

Heiderose Kilper
Erich Latniak
Jürgen Schmidt-Dilcher

Stand: 01.10.99

Der Spagat zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung. Reflexionen zur Projektpraxis des Instituts Arbeit und Technik

1. Einleitung

- 1.1 Forschung – Entwicklung - Erprobung (FEE): Ein "Markenzeichen" des Instituts Arbeit und Technik
- 1.2 Der Anspruch der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung als eine Variante der FEE-Formel

2. Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung

- 2.1 Unverträglichkeiten im methodologischen Leitbild
- 2.2 Unverträglichkeiten der Ansprüche im Umgang mit Daten

3. Die Ambivalenz der Unverträglichkeit - Anregungen zu deren produktiver Nutzung

- 3.1 Anregungen aus der wissenschaftlichen Methodendiskussion
 - 3.1.1 Grounded theory
 - 3.1.2 Formative Evaluation
- 3.2 Anregungen aus Beratungsansätzen
 - 3.2.1 Systemische Beratungsansätze und ihre Vorläufer
 - 3.2.2 Arbeitspsychologischer Gestaltungsansatz
- 3.3 Zusammenfassung

4. Konsequenzen für die Projektorganisation im IAT

- 4.1 Zielvereinbarung und Forschungshypothesen als Tandem
- 4.2 Das Projektteam: Zusammensetzung, Größe und Arbeitsweise
- 4.3 Supervision und externe Projektbegleitung

5. Fazit

Literatur

1. Einleitung

Gegenstand und Zweck dieses Beitrages ist eine Reflexion unserer Arbeit in einer Reihe von betrieblichen und über- bzw. zwischenbetrieblichen Beratungs-/Gestaltungsprojekten. Vor dem Hintergrund unserer praktischen Erfahrungen möchten wir zu einer Klärung des Verhältnisses zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung beitragen sowie Schlußfolgerungen für das Design und die Organisation künftiger Projekte ziehen. Wenn wir uns im folgenden mit dem Spannungsverhältnis von Forschung und Beratung/Gestaltung auseinandersetzen, so geschieht dies auch in der Absicht, damit innerhalb des Instituts Arbeit und Technik (IAT) einen Beitrag zur Diskussion über die weitere Konkretisierung und Operationalisierung des Institutsauftrags zu leisten. Zudem möchten wir mit der Reflexion unserer Projektpraxis auch einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Debatte über Organisationsberatung leisten, wie sie beispielsweise bei Minssen (1993/1995) oder Howaldt/Kopp (1998) dokumentiert ist.

Mit unserem integrativen Verständnis von Forschung und Beratung/Gestaltung grenzen wir uns nach zwei Seiten hin ab: Zum einen halten wir die technokratische Reduktion der komplexen Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis für unangemessen, wie er in dem Begriff des "Transfer" zum Ausdruck kommt und dem Howaldt (1998) zu Recht attestiert, dieses Verhältnis im Sinne einer "Einbahnstraßenkommunikation" (Howaldt, 1998: 76) zu erfassen. Wir wenden uns aber auch gegen ein Verständnis sozialwissenschaftlicher Beratung, das zwar die Notwendigkeit wissenschaftlicher Reflexion des eigenen Tuns und des Projektgeschehens insgesamt bejaht, dies jedoch erst ex post, im Anschluß an die "eigentliche" Projektarbeit geleistet wissen will (so Howaldt, 1998).

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die wir in unterschiedlichen Beratungs- und Gestaltungsprojekten der Abteilungen "Industrieentwicklung"¹ und "Produktionssysteme"² des Instituts gewonnen und überdies im Rahmen einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgrup-

¹ Im einzelnen: Perspektiven der Automobilzulieferindustrie im Bergischen Land (Heiderose Kilper, gemeinsam mit Dieter Rehfeld und Barbara Bierfreund); Chemische Industrie im Bergischen Land (Doris Baumer, gemeinsam mit Dieter Rehfeld); Kooperation von Lackfabriken im Bergischen Land im Bereich der Qualifizierung, Innovation und Ökologie (Doris Baumer); Optimierung der Produktions- und Lieferbeziehungen zwischen Zulieferern und Hersteller in der Automobilindustrie (Heiderose Kilper, Jürgen Schmidt-Dilcher, Wolfgang Stolte, gemeinsam mit Steffen Lehndorff).

² Im einzelnen: Einführung von Gruppenarbeit in einem Unternehmen der Metallindustrie (Erich Latniak, Jutta Schütte-Böhne, Ulrich Pekruhl); Unternehmenslernstatt - Neugestaltung von Arbeit in einem Automobilzulieferverbund (Elke Lüders, Erich Latniak); Rahmenbedingungen und Modellierung neuer Produktionsstrukturen (RAMONA) (Erich Latniak, Elke Lüders, Inge Bothe gemeinsam mit Peter Brödner und Ulrich Pekruhl).

pe³ seit Oktober 1996 reflektiert und bilanziert haben, halten wir eine solche Vorstellung für unangemessen. Dies hat etwas zu tun mit dem privilegierten Zugang zur Realität von Organisationen, den die Durchführung von Beratungs- und Gestaltungsprojekten bietet, aber auch mit den hierin liegenden Herausforderungen: Zunächst einmal können schlicht sehr viel mehr empirische Daten gesammelt werden, als dies im Rahmen eines konventionellen Forschungsdesigns möglich ist. Betrifft dies schon Informationen über relevante Fakten, so gilt es aber vor allem für den Einblick in die sinnhaft das Handeln orientierenden Strukturen im Praxiskontext. Dies geschieht nicht allein aus der Perspektive des quasi von außen in die Organisation hinein schauenden Wissenschaftlers, sondern auch aus der Perspektive des Beraters, der unmittelbarer mit den Veränderungsprozessen konfrontiert, in sie involviert ist. Überdies ist so meist eine genauere und kontinuierliche Beobachtung langwieriger sozialer Veränderungsprozesse, ihrer Blockaden, Sprünge, Um- und Abwege möglich. Einem solchen, über die praktische Tätigkeit als Berater/in eröffneten Zugang zur Binnenwelt von Organisationen stellt sich das tatsächliche Verhalten der Akteure vielfach völlig anders dar als das, was von Forschern bemühte "Experten" in Interviews berichten wollen oder können.

Die schiere Menge ebenso wie die angedeutete Eigenart dieser empirischen Daten erweisen sich allerdings auch als besonderes Problem: Was ist, gleich für welchen Forschungsgegenstand, für eine wissenschaftliche Analyse wichtig und was nicht? Die Engführung der Datendokumentation kann sich am Ende ebenso als Irrweg herausstellen wie die extensive Sammlung aller möglichen Beobachtungen und Erfahrungen. Einen Königsweg gibt es hier unserer Erfahrung nach nicht. Was aber auf jeden Fall klar geworden ist: Eine ex post-Analyse kann kaum mehr als eine Resteverwertung darstellen, wenn nicht von Beginn eines Beratungs- und Gestaltungsprojekts an der Boden für die systematische und forschungsbezogene Auswertung bereitet wird. Besser noch scheint uns eine dem praktischen Prozeß kontinuierlich folgende Reflexion und systematische Analyse seiner Hintergründe und Triebfedern sowie eine aus ihren Erkenntnissen gespeiste Selektion benötigter Daten.

Wir möchten betonen, daß es sich bei den folgenden Überlegungen nicht um den Versuch handelt, einen Projekttyp zu postulieren oder zu entwickeln, der für die Arbeit im IAT völlig neu wäre. Wir beanspruchen keine Allgemeingültigkeit oder Verbindlichkeit für unser Verständnis der Integration von Forschung und Beratung/ Gestaltung. Es geht uns lediglich darum, die Ansprüche und Handlungsbedingungen für einen bestimmten Typ von Beratungs- und Gestaltungsprojekt zu klären (Kap. 1). Unsere praktischen Arbeiten im Feld führten uns zu der Erkenntnis, daß wir bei der Durchführung von Beratungs- und Gestaltungsprojekten widersprüchliche, nicht einfach miteinander zu vereinbarende Anforderungen zu erfüllen haben (Kap. 2). Wir haben praktisch versucht, dieses konzeptionelle Spannungsverhältnis für eine produktive Arbeit zu nutzen. Unser Beitrag soll dies weiterfüh-

³ Ständige Mitglieder der Arbeitsgruppe waren: Doris Baumer, Heiderose Kilper, Jürgen Schmidt-Dilcher, Wolfgang Stolte (Abt. Industrieentwicklung); Erich Latniak, Elke Lüders (Abteilung Produktionssysteme).

ren. Deshalb werden die Bezüge zur wissenschaftlichen Methodendiskussion und zu den professionellen Orientierungen für Beratung dargestellt (Kap. 3). Schließlich werden daraus eine Reihe praktischer Konsequenzen für die Projektorganisation im IAT gezogen (Kap. 4), die zugleich Anregungen für die Forschung am IAT enthalten (Kap. 5).

1.1 Forschung-Entwicklung-Erprobung (FEE): Ein "Markenzeichen" des Instituts Arbeit und Technik

Das Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen hat den Auftrag, Forschung über die Wirkungszusammenhänge des strukturellen Wandels in Nordrhein-Westfalen zu betreiben und Strategien für dessen Bewältigung zu entwickeln, die den Anforderungen von Sozialverträglichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit entsprechen. Eine Besonderheit des Instituts-Auftrags liegt in der Verknüpfung von theoretischer und empirischer Forschung mit konzeptioneller Entwicklung und praktischer Umsetzung, also in dem Anspruch, die dreifache Zielsetzung von Forschung, Entwicklung und Erprobung (FEE) gleichermaßen zu verfolgen. Die FEE-Formel ist von Beginn an quasi das "Markenzeichen" des IAT. Dies hat zum einen legitimatorische Gründe, wird damit doch die Existenz des IAT in Abgrenzung zur grundlagenorientierten Hochschulforschung wie zur rein anwendungsorientierten Auftragsforschung gerechtfertigt. Dies hat aber auch forschungspolitische Gründe, soll doch mit der FEE-Formel zugleich ein eigenständiger Typ von Forschung beschrieben werden, der sich durch engen Bezug zur gesellschaftlichen Realität und große Relevanz der Arbeiten für die Praxis des Strukturwandels auszeichnen soll, und insofern eine angemessene Operationalisierung des politisch gesetzten Institutsauftrags darstellt.

Blättert man in den Forschungs- und Entwicklungsprogrammen des IAT, um herauszufinden, welche forschungsstrategischen und -praktischen Zielsetzungen mit der FEE-Formel verbunden sind, stellt man zweierlei fest: Über "FEE" als eigenständigen Forschungstyp werden nicht viele Worte verloren. Im Laufe der Jahre hat allerdings eine gewisse Veränderung in der Definition stattgefunden. So heißt es im ersten Entwurf eines Forschungs- und Entwicklungsprogramms des Instituts:

"Das Institut Arbeit und Technik unterstützt die Initiierung und Beschleunigung von Innovationen insbesondere durch die Entwicklung und Erprobung konkreter Modellösungen. Dadurch sollen umsetzungsfähige Prototypen für wirtschaftliche und soziale Innovationen zur Verfügung gestellt werden. Die Verbindung von Forschung mit der Entwicklung und Erprobung von Modellösungen, die zur wirtschaftlichen und sozialverträglichen Gestaltung von Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen beitragen, ist die vordringliche Aufgabe des Instituts Arbeit und Technik" (IAT, 1990:3).

Die Erfahrungen in den ersten fünf Jahren des Instituts haben, wie man dem Forschungs- und Entwicklungsplan 1995 entnehmen kann, eine Modifizierung der FEE-Formel ergeben:

"Die Arbeiten des Institutes Arbeit und Technik in diesen Themenfeldern zeichnen sich dadurch aus, daß sie Forschung, Entwicklung und Erprobung miteinander verbinden. Dies bedeutet, daß sich das Institut in der Forschung auf die Analyse konkreter Probleme konzentriert, daraus Lösungsansätze und -vorschläge entwickelt und gemeinsam mit den betroffenen Akteuren in der Praxis erprobt" (IAT, 1995: 5).

Der vollmundige Anspruch, "der Praxis" umsetzungsfähige Prototypen zur Verfügung stellen zu wollen, ist also größerer Bescheidenheit gewichen. Die Interaktion zwischen Vertretern aus Forschung und "Praxis" wird jetzt als ein gemeinsamer Lernprozeß definiert, der beiden Seiten spezifische "Gewinn"-Möglichkeiten eröffnet.

1.2 Der Anspruch der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung als eine Variante der FEE-Formel

Im Verlaufe der nunmehr über zehnjährigen Arbeit des Institutes konnten wir eine Reihe von Erfahrungen zur Operationalisierung der FEE-Formel sammeln. Dabei verfolgten wir den Anspruch, in den Projekten gemeinsam mit unseren Praxispartnern die Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung zu leisten.⁴ Den Projekten, die sich hierunter subsumieren lassen, ist gemeinsam, daß sich ihre inhaltliche Zielsetzung auf die Erforschung und Veränderung von gesellschaftlicher Realität im Praxisfeld richtete. Genauer: Es ging um die professionelle Begleitung und Moderation von Prozessen des organisationalen Wandels. Es ging um die Entwicklung und Erprobung neuer Formen der Kommunikation und Kooperation innerhalb von und zwischen Organisationen, die eine bessere Bewältigung ihrer künftigen Herausforderungen versprechen. Das Forschungsinteresse richtete sich dabei auf die Frage, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Reorganisation erfüllt sein müssen bzw. welche Hindernisse ihr entgegenstehen.

Dieser Typ von Beratungs- und Gestaltungsprojekt ist als gemeinsamer Lernprozeß von Forschern, Beteiligten und Betroffenen zu verstehen.⁵ Die Kooperationspartner aus Organisationen und Betrieben können im Projektverlauf lernen, wie Probleme der Alltagspraxis durch andere Herangehensweisen und durch ein systematisches Vorgehen anders und besser als bisher bewältigt werden können. Die Forscher können im praktischen Zusammenhang erfahren, welche Strukturen und Routinen die Veränderung von Realität erschweren oder gar torpedieren können. Sie bekommen damit vertiefte Einblicke in die Voraussetzungen und

⁴ Am Institut wurden auch andere Operationalisierungen der FEE-Formel entwickelt: Es wurden zum einen Beratungs-/Gestaltungsprojekte durchgeführt, deren Forschungsanteil insgesamt eher gering ist. Und es werden andererseits Projekte durchgeführt, die, dem Konzept einer dialogorientierten Politikberatung folgend, zu Expertisen und Studien führen, die als Orientierung für eine Veränderung gesellschaftlicher Realität gelten sollen.

⁵ Vgl. dazu: Baumer/Rehfeld, 1997a/1997b; Kilper, 1999; Latniak, 1998/1999; Schmidt-Dilcher, 1998/1999; Brödner/Kötter, 1999.

Bedingungen von Reorganisationsprozessen, die wiederum soweit als möglich verallgemeinert, d.h. übertragbar gemacht und für neue Forschungsfragen und -aktivitäten genutzt werden können.

Entstanden ist dieses integrative Verständnis von Forschung und Beratung/ Gestaltung auch aus der praktischen Erkenntnis heraus, daß wir uns mit unseren Beratungs- und Gestaltungsprojekten prinzipiell in zwei Praxisdimensionen bewegen: Wir leisten sowohl Prozeß- als auch Fachberatung (vgl. Schein, 1993). Dies ist zunächst eine analytische Unterscheidung, die sich in der Praxis oft genug verwischt, trotzdem aber von Bedeutung ist. Beide Kompetenzen werden nämlich im Beratungs- und Gestaltungsprozeß gleichermaßen verlangt bzw. erwartet: Als Prozeßberater muß man eher eine neutrale, vermittelnde Position gegenüber den Vorstellungen aller Beteiligten einnehmen, während man als Fachberater dezidiert eine eigene inhaltliche Position zu vertreten hat.

Die Einlösung des Anspruchs, Forschung und Beratung/Gestaltung als integrativen Prozeß zu begreifen, ist ein widersprüchliches und oft genug "sperriges" Unterfangen. Es ist eine Reise ins Unbekannte, ohne sicheren Kompaß. Im folgenden wollen wir zunächst unseren eigenen Anspruch einer Irritation unterwerfen, indem wir die Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung, die sich in unserer Projektpraxis immer wieder gezeigt haben, idealtypisch zuspitzen.

2. Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung

Zunächst wollen wir die spezifischen Widersprüche verdeutlichen, die durch die in den Projekten zusammengeführten Handlungslogiken und -zwänge von "Beratung" und "Wissenschaft" entstehen, und die sich als unterschiedlichen Verhaltenserwartungen und als Rollenkonflikte beschreiben lassen, mit denen bei einem integrativen Ansatz zu rechnen ist.

Schon in der Benennung der jeweiligen Rollen deutet sich an, daß das Verhältnis zwischen Berater und seinem Kunden, neuerdings: seinem Klienten, eine Geschäftsbeziehung darstellt, in deren Rahmen eine Dienstleistung erbracht wird, während der Forscher es mit seinem Forschungsgegenstand zu tun hat, der sich ihm aber nur mittelbar erschließt. Einem professionellen Berater unterstellt nun der betriebliche Klient, daß er praxisnahe Expertise mitbringt. Dies wird normalerweise vertraglich geregelt und ist im Streitfall auch einklagbar. Deswegen geht der Klient spätestens nach der Unterzeichnung eines Kontrakts davon aus, daß die Ziele des Beraters mit seinen eigenen konvergieren. Die Beziehung des Klienten zu Wissenschaftlern, die im Rahmen ihrer Aufgabe vergleichbare Beratungs- und Gestaltungsleistungen anbieten, gestaltet sich meist nicht so eindeutig. Einem Karl W. Deutsch zugeschriebenen Bonmot zufolge hat etwa ein Politiker - übertragen auf unseren Fall: der Klient - zu seinem sozialwissenschaftlichen Berater dasselbe Verhältnis wie ein Betrunkener zu einer Laterne: Er sucht Unterstützung - keine Erleuchtung.

Gewöhnlich betrachtet der Klient die praktische Kompetenz eines beratenden Wissenschaftlers darum zunächst mit einem gesunden Maß an Skepsis. Dieser steht zudem unter dem Grundverdacht, in seiner Beratungstätigkeit auch andere Zwecke zu verfolgen, als primär den Unterstützungsbedarf des Praktikers im Auge zu haben, frei nach dem Motto: "Dem Forscher kann's egal sein. Denn auch wenn's nicht klappt - wissenschaftlich ist es ja in jedem Falle interessant!" Aufgrund dieser teilweise nicht zur Deckung zu bringenden Interessenlage ist eine solche Interaktion um einiges komplizierter als die Geschäftsbeziehung zwischen professionellem Berater und Klient.

Wie der Berater muß auch der Wissenschaftler mit mehr Verantwortungsbewußtsein, als vom Klienten befürchtet, seine Distanz zum praktischen Geschehen wahren. Nur wenn seine Kooperationspartner ihn nicht für ihre Ziele vereinnahmen, gewinnt er überhaupt hinreichend Abstand für eine kritische Reflexion, also für seine wissenschaftliche Aufgabe. Wissenschaftliche Fachöffentlichkeit und Förderungsinstanzen ihrerseits erwarten auch von beratungsgespeister Forschung zunächst und vor allem wissenschaftlich relevante Fragestellungen, Methoden und Resultate. Der Bezug zwischen der Bereitstellung von Ressourcen und der Nutzenerwartung ist hier zwar weniger eng als im Falle einer geschäftlichen Beratungsbeziehung, gleichwohl nicht weniger eindeutig, und zudem ebenfalls vertraglich geregelt und prinzipiell einklagbar.

Die Frage des praktischen Nutzens dieses spezifischen Forschungstyps für den jeweiligen Kooperationspartner kann deshalb für die scientific community zum Problem werden. In klassischer Weise steht hierfür die Kritik an der *human relations*-Forschung. Hinsichtlich der Harvard-Wissenschaftler in den Hawthorne-Werken fragte etwa Georges Friedmann⁶,

"ob sich die Forscher nicht (...) - *mehr oder weniger gegen ihren Willen* - durch ihre doppelte Aufgabenstellung beeinträchtigt und gehemmt sahen; waren sie doch zugleich wissenschaftliche Forscher und Betriebsberater des Managements" (1952: 326f; Hervorhebung d.V.).

Spricht Friedmann diese Problematik noch recht moderat an, so sind die Vorbehalte häufig viel fundamentaler: Kritische Distanz zum Forschungsobjekt wird angemahnt bzw. gleich die Wissenschaftlichkeit der auf solchen Wegen erzielten Forschungsergebnisse bezweifelt.

Aus den originären Ansprüchen beider Adressatengruppen dieses Typs von Beratungs- und Gestaltungsprojekten, die zur Forschung genutzt werden, leitet sich zwangsläufig eine Reihe prinzipieller Ziel- und Mittelkonflikte ab, die alltäglich zu bewältigen sind, wenn man den integrativen Anspruch ernstzunehmen versucht. Um dies zu illustrieren, werden wir zuerst die methodologische Problematik skizzieren. Danach werden wir uns mit den divergierenden Ansprüchen an den Umgang mit Daten beschäftigen.

⁶ Georges Friedmann gilt als Begründer der französischen Sociologie du Travail, der auch bei der Taufe der deutschen Industriesoziologie Pate gestanden hat.

2.1 Unverträglichkeiten im methodologischen Leitbild

Wissenschaftliche Forschung strebt danach, allgemeingültige Aussagen über eine Vielzahl von Fällen zu treffen. Vornehmstes Ziel ist also eine De-Kontextualisierung und Reduktion der gewonnenen Information bezüglich ihres im jeweiligen Erkenntnisinteresse relevanten Kerns. Ob als statistische Durchschnittswerte ausgedrückt oder in die Form einer qualitativen Rekonstruktion gekleidet, im Lichte solcher allgemeinen Maßstäbe kann der Einzelfall dann eingeordnet und beurteilt werden. Im Interesse der Abstraktion hinsichtlich wesentlicher und vergleichbarer Elemente der Gesamtheit aller in Frage stehenden Fälle ist kritische Distanz zum individuellen Erkenntnisobjekt unabdingbar. Ein Zuviel an Information mit komplexem Verweischarakter verwirrt nur und zieht erhöhten Selektionsaufwand nach sich.

Demgegenüber bleibt Beratung, die sich nicht im Sinne einer Fachberatung in der Bereitstellung von Fachwissen erschöpft, an den konkreten Fall gebunden. Der Klient ist in aller Regel sehr sensibel dafür, ob der externe Berater sich für seine speziellen Sorgen und Ansprüche interessiert, oder ob er nur eine Patentlösung verkaufen möchte. Vor allem aber beansprucht die beraterische Anschlußfähigkeit an den konkreten Fall eine hohe diagnostische Aufmerksamkeit für dessen Besonderheiten und Eigenarten. Das dekontextualisierte Wissen über Phänomene bei ähnlichen Fällen, das der externe Berater selbstverständlich auch mitbringen sollte, muß im Lichte der Problemlagen und der Perspektive des jeweiligen Klienten jeweils neu beleuchtet werden. Der für unseren Zusammenhang wesentliche Punkt ist: Die Intensität, mit der ein Berater sich in die Details vertiefen muß, um den entscheidenden Anknüpfungspunkt für die erfolgreiche Veränderung seines Einzelfalls zu finden, konkurriert mit der Aufmerksamkeit und Kapazität, die der Forscher für eine systematische Analyse aufzubringen hat, die auf Forschungshypothesen basiert und die Grundlage für die Formulierung allgemeingültiger Aussagen sein soll.

Auf solche Weise als Berater die maximal mögliche Individualisierung anzustreben, widerspricht der methodologischen Orientierung des Forschers, sich auf die Generalisierung zu konzentrieren.

2.2 Unverträglichkeiten der Ansprüche im Umgang mit Daten

Wissenschaft ist primär auf die Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgerichtet. Dieses Ziel erfordert zunächst, daß die Ausgangssituation, der Charakter einer Intervention (Ursache) und schließlich deren Wirkung hinreichend genau definiert und voneinander abgegrenzt sein müssen. Um diese Voraussetzungen für Objektivität, Gültigkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit zu sichern, was wissenschaftlich begründete Urteile über Zusammenhänge erst ermöglicht, bedarf es methodischer Anstrengungen, so u.a. einer transparenten und systematischen Datenerhebung und -dokumentation. Außerdem ist

ständige Methodenreflexion und -kritik bei der Erhebung und Analyse der Daten ein zentraler Bestandteil wissenschaftlicher Professionalität.

Demgegenüber liegt in Beratungsprozessen der Schwerpunkt auf der Generierung solcher Informationen, die für praktische Interventionen, d.h. für Anstöße zur Veränderung relevant sein könnten. Hierfür bedarf es nicht zwingend einer auch nach wissenschaftlichen Kriterien sauberen Datenerhebung, gleichwohl für Datenerhebung und -interpretation gewisse Mindeststandards an Transparenz und Nachvollziehbarkeit erwartet werden. Aber geeignete Interventionen eines erfahrenen Beraters kommen im Zuge des Veränderungsprozesses auf intersubjektiv nicht immer nachvollziehbare Weise, intuitiv zustande (vgl. Schmidt-Dilcher, 1995). Letztlich gehen hier die Daten, die mit erprobten Verfahren erhoben worden sind, genauso ein wie sehr subjektive - und damit nicht methodisch kontrollierbare - Eindrücke, die der Berater im Lauf seiner Arbeit gewinnen konnte.

Aus diesen Überlegungen wird deutlich, daß hinsichtlich der Datenerhebung und -verwendung zwischen Forscher und Berater sowohl unterschiedliche Ziele bestehen (hypothesenbezogene Generierung von Daten für systematische Analyse vs. Suche nach veränderungsrelevanter Information), als auch die Qualität der Daten, die jeweils verwendet werden, kaum unterschiedlicher ausfallen kann (methodisch "gereinigte" Daten vs. verfügbare Daten und subjektiv relevante Eindrücke).

3. Die Ambivalenz der Unverträglichkeit - Anregungen zu ihrer produktiven Nutzung

Im Projektalltag ergeben sich aus den geschilderten Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung eine Reihe von Zielkonflikten und Problemen. In ihrer Doppelrolle als Forscher und Berater bewegen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IAT in solchen Projekten ständig in zwei verschiedenen "Welten". Sie müssen sich an unterschiedlichen Kontexten und Adressaten orientieren und deren unterschiedlichen Sprachen sprechen. Die Mühen systematischer Datenerhebung und -dokumentation in Form von Experten-Interviews und teilnehmender Beobachtung wie auch deren Protokollierung, die ständige Dokumentation von Beobachtungen oder die umfangreiche Auswertung von Primärmaterial sind für den Berater, wie angedeutet, eher unnötig. Andererseits: Wird das implizite Wissen des Beraters nicht explizit gemacht, ist es für den Forscher nicht existent und verpufft quasi ungenutzt. Weiteres Konfliktpotential liegt in dem Umstand, daß die unterschiedlichen Kompetenzen, die vom Forscher einerseits und vom Berater andererseits verlangt werden, nicht automatisch gegenseitige Wertschätzung genießen: Der Habitus kritischer Distanz zum Erkenntnisobjekt einschließlich methodischer Sorgfalt und praktischer Zurückhaltung verträgt sich nicht ohne weiteres mit intuitiver Beobachtungsgabe, sozialer Empathie und Tatendrang.

Die wechselseitige Blockierung, welche sich leicht aus diesen unterschiedlichen Anforderungen an Forscher und Berater in einem Beratungs- und Gestaltungsprojekt ergeben kann, ist aber keineswegs unabänderlich. Wir sehen zwei Faktoren, die dem entgegenwirken können: unser spezifischer Anspruch der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung sowie der Gegenstandsbereich unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte. Beides hängt mit dem besonderen Auftrag des Instituts Arbeit und Technik zusammen, nämlich Forschung über die Wirkungszusammenhänge des strukturellen Wandels in Nordrhein-Westfalen zu betreiben, Strategien für dessen Bewältigung zu entwickeln und in Beratungs- und Gestaltungsprojekten auch praktisch umzusetzen. Dieser Auftrag enthält drei Komponenten, die gleichwohl als Einheit zu betrachten sind.

Er impliziert, daß es nicht Aufgabe des IAT sein kann, wie eine kommerzielle Unternehmensberatung Beratungsprojekte zu akquirieren. Einer Unternehmensberatung muß es allein schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen darum gehen, in der Beratungspraxis erworbene Techniken und Routinen möglichst oft für ähnliche Konstellationen zu verkaufen. Kommerzielle Beratungsunternehmen bieten eine vorab mit dem Auftraggeber vereinbarte Dienstleistung gegen Geld. Zielsetzung unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte ist die gezielte Beeinflussung gesellschaftlicher (Teil-)Prozesse⁷. Insofern braucht jedes IAT-Beratungs- und Gestaltungsprojekt eine Vorstellung davon, warum diese Beeinflussung in dieser Form notwendig ist. Der Ausgangspunkt von Beratung ist damit letztlich eine Hypothese darüber, warum Beratung überhaupt erforderlich ist und was mit ihr erreicht werden soll bzw. kann. Die Beratungstätigkeit selbst wird damit zu einem Test für die Richtigkeit der Annahmen über die Notwendigkeit der Beratung und die Realisierbarkeit ihres Ziels, d.h. der Beeinflussbarkeit struktureller Veränderungsprozesse. Deshalb müssen die Beratungs-/Gestaltungsaktivitäten des Instituts Arbeit und Technik in Forschungshypothesen über strukturellen Wandel eingebettet sein

Zudem setzen sich unsere Beratungs- und Gestaltungsprojekte mit dem intra- wie mit dem interorganisationalen Wandel auseinander. Beides betrachten wir als eine wesentliche Dimension des Strukturwandels in Nordrhein-Westfalen. Es geht in den Projekten um die Initiierung, Begleitung/Moderation, Beobachtung und Analyse zielgerichteter Veränderungsprozesse in und zwischen Unternehmen, öffentlichen Institutionen, Verbänden etc. Etablierte Aufbau- und Ablaufstrukturen von Organisationen sollen sich verändernden Anforderungen angepaßt, Formen tayloristischer Arbeits- und Funktionsteilung durch integrierte Tätigkeitsstrukturen ersetzt sowie partnerschaftliche Formen der Kommunikation und Kooperation zwischen Unternehmen oder Unternehmensabteilungen entwickelt und verfestigt werden.

Damit geht es zum einen um Denkweisen, Wertvorstellungen, Routinen und Verhaltensweisen von Menschen in Organisationen. Und es geht zum anderen um den ebenso dynamischen

⁷ Diese Ausführungen schließen an Thesen von Steffen Lehndorff an, die wir in der Arbeitsgruppe ausführlich mit ihm diskutiert haben.

schen wie nicht völlig vorhersehbaren Prozeß ihrer Veränderung. Die Projektarbeit verstehen wir als Lernprozeß aller Beteiligten, der zwar zielgerichtet, aber prinzipiell ergebnisoffen angelegt ist und sich in einem iterativen Verfahren entwickelt.

Für das **Forschungsdesign** bedeutet das: Es müssen Methoden zur Anwendung kommen, die es gestatten, die sinnhaften Kontextstrukturen zu analysieren, an denen die Akteure ihr soziales Handeln orientieren. Überdies müssen die Forschungsinstrumente dem in Gang gesetzten Veränderungsprozeß angepaßt, d.h. für unerwartete Ereignisse und überraschende Entwicklungen hinreichend aufnahmefähig sein. Unseres Erachtens ist eine pragmatische Kombination der im folgenden skizzierten Konzepte von *grounded theory* und *formativer Evaluation* besonders dazu geeignet, beiden Anforderungen zu genügen. Das Konzept der *grounded theory* sehen wir hier als Möglichkeit an, die sinnhaften Strukturen konkreter Kontexte zu erfassen, während wir die Stärken der *formativen Evaluierung* in der Erfassung dynamischer Veränderungsprozesse sehen. Letztere stellt sich uns als praktikables Verfahren dar, im Gestaltungsprozeß ebenso systematisch wie kritisch den Veränderungen des Forschungsgegenstandes folgen zu können, die in der Natur der Sache liegen.

Für das **Beratungsdesign** bedeutet dies: Es ist notwendig, mit einem Beratungsverständnis in die Praxis zu gehen, das einerseits professionellen Standards - und damit den Anforderungen der Kooperationspartner - genügt, andererseits mit den inhaltlichen und wissenschaftlichen Zielen unseres Vorgehens vereinbar ist, besser noch: es unterstützt und fördert. Ansatzpunkte dafür finden wir sowohl im *systemischen Ansatz der Organisationsberatung*, der in der Tradition der Organisationsentwicklung und Aktionsforschung steht, sowie im *arbeitspsychologischen Gestaltungsansatz* (vgl. zur Unterscheidung: Latniak, 1998/ 1999; Kötter, 1999).

Für den *arbeitspsychologischen Gestaltungsansatz* spricht, daß er vom Individuum ausgeht und Veränderungen anstrebt, die sowohl an individuellen wie betrieblichen Zielen ausgerichtet sind. Er reflektiert die Verantwortlichkeit des Beratenden und fordert ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, für das die Zusammenführung von fachlich-gestalterischen, prozeßbezogenen und arbeitssystembezogenen Kompetenzen als notwendig erachtet wird. Die Stärken des *systemischen Ansatzes der Organisationsberatung* sehen wir in der erweiterten Reflexion des Verhältnisses von Gesamtsystem und Teilsystem als dem Arbeitsbereich des Beraters sowie in der Thematisierung psychodynamischer Aspekte im Kontext der Organisation und im Beratungsprozeß.

3.1 Anregungen aus der wissenschaftlichen Methodendiskussion

3.1.1 Grounded theory

Wichtige Anregungen für die Datenerhebung und -auswertung, die im Rahmen unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte möglich ist, haben wir in der Methodenlehre der *grounded theory* gefunden, die vor allem mit dem Namen des amerikanischen Soziologen

Anselm L. Strauss verbunden ist. Daß es zwischen dieser Methode und unserem Verständnis des empirischen Gehalts von Beratungs- und Gestaltungsprojekten Berührungspunkte geben könnte, läßt bereits die Distanzierung von Glaser/Strauss von solchen Forschern ahnen,

"die ein System formaler Theorien mit ins Feld bringen und am Ende keine gegenstandsbezogenen Theorien entdeckt haben, sondern nur Fußnoten zu ihrer eingebrachten Theorie schreiben können" (Glaser/Strauss, 1979: 102).

*Grounded theory*⁸ ist ein Verfahren der qualitativen Sozialforschung, das sich mit der Analyse von sozialen Prozessen beschäftigt, die im Wandel begriffen sind. Hildenbrand (1994) charakterisiert die von Strauss entwickelten Verfahren der *grounded theory* durch vier Merkmale: der Fall als eigenständige Untersuchungseinheit; soziologische Interpretation als Kunstlehre; Kontinuität von alltagsweltlichem und wissenschaftlichem Denken; Offenheit sozialwissenschaftlicher Begriffsbildung. Diese vier Merkmale können wie folgt erläutert werden: *Grounded theory* definiert sich als Feldforschung, die eine Gesellschaft oder eine Gruppe untersucht. Der Untersuchungsgegenstand wird als "Fall" bzw. als autonome Handlungseinheit verstanden, der seine eigene Geschichte und Struktur hat und der zunächst in seiner Eigenlogik rekonstruiert werden muß. Die sozialwissenschaftliche Analyse bzw. Interpretation wird dabei als "Kunstlehre" verstanden, die scheinbar Widersprüchliches miteinander verbindet: den unvoreingenommenen Blick und das Gestalten von Wirklichkeit in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dieser Wirklichkeit. Es liegt in der Logik des Verständnisses von sozialwissenschaftlicher Interpretation als Kunstlehre, daß die Notwendigkeit der Gleichzeitigkeit der Sammlung und Analyse von Daten postuliert wird. Im Feld werden vom Forscher Daten in Form von Eindrücken, Beobachtungen und Informationen gesammelt, die umgehend zu ersten Hypothesen verdichtet werden. Diese werden durch neue Daten weiterentwickelt und präzisiert, ggf. auch falsifiziert. Aus dieser iterativen Gleichzeitigkeit der Sammlung und Analyse von Daten in Form der Hypothesenbildung entsteht allmählich die auf den jeweiligen Gegenstand bezogene Theorie. Die Rede ist vom "emergierenden analytischen Bezugsrahmen" (Glaser/Strauss, 1979: 94). In der Gleichzeitigkeit der Sammlung und Analyse von Daten sind zwei weitere Merkmale der *grounded theory* angelegt: die systematische Nutzung von Alltagswissen als unverzichtbare Ressource für den wissenschaftlichen Prozeß sowie eine Offenheit in der sozialwissenschaftlichen Begriffsbildung.

Wenden wir diese Überlegungen auf unsere Beratungs- und Gestaltungsprojekte an, so können wir eine Reihe von Berührungspunkten entdecken:

⁸ Zur (mißverständlichen) Übersetzung von *grounded theory* mit "gegenstandsbezogener Theoriebildung" meint Hildenbrand (1994: 11) zu Recht, daß die Gegenstandsbezogenheit von vornherein zu jeder sozialwissenschaftlichen Theorie gehöre, die sich mit der Wirklichkeit des Alltags beschäftige. Glaser/Strauss (1979: 108) definieren denn auch "gegenstandsbezogene Theorie" als eine in der Empirie verankerte (*grounded*) formale Theorie. Damit grenzen sie sich gegenüber formalen Theorien ab, die auf logischen Spekulationen beruhen.

Auch die Organisationen und Betriebe, mit deren Vertretern wir es als Kooperations- und Projektpartner zu tun haben, sind als "Fall", als eigenständige Untersuchungseinheiten zu betrachten. Was sie vom Berater erwarten, sind keine 08/15-Lösungen. Sie erwarten, daß er sich auf ihre Probleme, Interessenlagen und Ansichten einläßt, um gemeinsam mit ihnen die optimale Lösung der als Probleme und Herausforderungen erkannten Aufgaben zu erarbeiten. Die Fähigkeit zur Wahrnehmung, Beobachtung und Dokumentation von Aussagen und Ereignissen, in denen die Veränderung von sozialer Realität, aber auch Blockaden und Beharrungsvermögen zum Ausdruck kommen, hat nicht nur etwas mit theoretischem Vorwissen und wissenschaftlich-methodischen Kompetenzen zu tun, sondern auch sehr viel mit Beobachtungsgabe und sozialem Einfühlungsvermögen, wie sie von "guten" Beratern verlangt wird. Im Kontext unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte ist die Analyse und Interpretation des Verhaltens des Akteure und ihrer Lernprozesse durchaus als heuristische "Kunstlehre" zu verstehen.

Prozesse der Veränderung sozialer Realität können nur mit Methoden der qualitativen Sozialforschung angemessen erfaßt werden. Wie Glaser/Strauss betonen, muß dafür der Forscher quasi "am sozialen Leben seiner Untersuchungssubjekte" (Glaser/Strauss, 1979: 100) teilnehmen. In diesem Sinne bieten die in der Regel mehrjährigen Beratungs- und Gestaltungsprojekte des IAT einen günstigen Forschungszugang und sind ein ideales Anwendungsfeld für die Methoden qualitativer Sozialforschung. Vorausgesetzt, das Projekt verläuft für beide Seiten konstruktiv und zufriedenstellend, bildet sich über das Projektgeschehen ein Klima gegenseitigen Vertrauens heraus, was eine unabdingbare Voraussetzung für jede möglichst authentische Datensammlung ist:

"... der Forscher wird nicht mehr von wichtigen Ereignissen ferngehalten, er kann wichtigen Unterhaltungen zuhören und vielleicht wichtige Dokumente einsehen" (Glaser/Strauss, 1979: 101).

Welche methodischen Verfahren in einer so verstandenen Feldforschung zur Anwendung kommen können und müssen, soll hier nicht weiter verfolgt werden. Dies muß für jedes Beratungs- und Gestaltungsprojekt individuell und konkret festgelegt werden. Das Methodenbuch von Strauss (1994) liefert dafür eine Fülle interessanter Anregungen und Hinweise. Und eine weitere Anmerkung ist uns wichtig: Die von uns aufgezeigten Berührungspunkte zwischen Feldforschung, wie sie in der *grounded theory* begründet ist, und dem Forschungstypus, wie er in unseren Beratungs- und Gestaltungsprojekten angelegt ist, dürfen über einen wichtigen Unterschied nicht hinwegtäuschen. Während die "klassischen" Feldforscher soziale Prozesse beobachten und analysieren, werden diese in unseren Beratungs- und Gestaltungsprojekten von uns aktiv mitgestaltet.

3.1.2 Formative Evaluation⁹

Evaluierende Ansätze sind als eine Form angewandter Sozialforschung darauf ausgerichtet, beabsichtigte wie unbeabsichtigte Wirkungen bei der Verfolgung zielgerichteter Handlungsprogramme festzustellen, einen Vergleich von Zielvorstellungen und sich abzeichnenden Handlungsergebnissen zu ermöglichen und - bei einer *formativen Evaluierung* - begründete Empfehlungen für Veränderungen der Handlungsprogramme schon während der Laufzeit vorzuschlagen, falls Probleme im Prozeß der Zielerreichung auftreten sollten. Ein wesentliches Ziel ist es dabei, möglichst frühzeitig dissonante Wahrnehmungen sowie unerwartete Entwicklungen an die Beteiligten zurückzumelden, um das Projektgeschehen mit den jeweils neuen Gegebenheiten in Einklang zu bringen und so hinsichtlich der Zielerreichung zu optimieren. Die *formative Evaluierung* ist für unseren Zusammenhang zunächst deshalb anregend und relevant, weil sie darauf gerichtet ist, dynamische Veränderungsprozesse, wie wir sie auch in unseren Beratungs- und Gestaltungsprojekten vorfinden, systematisch und methodisch reflektiert zu erfassen. Dabei stehen nicht Instrumente im Vordergrund unseres Interesses, sondern die Logik und die Prinzipien des Vorgehens.

Formative Evaluation ist mit dem Ausdruck "*reforms as experiments*" bezeichnet worden. Damit soll der praxisnahe und gleichzeitig wissenschaftliche Aspekt der Evaluation betont werden, in der sowohl die Prinzipien und methodischen Kriterien der Erkenntnisgewinnung als auch funktionale Ansprüche verfolgt werden. Damit wird allerdings eine Nähe zur experimentellen Forschungslogik suggeriert, die den Anspruch verfolgt, kausale Zusammenhänge mittels vergleichender und einflußkontrollierender Erhebungs- und Analyseverfahren aufzudecken, um eine begründete Bewertung des Verhältnisses von Mitteleinsatz und Zielerreichung vornehmen zu können. Der Praxisbezug angewandter Forschung erfordert jedoch eine Modifizierung der Vorgaben, wie sie in der experimentellen Forschung üblich sind. Die Möglichkeit zur Arbeit mit Kausalhypothesen, mit Experimental- und Kontrollgruppen sowie die Isolierung und Konstanthaltung externer Variablen besteht bei praktischen Veränderungsversuchen gerade nicht.

Methodisch steckt die Evaluierung von Handlungsprogrammen in einem Dilemma: Einerseits erfordert ein methodisch ‚sauberer‘ Vergleich von Anfangs- und Endzustand und die Ermittlung der Zielerreichung standardisierte Erhebungsinstrumente; andererseits sind qualitative Verfahren zur Erfassung von Bedeutungszuweisungen und Einstellungen der Beteiligten zum Projektgeschehen erforderlich, die – praktische gerne gesehen, methodisch aber störend – auf den Projektverlauf gerade zurückwirken. Eine Verschärfung dieses Dilemmas tritt paradoxerweise bei erfolgreicher *formativer Evaluierung* ein, dann nämlich, wenn aufgrund von Zwischenbefunden Projektmaßnahmen oder -ziele modifiziert werden, die eine Änderung der Erhebungsinstrumente erforderlich machen - was wiederum die Möglichkeit

⁹ Dieses Kapitel basiert auf einem Textentwurf von Heiner Treinen, der uns mit den Grundgedanken der formativen Evaluation vertraut gemacht hat. Ihm gilt unser Dank für sein engagiertes Interesse an unserem Selbstverständigungsprozeß.

des Vergleich von Anfangs- und Endzuständen methodisch fraglich erscheinen läßt. Zur Bewältigung dieses Dilemmas orientiert sich *formative Evaluation* an folgenden Prinzipien und Phasen:

1. An die Stelle von Hypothesen, die vom Versuchsleiter entworfen werden, tritt die Orientierung an konsensualen Zielvorstellungen und Vereinbarungen der Beteiligten. Statt Kontrollgruppen werden Zeitreihen verglichen. Um für unerwartete Ereignisse und überraschende Entwicklungen hinreichend aufnahmefähig zu sein, ist eine flexible Vorgehensweise erforderlich, die den in Gang gesetzten Veränderungsprozeß - von der Genese und Konkretisierung von Zielvorstellungen, über die Umsetzung in gestaltende Maßnahmen bis hin zum erreichten Grad der Verwirklichung der angestrebten Veränderungen - verfolgt und dokumentiert. Da im Alltag relevante Faktoren nicht wie im Experiment konstant gehalten werden können, müssen insbesondere die Umfeldbedingungen beobachtet, d.h. methodisch kontrolliert werden.

2. Um einen Vergleich zwischen den Absichten zu Beginn, dem Mitteleinsatz und den Ergebnissen zu ermöglichen, ergeben sich grundlegende Anforderungen an das Design der Evaluierung. Die vorab definierten Ziele und Maßnahmen bedürfen der Vermittlung an und Konkretisierung durch Mitwirkende und Betroffene. Ebenso sind die Zielgradienten zu bestimmen, um Aussagen über die Effekte eines Projektes anstellen zu können. Eine Komplikation dieses selbstverständlich erscheinenden Arbeitsschrittes besteht darin, daß mit zahlreichen, divergierenden Interessen zu rechnen ist, die - als zusätzliche Erschwernis ihrer Erfassung - zu Beginn des Gestaltungsprozesses von den Beteiligten meist nur unscharf und eher abstrakt formuliert werden können.

Diese Zielklärung hat den Charakter einer Pretest-Phase. In ihr sollte ein offenes, partizipatives Design und qualitative Verfahren bevorzugt werden, auf deren Grundlage ein teilstandardisiertes Erhebungsinstrument für die Evaluierung zu entwickeln ist. Daraus läßt sich ein, wenn auch rudimentäres, Wirkungsmodell erstellen, das realisierbare Ziele, beabsichtigte Funktionen und potentielle latente Nebenwirkungen berücksichtigt, und damit die zu beobachtenden Rahmenbedingungen eingrenzt.

3. Dieses Wirkungsmodells bedarf jedoch der Konfrontation mit der stets aufs Neue überraschenden Realität, weshalb eine Erprobungsphase zur Prüfung der Angemessenheit und Durchführbarkeit des vorgesehenen Maßnahmenpakets notwendig ist. Die Rückmeldung von Teilergebnissen solcher Erprobungsphasen bildet den formativen Kernbestandteil von Programm- bzw. Projektevaluationen, um frühzeitig Änderungen des Maßnahmenpaket bei unvorhergesehenen Friktionen vornehmen zu können.

4. Ein „Posttest“ in der Schlußphase eines Projekts beschreitet den umgekehrten Weg zur Pretest-Phase beschreiten: Die anhand teilstandardisierter Verfahren gewonnenen "summativen" Ergebnisse können mit den Interpretationen der Betroffenen konfrontiert und auf diese Weise validiert werden.

Dieser so skizzierte "formative" Prozeß kann eine erst nach Abschluß des Projekts mögliche summative Erfolgskontrolle ersetzen. Seine Basis ist einerseits die partizipative Orientierung, bei der die Reaktionen der Betroffenen in die Planung eingehen, und andererseits die Kontrolle und Reflexion der Konsequenzen dieser Reaktionen auf Maßnahmen und Projektziele.

Hinsichtlich der Nutzbarkeit und der Einschätzung der Übertragung dieser Logik auf unseren Projekttyp lassen sich aus unseren Diskussionen vorläufig zwei Aspekte festhalten.

Es besteht aus unserer Sicht eine große Affinität zwischen der Vorgehensweise bei der formativen Evaluierung und einem reflektierten, partizipativen Projektmanagement in Beratungsprozessen, das auf Feedback-Techniken setzt. Diese Nähe liegt auch an der partizipativen und Transparenz betonenden Vorgehensweise, an der reflexiven Orientierung sowie am zyklischen Einspeisen der gewonnenen Reflexionsergebnisse beider Verfahren. Unterschiede liegen in erster Linie in folgenden Punkten, die v.a. auf den wissenschaftlichen Forschungscharakter der formativer Evaluierung abheben:

- In der Evaluierung ist die systematische Verwendung (für unsere Projekte: insb. arbeits-) wissenschaftlicher Verfahren (z.B. Fragebögen) im Vorgehen unerlässlich, die eine bessere methodische Kontrolle der Ergebnisse und Aussagen erlauben.
- Ein zweiter Unterschied liegt im Entwurf eines Evaluationsdesigns für das Projekt, das auf der Basis von zu Beginn formulierten bzw. festgehaltenen Wirkungsannahmen aufbaut, und so quasi die Blickrichtung vorgibt für die Umfeldbedingungen, die als mögliche Einflußgrößen zu dokumentieren und zu beobachten sind.
- An der Logik dieses Vorgehens wird in der Evaluierung festgehalten, allerdings unter Modifizierung des konkreten Vorgehens und evtl. der Instrumentierung, um einen begründeten Vorher-Nacher-Vergleich überhaupt möglich zu machen. Ob bzw. inwiefern sich diese letzte Anforderung in Gestaltungs- und Beratungsprojekten realistisch durchhalten läßt, ist offen.

Eine geeignete Variante *formativer Evaluation* ist als qualitätssichernder Bestandteil in einem Beratungs- und Gestaltungsprojekt insofern eigentlich unumgänglich. Die Evaluierenden sind dabei aber eher in der Rolle von Moderatoren, die in jeder Projektphase anhand von möglichst verlässlichen empirischen Informationen den Stand des Projektes rückspiegeln und ihre Ergebnisse in den Arbeitsprozeß einspeisen. Sie nehmen damit Aufgaben wahr, die – etwas weniger methodisch reflektiert vielleicht - in kommerziellen Beratungs- und Gestaltungsprojekten durchaus von Beratern wahrgenommen werden.

Ein zweites bemerkenswertes Moment ergibt sich für unser Forschungsverständnis mittelbar aus dem partizipativen Ansatz. Die Forschungsziele, die neben den funktionalen Veränderungszielen in den Projekten angestrebt werden, sind zu Beginn der Zusammenarbeit den Beteiligten in der Praxis gegenüber offenzulegen bzw. bereits in der Anbahnung des Projekts zu verdeutlichen. Damit ist zumindest die Möglichkeit eröffnet, die o.a. Probleme der Vereinbarkeit von Forschung und Beratung bearbeitbar bzw. lösbar zu machen.

3.2 Anregungen aus Beratungsansätzen

3.2.1 Systemische Beratungsansätze und ihre Vorläufer

Es mag zunächst überraschen, daß wir die Aktionsforschung als Vorläuferin von Organisationsentwicklung (OE) und systemischer Beratung, d.h. als Beratungsansatz begreifen. Aktionsforschung verfolgt das Ziel, die Bedingungen und Wirkungen sozialen Handelns zu erforschen und gleichzeitig eine zu sozialem Handeln führende Forschung zu begründen (vgl. Fricke, 1997; Gairing, 1996). Der Forscher wird sowohl als aktiv Handelnder als auch als passiver Beobachter gesehen. Die beobachteten Personen werden als Subjekte, nicht als Forschungsobjekte begriffen und aktiv in den Forschungsprozeß einbezogen. Forschungs- und Veränderungsprozeß werden als Einheit verstanden. Notwendig ist dafür ein dialogischer Prozeß der Analyse und Zielfindung, der zu einer allmählichen Verschränkung der Handlungen und Handlungslogiken von Aktionsforschern und Beteiligten im Feld führen soll. Die Forschungsleistung wird in der Zusammenfassung und reflexiven ex post-Aufbereitung praktischer Erfahrungen aus den Projekten gesehen (vgl. Denisow, 1997:97).

Für unser Verhältnis zu dieser Traditionslinie gestalterischer Praxis sind drei Punkte kennzeichnend: Es besteht zunächst eine konzeptionelle Affinität zu unseren Arbeiten, die sich u.a. aus dem Anspruch speist, soziale Wirklichkeit verändern zu wollen. Es besteht ebenfalls eine normative Affinität, insofern die Aktionsforschung die Beteiligungsorientierung sowie die Forderung nach Transparenz von Vorgehen, Zielen und Positionen aller Beteiligten gerade für betriebliche Gestaltungsprojekte betont. Einen grundlegenden Unterschied zur Aktionsforschung sehen wir darin, daß wir von der Unterschiedlichkeit der Handlungslogiken von Forschung und Beratung/ Gestaltung ausgehen und nicht beides in einem dialogischen Prozeß aufgehoben sehen.¹⁰

Die an Kleingruppen ansetzende, veränderungsorientierte Aktionsforschung mündete konzeptionell in prozessuale Organisationsentwicklung, die als Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen zu verstehen ist. Die Weiterentwicklung dieser Konzepte führte in den letzten Jahren zur Ausdifferenzierung der systemischen Beratungsansätze (vgl. Mingers, 1996; Wimmer, 1992/1995; Gairing, 1996). Systemische Ansätze der Organisationsberatung sind von ihrem Grundverständnis her kommunikations- bzw. interaktionsorientiert. Aufbauend auf konstruktivistischen Grundannahmen wird davon ausgegangen, daß Organisationen "im Kopf ihrer Mitglieder" stattfinden und sich in deren Interaktion bestimmte Muster und Routinen ausprägen, die die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten determinieren. Diese verfestigten, kommunikativen Muster führen dazu, daß sich das System als operativ geschlossene Einheit gegenüber der Systemumwelt abgrenzt und sich nur ge-

¹⁰ Letztlich ist dies der Grund für die Zuordnung der Aktionsforschung zum Kapitel "Beratung" und nicht zu den Forschungsansätzen aus der wissenschaftlichen Methodendiskussion.

mäß der eigenen Logik - autopoietisch - weiterentwickelt. Deshalb kann das System nur begrenzt Informationen aus der Umwelt aufnehmen. Es kann deshalb auch nicht von außen geändert werden, sondern nur sich selbst verändern.

Diese System-Umwelt-Differenz ist der konzeptionelle Ansatzpunkt der systemischen Beratung. Aus dieser Differenz zwischen externem Berater und beratenem System soll letztlich die Handlungsfähigkeit des Beraters gewonnen werden. Seine Aufgabe besteht darin, die Differenzbildung ernst zu nehmen, und - bewußt und reflektiert - als von außen kommender Beobachter des Systems zu erkennen, welches Problem in der Organisation besteht, wie die Problemformulierung für das Beratungsansinnen zustande kam, wer daran beteiligt war, was dabei ein- bzw. ausgeschlossen wurde etc.. Erstes Ziel in der Contracting-Phase der Beratung ist deshalb zunächst der Aufbau einer stabilen Beziehung mit dem beratenen System, dann die Klärung, wer zum beratenen System gehört ("Wer ist der Klient?"), und schließlich: wie Diagnose und Intervention aussehen können, um das identifizierte Problem zu bearbeiten. Weitere Aufgabe der Beratung ist es, Informationen zu gewinnen und für Interventionen zu nutzen, also z.B. durch Rückspiegelung bzw. Irritation des Systems veränderungsrelevantes Wissen in diesem selbst zu erzeugen. Die Lösung des fokussierten Problems kann, wie die theoretischen Annahmen nahelegen, ausschließlich durch das beratene System selbst erfolgen.

In diesem Verständnis wird Beratung als Mobilisierung des eigenständigen Problemlösungspotentials des beratenen Systems begriffen. Die Leistung des Beraters besteht primär im Prozeßmanagement, das darauf gerichtet ist, die im beratenen System vorhandenen Kompetenzen und Potentiale zur Problemlösung anzuregen. Das grundlegende Prozeßverständnis und die Zielorientierung wird deutlich bei Simon (1995: 299):

"Der Berater übernimmt die Verantwortung dafür, daß ein Prozeß stattfindet, innerhalb dessen aus systemtheoretischer Sicht relevante Faktoren für das Überleben des Unternehmens oder seinen Erfolg reflektiert werden können. Die Verantwortung dafür, die so gewonnenen Erfahrungen zu nutzen und letztendlich die jeweils anstehenden Entscheidungen zu treffen, bleibt den Mitarbeitern des Unternehmens, die in ihrer Kommunikation und Interaktion miteinander alltäglich dafür sorgen, daß es so bleibt, wie es ist, oder sich verändert."

Insofern ist der Beratungsprozeß darauf zu richten, die Interaktionen zwischen Berater und Klient so zu organisieren, daß Lernen auf Klientenseite möglich wird. Grundsatz dabei ist, daß eine Intervention des Beraters nicht ohne Diagnose und reflektierte Auswahl geeigneter Maßnahmen erfolgen darf. Dem systemischen Ansatz dienen dabei v.a. die verschiedenen Ausprägungen des Widerstands gegen die Veränderung als wichtigste Informationsquelle über das beratene System. Für die Prozeßgestaltung geht der Ansatz davon aus, daß nach jeder Intervention festgestellt werden muß, was sich verändert hat und was nicht, bevor erneut interveniert werden kann. Ein reflexives und iteratives Vorgehen ist damit konzeptionell angelegt.

Wendet man diese Überlegungen auf die Anlage und Durchführung unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte an, so lassen sich daraus relevante Anregungen ableiten. Dies betrifft vor allem die Rollenklärung und -transparenz sowie die systematische und kontinuierliche Prozeßreflexion, die auch für unsere Projekte von besonderer Bedeutung sind.

Aufgaben- und Rollenklärung ist für das von uns verfolgte interaktive Forschungs- und Beratungsvorgehen zentral. Dies wird unmittelbar deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß es im Projektverlauf für die IAT-Mitarbeiter mindestens drei unterschiedliche Rollen mit divergierenden Anforderungen geben kann, nämlich Fachberatung, Prozeßberatung und Forschung. Dies ist vorab sowohl innerhalb des IAT-Projektteams, als auch in Absprache mit dem Kooperationspartner/Klienten zu regeln und zu verdeutlichen. Durch die Dynamik der Projekte bedingt, ist eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Aufgaben im Projektverlauf unerlässlich, wobei hier eine unabhängige supervisorische Hilfe durch den systemischen Ansatz nahegelegt wird (i.S. eines Beobachters des Beratungssystems).

Der systemische Ansatz thematisiert ebenfalls die Frage, wer eigentlich das beratene System ist. Die Aufmerksamkeit wird dabei auf die Tatsache gelenkt, daß der Berater immer nur einen bestimmten Ausschnitt der Organisation bearbeitet. Dies ist für integrierte Projektvorhaben von Relevanz, da sich bei der Bearbeitung von Forschungs- und Gestaltungsaufgaben natürlich auch die Situation ergeben kann, daß die beforschte Organisationseinheit und das beratene System nicht unbedingt völlig deckungsgleich sein müssen. Hier ist auch klientenseitig zu klären, wer und in welchem Umfang für Forschungsaufgaben als Gesprächspartner, und wer für den Gestaltungsprozeß als Handelnder zu Verfügung steht. Hierüber ist für die jeweiligen Projektphasen eine klare Vereinbarung zu treffen.

Eine weitere, für uns nutzbare Stärke des systemischen Ansatzes ist darin zu sehen, daß er die Kommunikations- und Interaktionsebene in der Organisation bzw. im Veränderungsprozeß fokussiert, und damit eine struktur- und aufgabenbezogene Sicht von Organisation ergänzt. Die gleichzeitige Existenz und veränderungsnotwendige Bearbeitung der formellen und der informellen Ebene der Organisation wird so hervorgehoben. Durch die aus der Familientherapie übernommenen Erkenntnisse über soziale Interaktion und über deren psychodynamischen Hintergrund werden die soziale Dynamik, ihre Gesetzmäßigkeiten und damit die Verhaltensmuster komplexer Systeme umfassender als in anderen Beratungskonzeptionen thematisiert und erfaßt (vgl. Gairing, 1996: 159-178). Übertragen auf unsere Beratungs- und Gestaltungsprojekte können bei komplexen Aufgaben und enger Kooperation mit mehreren Partnern "Verstrickungsprobleme" entstehen, d.h. es besteht die Gefahr, daß Berater/Forscher die notwendige Distanz zum beratenen System verlieren. Dies tritt verschärft für beratende Wissenschaftler auf, die hinsichtlich dieser Schwierigkeit über weniger (i.d.R. therapiegestützte) Vorerfahrung verfügen. Aus der offensiven Bearbeitung des Nähe-Distanz-Problems des Beraters im systemischen Ansatz und der notwendigen Reflexion nach den Interventionsschritten lassen sich deshalb wichtige praktische Hilfen für integrierte Projekte ableiten.

Als letzter Punkt läßt sich kritisch festhalten, was Gairing als Einwand gegen den systemischen Ansatz von Wimmers formuliert:

"Nicht gelöst hat Wimmer nach meiner Einschätzung das Dilemma zwischen notwendigem Expertentum eines Beraters und der von der systemischen Therapie postulierten Neutralität und Absichtslosigkeit des Beraters" (Gairing, 1996: 189).

Angesprochen ist damit das Grunddilemma zwischen relativer Neutralität des Prozeßexperten und der Notwendigkeit klarer Stellungnahme auf der Grundlage von inhaltlicher Expertise. Der systemische Ansatz in seinen unterschiedlichen Ausformungen kann und will keine Kriterien für "gute" Organisation begründen. Einziges erkennbares Kriterium, an dem sich die Arbeiten orientieren, ist die Verbesserung oder Stützung der Überlebensfähigkeit des Systems (vgl. Simon im o.g. Zitat). Diese Indifferenz des Ansatzes gegenüber Systeminhalten wird seit einiger Zeit zunehmend kritisiert (z.B. Springer, 1999: 210f.), ohne daß dafür bislang eine konzeptionelle Lösung erkennbar wäre. Dies stellt für unseren Zusammenhang insofern ein Problem dar, als das IAT mit seinem politisch gesetzten Auftrag weitergehende Ansprüche in seinen Gestaltungsprojekten verfolgt, die sich nicht völlig in der "Überlebensfähigkeit des Systems" oder den Erfolgskriterien der Kooperationspartner aufheben lassen. Dieser Widerspruch zum systemischen Ansatz läßt sich nicht auflösen, führt aber zur Anforderung, in den praktischen Projekten eine entsprechend klare Formulierung der Projektziele und -aufgaben in Absprache mit den Kooperationspartnern zu leisten.

3.2.2 Arbeitspsychologischer Gestaltungsansatz

Grundlegende Prinzipien arbeitspsychologischer Beratung bei Gestaltungsprozessen wurden vor einigen Jahren von Volpert (1994) formuliert. Ziel dieses Vorgehens ist es, eine nach wissenschaftlichen Kriterien "gute Arbeitsgestaltung" zu leisten. Die notwendige Expertise und Gestaltungskompetenz wird dabei vom Arbeitspsychologen eingebracht. Handlungsleitend sind in diesem Ansatz die Orientierung an der Person, an deren Mündigkeit, das Interesse an der positiven Entwicklung der Persönlichkeit und die Erweiterung der kontrollierten Autonomie. Entsprechend sind Beteiligungsorientierung, Empathie des Beraters und das Infragestellen von Sachzwängen im Gestaltungsprozeß die daraus abgeleiteten Handlungsmaximen (Volpert, 1994: 5f.). Diese explizite normative Orientierung ist theoretisch-konzeptionell in den Humankriterien fundiert.¹¹ Die generelle Beratungshaltung ist die eines "zurückhaltend-engagierten Beraters", der seine Rolle (und die der anderen Beteiligten mit

¹¹ Die normative Orientierung bezieht sich zudem auf die bereits in der Kerndefinition der Arbeitswissenschaft festgelegten Kriterien für gute Gestaltung von Arbeit, die sich auf möglichst beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen, soziale Mindeststandards von Arbeitsinhalten, -aufgaben, -umgebung, -entgelt und Kooperation sowie auf die Entfaltung von Handlungsspielräumen richtet (Volpert, 1994: 7).

diesen gemeinsam) klärt und die Interessen abwägt.¹² Seine Aufgabe ist es, im Gestaltungsprozeß wohlbegründete Vorschläge zu machen, statt mit dem Anspruch auf Wissenschaftlichkeit bestimmte Modelle durchzusetzen.¹³

Nach Kötter/Volpert (1993: 131) steht im Zentrum der Gestaltungsprozesse die Gestaltung der persönlichen Arbeitsaufgabe, wofür die Zusammenführung und Integration von Erfahrungswissen der Arbeitenden und der arbeitspsychologischen Sach- und Methodenkompetenz der Berater unerlässlich sei. Die Beteiligung der Arbeitenden ist für den arbeitspsychologischen Ansatz ein notwendiges Element in einem gegenstandsangemessenen Vorgehen. Der Prozeß selbst wird als zyklische Folge von Analyse-, Konzept-, Planungs- und Umsetzungsphasen begriffen. Ein "guter Gestaltungsprozeß" ist charakterisiert durch vier Aspekte: 1. die Struktur der zu gestaltenden Arbeitsaufgabe, die möglichst ganzheitlich und autonom zu bearbeiten ist; 2. die Bewußtmachung der Ausgangssituation des Unternehmens bzw. Arbeitsbereichs bei allen Beteiligten - entweder als Konsens oder dokumentierter Dissens. Aus den Unternehmenszielen sind gemeinsam Gestaltungsziele abzuleiten, um Handlungsspielräume zu klären und festzulegen. Nach dem Abschluß einer Gestaltungsphase ist jeweils zu klären, wieweit die vereinbarten Ziele erreicht werden konnten; 3. Die möglichst partizipative Entwicklung und Umsetzung der neuen Arbeitsstruktur; 4. Rollentransparenz für die am Gestaltungsprozeß Beteiligten, klare Verantwortlichkeiten, personelle Kontinuität bei Konzeptionsentwicklung und Umsetzung, eindeutige Entscheidung für bestimmte Gestaltungsoptionen. (Kötter/Volpert, 1993: 138)

Für die externen, arbeitspsychologischen Berater ist ein sinnvoller Beratungsauftrag und seine Erfüllung dadurch gekennzeichnet, daß es einen schriftlich formulierten und im Betrieb bekannten Beratungsauftrag gibt, der als Unternehmensauftrag verankert ist. Dieser Auftrag ist auf die Einbringung der im Unternehmen fehlenden Kompetenz zu beschränken, wobei die Fach- von der Prozeßkompetenz abzugrenzen ist und der Beitrag des Unternehmens und des Beraters zu klären sind. Hierzu gehört u.a. die Anerkennung der Notwendigkeit von Diagnose-Phasen für die Erarbeitung angemessener Gestaltungsoptionen, da in einem so konzipierten Beratungsprozeß prinzipiell keine vorgefertigten Organisationsmodelle verkauft werden. Ansatzpunkt sind vielmehr die Arbeitsaufgaben. Auf der Grundlage wissenschaftlich gesicherter Analyseverfahren werden alternative Gestaltungslösungen entwickelt.

¹² Für den Gestaltungsprozeß wird grundsätzlich davon ausgegangen, daß dieser an Zielen und Interessen ausgerichtet ist, wobei es für den beteiligten Arbeitspsychologen notwendig ist, seine eigenen Interessenbindungen und die der anderen in diesem Prozeß zu erkennen und die Wertorientierungen transparent bzw. diskutierbar zu machen (Volpert, 1994: 5), um handlungsfähig zu bleiben. Notwendige Voraussetzung dafür ist Distanz und eine letztlich ausgehandelte Neutralität.

¹³ Hierin wird die eingeschränkte Überlegenheit wissenschaftlicher Ergebnisse deutlich, die allerdings nicht in einen Relativismus oder in Beliebigkeit der Sichten abgeleitet, sondern als eine der notwendigen Kompetenzen im Gestaltungsprozeß begriffen wird

Im arbeitspsychologischen Gestaltungsansatz hat die Analyse der Arbeitsaufgaben und der konkreten Arbeitssysteme einen hohen Stellenwert und wird durch geeignete Verfahren umfassend unterstützt. Allerdings fokussiert er weniger die sozial-interaktiven Aspekte der Organisation als dies der systemische Ansatz der Organisationsberatung leistet.

Hinsichtlich der Fachberatung geht der arbeitspsychologische Ansatz davon aus, daß der Arbeitspsychologe die im Unternehmen nicht vorhandene, inhaltliche Gestaltungskompetenz besitzt und dieses Defizit kompensiert. Damit wird eine fachliche Expertise für den Berater vorausgesetzt, die er als seine spezifische Leistung in den Gestaltungsprozeß einbringt. Die Klarheit der Aufgabentrennung und -zuweisung bzgl. Fach- und Prozeßberatung, die im arbeitspsychologischen Ansatz angestrebt wird, verweist aber darauf, daß beide Aspekte zur Kompetenz des externen arbeitswissenschaftlichen Beraters gehören und in unterschiedlicher Form, d.h. für unterschiedliche Aufgaben im Projekt genutzt werden. Die Forderung einer schriftlich-expliciten Form der Vereinbarung zwischen Berater und Unternehmen trägt hier zur Rollenklärung und -fixierung maßgeblich bei.

Das arbeitspsychologisch orientierte Vorgehen im Gestaltungsprozeß ist darauf gerichtet, unterschiedliche Gestaltungsoptionen deutlich zu machen und die Auswahl der umzusetzenden Optionen transparent und - in diesem Sinn: rationaler - zu machen. Die in diesem Zusammenhang wichtige Idee einer ausgehandelten Neutralität des Beraters ist eine für uns hilfreiche Vorstellung, die - deutlicher akzentuiert als im systemischen Ansatz - auf die mikropolitischen Gegebenheiten (Interessenbezug) des Projekts verweist. Hierfür ist es notwendig, die Aufgaben und Spielräume der Beratung mit den Kooperationspartnern bzw. Auftraggebern im Vorfeld weitgehend zu klären. Die Klärung und Schaffung der Voraussetzungen, die auch auf Seiten des Unternehmens oder der beteiligten Partner für einen gelingenden Gestaltungsprozeß zu erbringen sind, werden damit zu einem weiteren Aspekt, der in den Verhandlungen über ein Projekt zu berücksichtigen ist.

3.3 Zusammenfassung

Ausgangspunkt unserer Argumentation war der Auftrag des Instituts Arbeit und Technik, Forschung über die Wirkungszusammenhänge des strukturellen Wandels in Nordrhein-Westfalen zu betreiben, Strategien für dessen Bewältigung zu entwickeln und in Projekten gemeinsam mit Praktikern umzusetzen. In unseren Beratungs- und Gestaltungsprojekten haben wir diesen Auftrag in dem Anspruch konkretisiert, Forschung und Beratung/Gestaltung als einen integrativen Arbeitsprozeß zu begreifen.

Um dies leisten zu können, müssen besondere Methoden der qualitativen Sozialforschung zur Anwendung kommen als auch im Projektteam Beratungskompetenzen vorhanden sein, die über die bloße Beherrschung von Moderationstechniken hinausgehen. In der Kombination der Konzepte der *grounded theory* und der formativen Evaluation sehen wir Instrumentarien, die es gestatten, sowohl die sinnhaften Kontextstrukturen zu analysieren, an

denen die Praktiker in unseren Beratungs- und Gestaltungsprojekten ihr soziales Handeln orientieren, als auch die ablaufenden Veränderungsprozesse zu erfassen. In der Kombination der Ansätze von systemischer Organisationsberatung und arbeitspsychologischer Gestaltung sehen wir Prinzipien einer professionellen Beratungspraxis, die unserem Verständnis von Beteiligungsorientierung, Zusammenführung von Fach- und Prozeßkompetenzen, Verantwortlichkeit des Beratenden gegenüber Beteiligten und Betroffenen sowie von Reflexion psychodynamischer Aspekte im Beratungsprozeß entspricht.

Die Ansprüche, die wir damit an die Forschungs- und Beratungskompetenzen von Projektteams stellen, sind hoch und haben unseres Erachtens auch Konsequenzen für die Projektorganisation wie die Forschungsplanung im IAT.

4. Konsequenzen für die Projektorganisation im IAT

4.1 Zielvereinbarung und Forschungshypothesen als Tandem

Unsere Beratungs- und Gestaltungsprojekte befassen sich mit der zielgerichteten Veränderung von Institutionen und Organisationen. Sie müssen, um fallspezifisch angemessen sein zu können, ergebnisoffen angelegt sein und sich in einem iterativen Verfahren entwickeln. Dies steht in einem Spannungsverhältnis zu dem Umstand, daß Beratungs- und Gestaltungsprojekte, anders als etwa rein empirische Forschungsprojekte, immer staatliche oder private Kooperationspartner haben, die manchmal Auftraggeber, manchmal direkte Projektbeteiligte, manchmal beides sind. Die konkrete Ausgestaltung der Projekte ist das Ergebnis von Verhandlungen zwischen Auftraggeber/Finanzier, den Projektbeteiligten (wie Firmen, Forschungseinrichtungen, Beratungsfirmen) und dem IAT, in denen eine Verständigung über Laufzeit, Zielsetzungen, Zeit- und Ablaufplanung, finanzielle und personelle Ressourcen etc. stattgefunden hat, was in einer Zielvereinbarung festgeschrieben wird. Insofern konkretisiert sich dieser Projekttyp jeweils in der Vermittlung zwischen konkretem Projektgeschehen und Projektzielen, d.h. in ständiger Interaktion zwischen dem IAT-Projektteam und den Kooperationspartnern. Hier gilt es, Transparenz und Eindeutigkeit im Vorgehen zu vereinbaren und zu sichern.

Dieses Vorgehen weist unserer Auffassung nach eine gewisse Analogie zum Verfahren der *grounded theory* auf, die sowohl Wirklichkeit mit möglichst unvoreingenommenem Blick wahrnehmen will, als auch beansprucht, sich gleichzeitig wissenschaftlich mit ihr auseinanderzusetzen. Die von Anselm Strauss betonte notwendige Gleichzeitigkeit der Sammlung und Analyse von Daten erfährt in unseren Beratungs-/Gestaltungsprojekten jedoch eine Modifikation. Da zwischen Auftraggebern, Kooperationspartnern und Projektteam ex ante eine Zielvereinbarung über die Gestaltungsidee getroffen worden ist, bleibt auch der Forschungsgegenstand ex ante zu definieren. Da wir davon ausgehen, daß unsere Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten in Forschungshypothesen eingebettet sind, kann es nicht darum gehen, zunächst eher orientierungslos bzw. unter einem Maximalanspruch sämtliche Daten

zu sammeln, die dem Projektteam im Feld zugänglich sind. Worum es gehen muß, ist die Sammlung von Daten unter einem vorab definierten Erkenntnisziel. Dieses Erkenntnisziel ist als eigenständiges Element in der Projektkonzeption zu verankern, denn nur so kann auch in dynamischen Projektphasen eine dafür ausreichende Ressourcenallokation gewährleistet werden.

Deshalb müssen Verhandlungen über eine Zielvereinbarung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wie die Formulierung und Abstimmung von Forschungshypothesen zwischen Forscher und Berater am Beginn eines jeden Beratungs- und Gestaltungsprojekts stehen. Beide Regelungen sind als Einheit zu betrachten, was, wie wir meinen, dem "Spagat" zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung angemessen ist. Wir betrachten dies zudem als grundlegende Voraussetzung für das produktive Zusammenwirken von Forscher und Berater. Die in der Feldforschung gesammelten Daten und in der Beratungstätigkeit gemachten Erfahrungen sind sorgfältig zu dokumentieren und mit Bezug zu den Forschungshypothesen zu reflektieren. Ziel ist dabei selbstverständlich nicht (nur) der Erkenntniszuwachs im Kopf der beteiligten Wissenschaftler - dies wäre noch keine Forschung - , sondern die Generierung verallgemeinerbaren, öffentlich vermittelbaren Wissens, welches das Verständnis künftiger Fälle erleichtert und verbessert.

Das so entstehende "Tandem" aus Zielvereinbarung und Forschungshypothesen leistet zweierlei: Die Gestaltungsziele und ihre sukzessive Entwicklung werden gleichzeitig und in Verbindung mit den Forschungsannahmen festgelegt. Da es sich forschungsbezogen bei Beratungs-/Gestaltungsprojekten immer nur um die Untersuchung von Einzelfällen handeln kann, besteht notwendigerweise eine Begrenzung der wissenschaftlichen Verallgemeinerbarkeit. Forschungshypothesen erfüllen deshalb auch die Funktion, die Analyse dieses konkreten Einzelfalls in einen übergeordneten Forschungszusammenhang zu stellen. Damit werden Projektergebnisse als Teilergebnisse in ein umfassenderes Bild von Wirklichkeit eingebettet; zugleich werden Erkenntnislücken deutlich und neue Forschungsfelder sichtbar.

4.2 Das Projektteam: Zusammensetzung, Größe und Arbeitsweise

Um dem Doppelanspruch von Forschung und Beratung/Gestaltung genügen zu können, müssen die Projektteams für Beratungs-/Gestaltungsprojekte ausgewiesene Forschungskompetenzen wie auch professionelle Beratungs- und Moderationskompetenzen vorweisen können. Da die Devise: "Jeder Forscher ist gleichzeitig ein guter Berater" in der Regel dem Härtesten der Projektpraxis nicht standhält, müssen Beratungs- und Gestaltungsprojekte also von Projektteams durchgeführt werden. Deren Größe richtet sich nach Zielsetzung und Reichweite des jeweiligen Projektes. Sie müssen interdisziplinär zusammengesetzt sein, wobei die Kompetenzen unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher Disziplinen mit den unterschiedlichen Beratungsansätzen zusammengeführt werden müssen, um die für den integrierten Ansatz nötigen Kompetenzen zu bündeln. Dies bedeutet nicht notwendigerweise, daß einzelne Mitglieder des Teams über die ganze Projektlaufzeit nur forschen oder

nur beraten. In jedem Fall aber ist Klarheit darüber herzustellen, wer wann und in welchem Zusammenhang welche Forschungs- bzw. Beratungsaufgaben wahrnimmt. Dies schützt nicht nur die Mitglieder des Projektteams vor Rollenproblemen und vor den Belastungen, die aus den unterschiedlichen Anforderungen resultieren. Es ist auch eine Voraussetzung für den gelingenden Wechsel zwischen Nähe und Distanz zum Forschungsgegenstand.¹⁴

Um die Potentiale unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte für Forscher und Berater fruchtbar zu machen, müssen beide um die jeweiligen Bezugswelten und Orientierungsmuster des anderen wissen, und diese auch gegenseitig akzeptieren. Um die spezifischen Synergieeffekte nutzen zu können, die sich aus der Zusammenarbeit von Forschern und Beratern ergeben, ist ein produktives Zusammenwirken auf der Basis einer Verständigung innerhalb des Projektteams, d.h. eine gemeinsame Rollenklärung notwendig. Gelingt dies, profitieren davon beide Seiten: Der Berater, der, wie bereits erwähnt, in gewissem Sinne "am sozialen Leben seiner Untersuchungsobjekte" teilnimmt (Glaser/Strauss, 1979: 100), schafft das Vertrauen im Untersuchungsfeld, das für eine ertragreiche Feldforschung notwendig ist. Umgekehrt bietet die Zusammenarbeit zwischen Forscher und Berater dem Berater Denkpausen, in denen er immer wieder Distanz zu seinem eigenen Tun finden kann.

Diese Interaktion im Projektteam ist zeitaufwendig, teilweise konfliktbeladen und mitunter anstrengend - eine Tatsache, die bisher in unseren Projektplanungen systematisch unterschätzt worden ist. Je besser dies jedoch gelingt, umso eher könnte diese Art von Forschung wirklich zum IAT-Markenzeichen werden.

4.3 Supervision und externe Projektbegleitung

Die enge Kooperation im Projektteam ist zwar eine notwendige Bedingung für den Forschungsprozeß. Andererseits reicht sie in der Regel nicht aus, um einen angemessenen Umgang mit den vielfältigen Fallstricken der Beratungsarbeit zu entwickeln. Wir halten es deshalb für notwendig, daß Projektteams mit Beratungsaufgaben durch eine professionelle Supervision oder externe Projektbegleitung unterstützt werden. Hinsichtlich der konzeptionellen Fundierung dieser Maßnahmen wurden die Bezüge zum arbeitspsychologischen Ansatz ("ausgehandelte Neutralität") wie zum systemischen Beratungsansatz ("Reflexion der Systemgrenzen"; "Nähe-Distanz-Problem") bereits genannt.

Die Formen externer Projektunterstützung, die wir im folgenden darstellen werden, sind aufgrund akuter Bedarfe und individueller Vorerfahrungen gewählt worden, waren also

¹⁴ Hier geht es allerdings um unterschiedliche Formen von Distanz. Beraterische Distanz läßt sich schaffen durch Supervision, die insbesondere die Lösung aus emotionalen und interaktiven Verstrickungen mit dem "Klientensystem" zu unterstützen hätte und darauf gerichtet ist, die Handlungsfähigkeit des Beraters in der Praxis wieder herzustellen (vgl. dazu 4.3). Wissenschaftliche Distanz zum Untersuchungsgegenstand wird letztlich durch Hypothesenformulierung und reflektierten Methodeneinsatz geschaffen.

nicht konzeptionell im Vorgehen verankert. Sie haben sich aber sehr bewährt. Unsere guten Erfahrungen damit bedeuten nun nicht, daß diese Unterstützung unbedingt verpflichtend über die gesamte Projektlaufzeit hinweg oder in kurzen zeitlichen Abständen notwendig wäre. Sie kann aber in bestimmten Projektphasen zwingend nötig werden und sollte deshalb in der Anlage des Projekts bereits als ein Angebot an das Team berücksichtigt werden, das darauf bei Bedarf zurückkommen kann. Entsprechende Ressourcen sind dafür zu reservieren.

Hinsichtlich der Durchführungsform haben wir auch eine Art "kollegialer Supervision" als mögliche Variante erwogen. Gemeint ist damit, daß innerhalb des Instituts Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechender Projekterfahrung und mit angemessener Neutralität gegenüber dem aktuellen Projekt einen Teil der Reflexions- und Feedback-Aufgaben übernehmen können - ein entsprechendes Vertrauen zwischen Team und dem/der Kollegen/in vorausgesetzt. Wir halten dies für durchaus hilfreich und machbar, aber nicht für unproblematisch, da daraus angesichts der gemeinsamen Organisationsbezüge und des möglicherweise unterschiedlichen Beschäftigungsstatus' Spannungen und Rollenkonflikte für die Beteiligten entstehen können, bis hin zum Abbruch der Maßnahme. Dies ist als mögliches Risiko zu berücksichtigen. Letzteres wird auch durch Erfahrungen aus einem Projekt gestützt, in dem innerhalb der mitarbeitenden Beratungseinrichtungen auch Kollegen waren, die selbst professionell Supervisions-Dienstleistungen anbieten. Um hier nicht unnötig Rollenkonflikte zu erzeugen, wurde für das Beratungsteam aus dem IAT ein Verbund-externen Supervisor eingebunden.

Angesichts der Komplexität des angesprochenen Projektverbundes (mit mehreren Unternehmen, Beratungsfirmen mit unterschiedlichen Beratungskonzepten, Forschungsinstituten und dem IAT als koordinierender Einrichtung mit Forschungs- und Beratungsaufgaben) und der Fülle der Beratungsaufgaben (Koordination des Beratereinsatzes in den Firmen, Fach- und Prozeßberatung) wurden für die Supervision drei Ziele vereinbart. Es sollte eine Prozeßreflexion der Unternehmensprojekte geleistet werden, daneben war die Wirkungs- und Rollendynamik im Gesamtverbund zu bearbeiten, sowie schließlich die Interaktion der Berater im Verbund zu thematisieren.

Rückblickend sind hier vor allem zwei Aspekte bemerkenswert. Die in der Supervision durchgeführte Anspruchsreflexion, die sowohl die Leistungserwartung bei der Beratung und bei der Forschung thematisierte, führte zu einem realistischeren und klareren Profil in der betrieblichen Beratung, und trug zu einer Reflexion der Möglichkeiten und Grenzen der Aktivitäten im gesamten Projektverbund bei. Es wurde schnell deutlich, daß sowohl hinsichtlich der Forschungs- und Beratungsaufgaben realistische Grenzen gezogen werden mußten, um nicht den teilweise anklingenden eigenen und externen Maximalansprüchen zu verfallen. Die personelle und zeitliche Trennung der unterschiedlichen Aufgaben wurde daraufhin präzisiert, die Arbeitsteilung im Projektteam damit verbessert und effektiviert.

Ein zweiter Lernschritt in der Supervision betraf die Aufarbeitung von Konflikten in den Beratungsprozessen und im Verbund. Individuelle Perspektiven, Interessen, Ängste und Phantasien prägen die entstehenden Konflikte in sozialen Veränderungsprozessen viel stärker, überlagern die Sachebene drastischer und schlagen stärker auf die unterschiedlichen Kontexte durch, als erwartet. Die für die Berater entstehende Gefahr der individuellen "Verstrickung" mit den wechselseitigen Verhaltenserwartungen (i.e.: die Rollenkonflikte) wurden erkannt und somit bearbeitbar gemacht. Es gelang so, die notwendige Handlungsfähigkeit (wieder) zu gewinnen, da durch die angeleitete Reflexion dieser Zusammenhänge die notwendige Distanz zum eigenen Tun hergestellt werden konnte.

In einem weiteren Projekt konnten Erfahrungen mit einer externen Projektbegleitung gesammelt werden. Hier waren zunächst zwei Aufgaben vereinbart worden: die kontinuierliche Reflexion des jeweiligen Projektstandes sowie die Beratung in der Vorbereitung und Gestaltung von Workshop-Sequenzen. Wie wir rückblickend festgestellt haben, sind im Laufe der Zeit von der externen Projektbegleitung tatsächlich mehrere Funktionen erfüllt worden.

Zu nennen sind wichtige Thematisierungs- und Moderatorenfunktionen. Die Lektion, daß bei Projekten, die den doppelten Anspruch von Forschung und Beratung/ Gestaltung verfolgen, ein erheblicher Anteil von Zeit und Kraft dafür verwandt werden muß, daß sich die Mitglieder des Projektteams mit ihren spezifischen Sichtweisen und Rollen aufeinanderzubewegen, haben wir erst im Projektverlauf gelernt und verstanden. Dies ist nicht zuletzt dem Projektbegleiter zu verdanken. Er hat die Forscherseite dabei unterstützt, der Beraterseite verständlich zu machen, worin die inhaltlichen Zielsetzungen und Fragestellungen des Projektes lagen und wie diese methodisch bearbeitet werden sollten. Umgekehrt hat er aus Beratersicht der Forscherseite klarmachen können, inwieweit eine Beratungs- und Gestaltungstätigkeit einer ganz eigenen Logik folgt, die die Forschungsinteressen nicht unbedingt erfüllen kann. Ein anderes Beispiel: In einer Sitzung waren die Mitglieder des Projektteams aufgefordert, aus persönlicher Sicht die bisherige Entwicklungskurve des Projekts aufzuzeigen. Hier kamen erhebliche Unterschiede in der Einschätzung zwischen allen den Beteiligten, aber auch zwischen der Projektleitung einerseits und den im operativen Bereich Tätigen andererseits ans Tageslicht und konnten entsprechend bearbeitet werden.

Für die Projektentwicklung im operativen Bereich hatte der Projektbegleiter eine wichtige Informations-, Initiierungs- und Korrekturfunktion. Er konnte vielfältige, praktisch nutzbare Hinweise vermitteln, wie man einen zwischenbetrieblichen Kooperationsverbund initiiert und am Laufen hält. Aus eigenen Projekterfahrungen konnte er uns Anregungen für die Strukturierung von und Vorgehensweisen in Workshops geben. Manche anfangs verfolgte Idee ist so modifiziert worden. Manche Vorhaben sind als "Fallen" erkannt worden und konnten damit umgangen werden.

Darüber hinaus hatte die externe Projektbegleitung für das durchaus heterogene Projektteam eine wichtige Stabilisierungsfunktion. Als Außenstehender konnte er signalisieren, ob

wir mit dem bis dato Erreichten zufrieden sein konnten oder nicht, und daß beispielsweise die Materialien, mit denen wir für unsere betrieblichen Kooperationspartner den Fortgang des Projektes dokumentierten, als Kompetenzausweis wirken konnten. Gerade bei Beratungs-/Gestaltungsprojekten, die ergebnisoffen angelegt sind und sich eigendynamisch entwickeln, sind derartige "Landmarken" wichtige Anker- und Orientierungspunkte.

Anhand dieser Beispiele ist deutlich geworden, daß die Dynamik innerhalb der Projektteams wie auch die komplexen Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter in diesem Projekttyp einer reflektierten und unterstützten Bearbeitung bedürfen. Für die angesprochenen Projekte kann festgehalten werden, daß das jeweilige Vorgehen in der konkreten Umsetzung maßgeblich zum erfolgreichen Abschluß der Projektarbeiten beigetragen hat. Auf diese erfolgssichernden Maßnahmen sollte auch in zukünftigen Projekten dieses Typs am IAT nicht verzichtet werden.

5. Fazit

Beratungs- und Gestaltungsprojekte, die den Anspruch der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung verfolgen, sind sehr ambitioniert. Eine kompetente Organisationsberatung soll in ihnen mit einer soliden Forschung kombiniert werden, die den methodischen Ansprüchen der qualitativen Sozialforschung genügt. Das IAT als eine öffentlich finanzierte Institution, die sowohl über wissenschaftliches Ansehen wie auch über ausgewiesene Beratungskompetenzen verfügt, ist unseres Erachtens besonders dafür prädestiniert, derartige Projekte durchzuführen.

Die Reputation des IAT hat durchaus ambivalente Wirkungen: Einerseits sind unser Status als öffentliche Einrichtung wie unser Ruf als Forschungsinstitut wichtige "Türöffner". Wir sind eine unabhängige Forschungseinrichtung. Wir können uns intensiv mit den Interessen und Problemen unserer Projektpartner beschäftigen. Wir bieten ihnen eine andere Kooperationsbasis als private Beratungsinstitutionen, die um des eigenen Überlebens willen zum Erfolg in der Projekt-Akquisition verdammt sind. Die Verfolgung sozialverträglicher Ziele wie auch das Prinzip der Beteiligung von Beschäftigten in Reorganisationsprozessen werden einer öffentlichen Einrichtung eher abgenommen als einer kommerziellen. Andererseits verfolgen unsere Projektpartner natürlich auch sehr pragmatisch ihre eigenen Interessen: Das IAT wird gerade von privaten Auftraggebern auch als Vehikel benutzt, um leichter in den Genuß öffentlicher Fördermittel zu kommen oder Änderungen zu initiieren, die auf Akzeptanz beim Betriebsrat stoßen.

Hierin liegt ein weiteres Moment, weshalb die Durchführung eines Beratungs- und Gestaltungsprojekts nur nach gründlichen Überlegungen übernommen werden sollte. Denn letztlich finden diese Projekte in einem interessenstrukturierten Praxisfeld statt und stehen quasi unter kontinuierlicher Beobachtung der Akteure und der Fachöffentlichkeit. Sie sind vom IAT nur unter geklärten Bedingungen zu starten.

Beratungs- und Gestaltungsprojekte können, gerade wenn sie den Anspruch der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung verfolgen, nicht der Projekttyp schlechthin sein, der am Institut Arbeit und Technik praktiziert wird, und wie es in den Forschungs- und Entwicklungsprogrammen des IAT bzw. in der FEE-Formel immer noch anklingt. Dagegen sprechen die erforderlichen Personalkapazitäten wie auch die notwendige Laufzeit derartiger Projekte. Beratungs- und Gestaltungsprojekte sind deshalb ein Projekttyp unter anderen, die am Institut Arbeit und Technik durchgeführt werden, allerdings sind sie von besonderer strategischer Bedeutung. Insofern ist darüber nachzudenken, ob nicht jede Abteilung sich aufgerufen fühlen sollte, während der Dauer eines fünfjährigen, mittelfristigen Forschungs- und Entwicklungsprogramms ein bis zwei derartige Beratungs- und Gestaltungsprojekte zu konzipieren und durchzuführen.

Beratungs- und Gestaltungsprojekte sind anstrengende und risikoreiche Lernprozesse für alle Beteiligte, für Forscher, Berater und Projektpartner. Wir haben es dabei mit offenen Prozessen zu tun, und wir haben es mit Menschen zu tun. Die Risiken, daß solche Prozesse scheitern, sind erheblich. Was künftig noch stärker reflektiert werden muß, ist deshalb die Verantwortlichkeit des Projektteams gegenüber seinen Projektpartnern, jenseits aller Forschungsziele, und eine Klärung dessen, was als vertretbares Risiko gelten kann und was aus IAT-Sicht abzulehnen ist.

Literatur

- Baumer, Doris/Rehfeld, Dieter, 1997a: Projekt Chemische Industrie im Bergischen Land: Abschlußbericht im Auftrag des Regionalbüro Bergisches Städtedreieck. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 97/01, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Baumer, Doris/Rehfeld, Dieter, 1997b: Regionale Zusammenarbeit als Lernprozeß. In: Institut Arbeit und Technik im wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen: Jahrbuch 1996/97. Gelsenkirchen, S. 112-119.
- Brödner, Peter/Kötter, Wolfgang (Hrsg.), 1999: Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin/ Heidelberg u.a: Springer.
- Denisow, Karin, 1997: Rolle und Funktion von Aktionsforschern im Interventionsprozeß. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit, H.6, Düsseldorf, S. 83-97.
- Fricke, Werner (Hrsg.), 1997: Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit, hrsg. vom Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Heft 6. Düsseldorf.
- Friedmann, Georges, 1952: Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln: Bund-Verlag (aus dem Franz. übersetzt, Originaltitel: Problèmes humains du machinisme industriel).
- Gairing, Fritz, 1996: Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim: Dt. Studien-Verlag.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L., 1979: Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Christel/ Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 91-111.
- Hildenbrand, Bruno, 1994: Vorwort. In: Strauss, Anselm L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag, S. 11-17.
- Howaldt, Jürgen, 1996: Industriesoziologie und Organisationsberatung - Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt/ New York: Campus.
- Howaldt, Jürgen, 1997: Der Industriesoziologe als Organisationsberater. Theoretische Überlegungen und Beratungspraxis am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit. In: Arbeit, 6. Jg., H. 1, S. 50-64.
- Howaldt, Jürgen, 1998: Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes, in: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: edition sigma, S. 73-83.
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hrsg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: edition sigma.
- Institut Arbeit und Technik (IAT), 1990: Entwurf eines Forschungs- und Entwicklungs-Programms. Gelsenkirchen. Ms.
- Institut Arbeit und Technik (IAT), 1995: Forschungs- und Entwicklungsplan. Gelsenkirchen. Ms.
- Kilper, Heiderose, 1999: Zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation in der Automobilindustrie. Probleme und Eckpunkte einer regionalen Industriepolitik. In: Kilper, Heiderose/Pries, Ludger (Hrsg.): Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer- Beziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S.
- Kötter, Wolfgang/Volpert, Walter, 1993: Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe - ein arbeitspsychologischer Beitrag zu einer Theorie der Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 47 (19 NF), 1993/ 3, S. 129-140.
- Kötter, Wolfgang, 1999: Prozeßleitbilder für betriebliche Innovationsvorhaben - hilfreiche Reiseführer oder Wegweiser in die Sackgasse? In: Brödner, Peter/Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin/Heidelberg u.a.: Springer, S. 121-147.

- Latniak, Erich, 1998: Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung - Orientierung in Gestaltungsprozessen an professionellen Standards. In: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: edition sigma, S. 231-248.
- Latniak, Erich, 1999: Erfahrungen mit Beteiligung. In: Brödner, Peter/Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin/Heidelberg u.a.: Springer, S. 227-239.
- Mingers, Susanne, 1996: Systemische Organisationsberatung: eine Konfrontation zwischen Theorie und Praxis. Frankfurt u.a.: Campus.
- Minssen, Heiner, 1993: Beraten(d)e Akteure - Industriosozologie wird praktisch. In: Howaldt, Jürgen/Minssen, Heiner (Hrsg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund: Montania, S. 185-199.
- Minssen, Heiner, 1995: Verwendung industriosozilogischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapier der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum (95-06).
- Nevis, Ed, 1988: Organisationsberatung – ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: EHP.
- Schein, Ed H., 1993: Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln: EHP, S. 405-420.
- Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1995: Intuition - oder: Die «Kunst» der Organisationsdiagnose - Beispiele aus Maschinenbaubetrieben. In: Organisationsentwicklung 95/2, S. 32-40.
- Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1998: Kooperation stiften - Initiierung und Moderation eines Kooperationsverbundes in der regionalen Automobilindustrie. In: Pekruhl, Ulrich (Hrsg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche. IAT-Gelsenkirchen, 1998-003, S. 59-70.
- Schmidt-Dilcher, Jürgen, 1999: Partnerschaft stiften - Initiierung und Moderation eines Kooperationsvorhabens in der regionalen Automobilindustrie. Ein Praxisbericht. In: Industrielle Beziehungen, H. 6, S. 111-119.
- Simon, Fritz B., 1995: Die Funktion des Organisationsberaters - Einige Prinzipien systemischer Beratung. In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln: Otto Schmidt Verlag., S. 284-300.
- Springer, Roland, 1999: Rückkehr zum Taylorismus?. Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt usw.: Campus.
- Strauss, Anselm L., 1994: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Volpert, Walter, 1994: Interessenbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung an Gestaltungsprozessen. In: Rosenstiel, Lutz von/Hockel, C.M./Molt, W. (Hrsg.): Handbuch der angewandten Psychologie. Grundlagen - Methoden - Praxis. Landsberg/Lech: Ecomed, Loseblattsammlung (Grundwerk), Kap. II-3, S. 1-13.
- Wimmer, Rudolf, 1992: Was kann Organisationsberatung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung - Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 59-111.
- Wimmer, Rudolf, 1995: Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln: Otto Schmidt Verlag., S. 240-283.