unternehmens – können gleichwohl Einfluss auf Beratung und Bewertung nehmen, indem sie, ihren Möglichkeiten und Interessen entsprechende, Spiele initiieren und hierbei direkt beteiligte Akteure einbinden bzw. diese auf ihre Seite zu ziehen versuchen.



möglich (vgl. hierzu nochmals die wenig (er-)klärenden bzw. kaum Verständnis generierenden Untersuchungen, die F. Keuken in diesem Band kritisch diskutiert hat). Diese – so ist zu erwarten – bleiben im Verlauf und bis zum Abschluss der Beratung vieldeutig, umstritten und umkämpft. Auch die Bewertung und Zurechnung von Wirkungen sowie der wahrgenommene Erfolg und/oder Misserfolg sind stets einer anderen (machtvolleren) Spielpraxis mit ihren Interpretationsschemata und Beurteilungsroutinen zugänglich. Grundsätzlich – und dies lässt sich kritisch gegen alle bisher entwickelten Verfahren einer naiv verfahrenen Erfolgsmessung einwenden – „lässt sich in der Realität zwischen mächtigen Entscheidergruppen nur schwer Konsens über die zu verfolgenden Ziele erreichen, und es ist kaum möglich, Handlungsalternativen eindeutige Konsequenzen zuzuordnen“ (Stahle 1999, S. 496).

Auch Bewertungsprozesse folgen daher mehr dem Muster politischer Ver- und Aushandlungsprozesse als Verfahren „erkünstelter Objektivität“ (Sloterdijk 1983, S. 548) unter Rückgriff auf (schein-)rationale Bewertungsmethoden (vgl. hierzu bereits Lindblom 1959). Die (mikro-)politische Aushandlung und Abstimmung jeweils aktuell relevanter, zur Anwendung gelangender Bewertungskriterien sowie das machtabhängige Vorgehen in Bewertungsspielen legen den Schluss nahe, dass auch und gerade für derartige Prozesse gilt: Umkämpftes Terrain! Abgesteckt wird dieses (Kampf-)Gebiet u. a. von den in der Auftragsklärung bzw. dem Unternehmensberatungsvertrag festgehaltenen Vorgaben hinsichtlich Gegenstand und Vorgehensweise der Beratung (Spielregeln!) – die dann im Nachhinein als Maßstab für die Bewertung der Arbeit des Beraters dienen (können) –, von den teilnehmenden Akteuren mit ihren Interessen, Ressourcen, Möglichkeiten und Begrenzungen sowie von weiteren, den Beratungs- und Bewertungsprozess beeinflussenden Faktoren, deren (miss-)erfolgswirksames Zusammenspiel im Nachhinein nur selten genauer bestimmt werden kann.

Daher sind sowohl die in diesem Zusammenhang relevanten, von den Akteuren in ihrer sozialen Praxis implizit oder explizit verfolgten Spielstrategien (sowie die von diesen abzuleitenden Bewertungskriterien und -maßstäbe) genauer zu untersuchen, als auch die – das Beratungsergebnis positiv oder negativ beeinflussenden – Kriterien zu bestimmen, die von Berater und Klient gemeinsam formuliert und/oder kontrolliert werden können.

Interessierte Bewertungsspiele

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich Unternehmer und/oder Auftraggeber „von der meist kostspieligen Beratertätigkeit auch einen realen ökonomischen Erfolg versprechen“ (Dahl 1967, S. 29). *Auch* einen realen – etwa objektiv messbaren? – ökonomischen Erfolg kann heißen, dass es im Rahmen von Beratungsprozessen ebenso

- um eine Verbesserung der (Entscheidungs-, Handlungs- und Spiel-) Situation bestimmter, machtvoller Koalitionen,
- um die Besserstellung einzelner Akteure – etwa hinsichtlich ihrer persönlichen Einflusschancen, Durchsetzungsmöglichkeiten und Spielstrategien,
- um Alibileistungen für den auftraggebenden Klienten,



- um die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der Organisation,
- um die Außendarstellung des Unternehmens

u. v. a. m. gehen kann.

Hierbei begleiten (stets vorläufige und immer mitlaufende) Bewertungsversuche und -verfahren den Beratungsprozess von Beginn an. Die Akteure stehen permanent – etwa gegenüber Managern, Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretern, externen Geldgebern sowie internen Beratungskritikern – unter Erfolgs- und Legitimationsdruck. Trotz der – in der Sphäre der Ökonomie vermeintlich vorherrschenden – Bedeutung harter ökonomischer Bewertungskriterien zur Wirkungsmessung existieren nach wie vor nur wenige entsprechende (Mess-) Instrumente.⁹ Dies ist – aus einer (sozial-) konstruktivistischen Perspektive – kaum überraschend, denn zum einen – so schon das Fazit der Überlegungen von Trebesch (1984, S. 59) zu Fragen der Bewertung – ist die „Effizienz des OE-Prozesses [...] für mich unmittelbar an das Verhalten der Prozessbeteiligten gekoppelt: Verantwortungsbewusstsein und Offenheit als Verhaltenskriterien. Oekonomische Kriterien bleiben für mich vorerst zweifelhaft. Sie beruhigen manche Klienten, verlieren aber im Verlauf des Prozesses an Bedeutung und helfen den Prozessbeteiligten selber wenig.“ Zum anderen sind die Akteure – Klienten wie Berater – an detaillierten und transparenten Bewertungsprozessen aus mikropolitischen bzw. spielstrategischen Gründen oftmals nicht interessiert oder sie bevorzugen die Anwendung selbst und oftmals ex post definierter Erfolgskriterien. Speziell bei absehbaren oder bereits eingetretenen Rückschlägen oder Misserfolgen unterstützen die nach eigener Einschätzung dafür Verantwortlichen (zu) genaue Aufklärungsprozesse nicht, forcieren eher eine mikropolitisch geschickte Verschleierung der Entwicklungen und sorgen derart für unscharfe Zusammenhänge: Sie gehen – nicht nur im Kontext von Wirkungsbeurteilungen und Verantwortungszuschreibungen – „auf Nummer Sicher“.

Kontroverse Erfolgsgeschichten („story telling“)

Oftmals geht es im Kontext derartiger (Beratungs- und Bewertungs-)Prozesse für die Akteure darum, „im nachhinein plausible Geschichten zu rekonstruieren, um zu erklären, wo sie gerade stehen, selbst wenn keine derartige Geschichte sie genau an diese Stelle gebracht hat“ (Weick 1995, S. 14). „Story telling“ scheint dem gemäß ein wichtiges (Spiel-)Element im Kontext einer mehr oder weniger kritischen Betrachtung und Bewertung von Beratungsprozessen. Wer also welche (Miss-)Erfolgsgeschichten erzählt und kolportiert, welche Interessen sich hinter genau dieser, individuell eingefärbten Darstellung verbergen und mit welchen Ressourcen dieser Version eine möglichst breite Gefolgschaft bzw. Zustimmung in der Organisation, der eigenen Fraktion etc. gesichert werden kann, bleibt eine nur empirisch zu beantwortende Frage. Die (Miss-)Erfolgsgeschichten – und die hier jeweils *festgeschriebenen* (Miss-)Erfolgsanteile der jeweils beteiligten Akteure – so darf allerdings vermutet werden,

⁹ Folgt man Überlegungen von C. Riveline (1986), sollte man stets im Blick behalten, dass Messinstrumente ohnehin nur die „Brillen der Herrscher“ bzw. Bestandteile von machtvoll gespielten Spielen sind, in denen manche Akteure ihre Bewertungsinteressen in Form von bestimmten, zur Anwendung gelangenden (Mess-) Instrumenten sicherstellen können.

werden eher auf Basis mikropolitische Prozesse des Absicherns und Zuweisens als unter Berücksichtigung objektiver (Effizienz-)Kriterien erzählt bzw. geschrieben. Der hiermit verbundene Legitimationsdruck der Berater, die sich im Prozessverlauf gegenüber ihren Klienten durchgängig als kompetente, verlässliche und vertrauensvolle Ratgeber zu erweisen haben, zieht mitunter *Scheinheiligkeit* nach sich. Unter (Legitimations- und Erwartungs-)Druck werden von den Beratern dann Scheinerfolge als reale präsentiert und die erwartete Sicherheit und Kompetenz der Beratung durch geschickt inszenierte Sicherheitssurrogate, Vertrauensillusionen und Erfolgsmythen substituiert. Und ebenso gehört *Bluffen*, gehört das Pokern mit im Zweifelsfall nicht vorhandener Erfahrung, Beratungspotenz und Umsetzungskompetenz – so verlautet es selbst aus dem Munde versierter Unternehmensberater – als wiederkehrender Bestandteil zum Beratungsspiel und bestätigt die Scheinheiligkeitsvermutung (vgl. Sauer/Sahnau 2004, S. 16 f.; Jakobs 1989, S. 57).¹⁰

Im abschließenden Abschnitt möchte ich nochmals auf die einführenden Überlegungen zu den am Beratungsprozess beteiligten Akteuren, ihren Interessen und Spielstrategien zurückkommen. Akteure und Interessen sind zuvor bereits benannt worden (vgl. nochmals S. 2 ff.). Was noch fehlt, ist die Frage danach, wie sie ihre Spiele bzw. Spielstrategien gestalten könnten. Das abschließende Kapitel bietet hierzu einige eher „spekulative“ Überlegungen.

Ausblick: Noch Fragen?

„how these effective consultants
operate with their clients
has not been codified
in the skimpy literature“
(Greiner/Metzger 1983, S. VII).

Spiele von Beratern und Klienten

Die zuvor erwähnten Eigenschaften von Spielen in (oder wie im Fall der externen Beratung zwischen) Organisationen finden sich – mit unterschiedlichsten Ausprägungen – auch im „Beratungsspiel“, d. h. dem gemeinsamen, zeitlich befristeten Spiel zwischen Klient(en) und Berater(n). Das Bewertungsspiel ist Teil dieses Beratungsspiels bzw. untrennbar an dieses gebunden. Wie nun diese Spiele konkret gespielt werden, welche mehr oder weniger machtvollen Akteure mitspielen, in welchem (inter-)organisationalen Kontext gespielt wird und wer hierbei welche Interessen erfolgreich „ins Spiel“ bringen kann sind Fragen, die sich nur im Rahmen entsprechender zukünftiger (Beratungs-)Forschungen beantworten lassen. Bisher liegen hierzu weder konkrete Forschungsstrategien noch aussagekräftige Ergebnisse vor. Zwar bestehen hinsichtlich dieses Forschungsansatzes bzw. der Anwendung der Strategi-

¹⁰ Karsten Sauer und Michael Sahnau beschreiben – ausgestattet mit dem Insiderwissen von Aussteigern – pointiert die wundersamen Verschraubungen einer Profession, in welcher „Schwadronieren“ und „Zutexten“ zum täglichen Arbeitszeug gehören.



schen Organisationsanalyse und des Spielkonzeptes Schwierigkeiten, die in der operationalen Definition sowie der konkreten intersubjektiven Beschreibung der jeweils gespielten Spiele liegen. Aber dennoch – so argumentieren Ortmann et al. (1990, S. 57) – überwiegen ihre realitätsmächtigen Vorteile: „Denn erstens umgreift die Strategische Organisationsanalyse Freiheit und Zwang, die Geltung von Spielregeln und die Möglichkeiten, sie zu benutzen, zu umgehen, zu unterlaufen und neu zu definieren [...] und zweitens [überwiegen ihre Vorteile, Anm. A. L.] weil sie uns in der Sprache der Praxis, und eben nicht zufällig, begegnet: dass jeder ‚sein‘ Spiel spielt, wird von Praktikern als verständnisvolle Formulierung bestätigt.“

Nach wie vor fehlen in der wissenschaftlichen Literatur detaillierte Untersuchungen zur praktischen Ausgestaltung und Bewertung von Beratungsprozessen durch Klienten und Berater sowie – damit eng verbunden – den Frei- und Spielräumen der beteiligten wie auch der nicht beteiligten, aber betroffenen Akteure und damit den das praktische Handeln ermöglichenden und restringierenden Rahmenbedingungen in derartigen Prozessen. Ebenso vermisst man eine wissenschaftlich fundierte Diskussion des gelingenden Aufbaus einer – immer wieder eingeforderten – Vertrauensbeziehung zwischen Berater und Klient für Fortgang, Ergebnis und Bewertung einer Beratung. Da es aber Zweifler, Skeptiker und Ablehner von Beratungsprozessen in Unternehmen aller Größenklassen und Branchen gibt, ist der Prozess einer gelingenden Vertrauensentwicklung und -(re)produktion sowie ein darauf aufbauender (erfolgreicher!) Überzeugungs- und Beratungsprozess – mit Blick auf Beteiligte und Betroffene – für einen erfolgreichen (Beratungs-)Ablauf höchst bedeutsam.¹¹ Und zudem fehlt eine intensive und kritische Auseinandersetzung mit der – immer begrenzten – Objektivität, Distanz und Autonomie des externen Beraters bzw. seiner Abhängigkeit von dem Auftraggeber und seinem weiteren Handlungskontext. Auch eine Thematisierung seiner grundsätzlich begrenzten Einflussmöglichkeiten auf die Problemanalyse und -konstruktion, auf den Prozess der (Grundsatz-)Entscheidung für eine bestimmte Problemlösung und auf die konkrete Umsetzung der ausgewählten Alternative fehlt in der Literatur.

Empirisch erhobene und theoriegeleitet interpretierte Ergebnisse, Geschichten und Details derartiger Beratungsspiele müssen wir an dieser Stelle daher dem Leser schuldig bleiben. Unser Projekt hatte – wie aus dem hier vorgelegten Band hervorgeht – eine andere Stoßrichtung. (Innovations-)Beratung von KMU, Wirkung von Beratung und externer Intervention, Berater als (Wissens-)Intermediäre in Innovationsprozessen u. v. a. m. waren Themen neben anderen, die wir verfolgt, die uns umgetrieben haben. Das hierzu weiterer Erkenntnis- und Forschungsbedarf besteht, dürfte deutlich geworden sein.

¹¹ Denn zwischen der Auskunftsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft der einzubindenden Mitglieder der Klientenorganisation und dem Vertrauensverhältnis zu dem externen Berater besteht ein direktes Korrelationsverhältnis.

Literatur

- Barnard, C. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Cyert, R. M./March, J.G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J. 2. Auflage.
- Dahl, E. (1967): Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Meisenheim am Glan.
- Glaserfeld, E. (1997): Konstruktion von Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. München, S. 9 – 39.
- Greiner, L. E./Metzger, R.O. (1983): Consulting to management. Englewood Cliffs, N. J.
- Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.) (1997): Einführung in den Konstruktivismus. München.
- Hollai, S. G. (1961): Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmungsberatung. Winterthur.
- Jakobs, H.-J. (1989): Beraten und verkauft. In: Management Wissen 17 (11), S. 55 – 70.
- Lindblom, C. E. (1959): The science of „muddling through“. In: Public Administration Review 19 (2), S. 78 – 88.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt.
- Luhmann, N. (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, J./Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt/Main, S. 25 – 100.
- March, J. G./Simon, H.A. (1958): Organizations. New York/London.
- Maturana, H. R./Varela, F.J. (2011): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt.
- Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaften. Opladen.
- Ortmann, G. (1988): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 13 – 26.
- Ortmann, G. et al. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Riveline, C. (1986): Les lunettes du prince. Gérer et Comprendre 3, S. 5 – 15.
- Schein, E. H. (1969): Process Consultation: Its Role in Organization Development. 2. Auflage. Reading, MA.
- Sauer, K. I./Sahnau, M. (2004): FRA-MUC-FRA. Einmal Beratung und zurück. Frankfurt.
- Scheffer, B. (1990): Wie wir erkennen. Die soziale Konstruktion von Wirklichkeit im Individuum. In: Funkkolleg Medien und Kommunikation. Konstruktionen von Wirklichkeit. Weinheim/Basel, S. 46 – 81.
- Schober, H. (1991): Irritation und Bestätigung – Die Provokation der systemischen Beratung oder: Wer macht eigentlich die Veränderung? In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg, S. 345 – 370.



Simon, H. A. (1976): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl. New York, London.

Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft. Frankfurt/M.

Staehele, W. H. (1999): Management, 8. überarb. Auflage. München.

Trebesch, K. (1984): Kann und soll man die Effizienz von OE-Prozessen messen – was biete ich an? In: Organisationsentwicklung 2 (3), S. 57 – 61.

Watzlawick, P. (2005): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München.

Weick, K. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.

Ein- und weiterführende Literatur zur Strategischen Organisationsanalyse:

Brentel, H./ Klemisch, H. /Rohn, H. (2003): Lernendes Unternehmen. Wiesbaden.

Dera, S. (2007): Mikropolitik in Organisationen – Informelles Machthandeln in Organisationen auf der Basis der strategischen Organisationsanalyse. München.

Fitsch, H. (2007): Beratung und Veränderung in Organisationen. Marburg.

Helm, A. (2009): Mitarbeiterführung und Kommunikation: Change Management, Commitment und Mitarbeiterbefragungen im Automobilvertrieb. München.

Küng, Z. (2005): Was wird hier eigentlich gespielt? Strategien im professionellen Umfeld verstehen und entwickeln. Berlin.

Rauh, C. (2007): Mikropolitik – Verstehen oder Erklären? Der Erkenntnisgewinn der Strategischen Organisationsanalyse nach Crozier und Friedberg. München.

Rehling, M. Personalentwicklung als Pilotprojekt an einer Hochschule. Eine strukturationstheoretische und mikropolitisch geleitete Analyse. München.

Reichel, K. (2010): Reorganisation als politische Arena: Eine Fallstudie an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor (Betriebliche Personalpolitik). Wiesbaden.

Rilling, T. (2007): Personal als strategisch handelnde Akteure. München.

Schirmer, F. (2000): Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Wiesbaden.

Wiechmann, E. (2006): Gleichstellungspolitik als Machtspiel. Freiburg.