

Heiderose Kilper / Erich Latniak / Jürgen Schmidt-Dilcher

## Der Spagat zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung –

Überlegungen zu einer forschungsstrategischen Verortung des IAT

### 1. Einleitung

Das Institut Arbeit und Technik 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 sollen. Dies impliziert einen eigenständigen Typus von Forschung, der sich durch engen Bezug zur gesellschaftlichen Realität sowie durch Relevanz der Ergebnisse für die Praxis des Strukturwandels auszeichnen soll.

In den Forschungs- und Entwicklungsprogrammen des Instituts hat sich dies in dem Anspruch niedergeschlagen, mit IAT-Projekten die dreifache Zielsetzung von Forschung, Entwicklung und Erprobung (FEE) gleichermaßen zu verfolgen. Im Verlaufe der nunmehr über zehnjährigen Arbeit des Instituts wurden zahlreiche Erfahrungen mit der Operationalisierung der FEE-Formel gesammelt, indem unterschiedliche Projekt-Varianten praktiziert worden sind: inner- und zwischenbetriebliche Beratungs- und Gestaltungsprojekte wie auch Projekte, die dem Konzept einer dialogorientierten Politikberatung folgend, zu Expertisen und Studien führen, die als Orientierung für eine Veränderung gesellschaftlicher Realität gelten sollen. Der Forschungsanteil in den jeweiligen Projekten ist unterschiedlich hoch.

Die empirische Basis dieses Beitrages sind unsere Erfahrungen mit einer Reihe von betrieblichen und über- bzw. zwischenbetrieblichen Beratungs- und Gestaltungsprojekten, die in den Abteilungen „Industrieentwicklung“<sup>1</sup> und „Produktionssysteme“<sup>2</sup> durchgeführt worden sind.

Den Projekten ist gemeinsam, dass sie sich in ihrer Zielsetzung auf die Erforschung und Veränderung von gesellschaftlicher Realität im Praxisfeld richteten. 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 versprachen. Das Forschungsinteresse richtete sich dabei auf die Frage, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Reorganisation erfüllt sein müssen bzw. welche Hindernisse dieser entgegenstehen.

Der Anspruch, solche Projekte unter einer doppelten Zielsetzung zu bearbeiten – d.h. zu forschen und zu beraten –, stellt allerdings erhebliche Anforderungen an die konzeptionelle Fundierung wie praktische Realisierung des Vorgehens. Nicht zuletzt aus diesem Grunde haben wir in einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe<sup>3</sup> über einen mehrjährigen

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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).

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

Zeitraum hinweg unsere eigene Projektstätigkeit „begleitet“. Wir haben uns gegenseitig unser Tun und die Vorstellungen, die uns geleitet haben, vorgestellt und erläutert. Wir haben die Irritationen und Komplikationen, denen wir im konkreten Projektgeschehen immer wieder ausgesetzt waren, zum Thema gemacht. Insofern war die Arbeitsgruppe für uns ein Forum der Selbstverständigung und Positionsfindung, deren Resultate im folgenden zur Diskussion gestellt werden.

Zunächst wollen wir zur Problemverdeutlichung die Unverträglichkeiten von Forschung und Beratung/Gestaltung in zugespitzter Form präsentieren (Kapitel 2). Wir werden dann unsere Überlegungen schildern, wie die entstehende Spannung aus diesen Unverträglichkeiten produktiv genutzt werden kann, und welche Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Methodendiskussion uns dafür besonders hilfreich erscheinen (Kapitel 3). Daraus werden eine Reihe praktischer Konsequenzen für die Projektorganisation gezogen, die zugleich Anregungen für die Forschung am IAT enthalten (Kapitel 4).

## 2. Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung

Bei einem integrativen Projektansatz werden Handlungslogiken und –zwänge von „Beratung“ und „Forschung“ zusammengeführt, die sich als Rollenkonflikte wie folgt beschreiben lassen:

Das Verhältnis zwischen Berater und Kunden stellt sich als Geschäftsbeziehung dar, in deren Rahmen eine Dienstleistung erbracht wird. Der Wissenschaftler hingegen hat es mit einem Forschungsgegenstand zu tun, der sich ihm nur mittelbar erschließt. Einem professionellen Berater unterstellt der (betriebliche) Kunde, dass er praxisnahe Expertise mitbringt. Dies wird vertraglich geregelt und ist im Streitfall auch einklagbar. Deswegen geht der Kunde spätestens nach der Unterzeichnung eines Kontrakts davon aus, dass die Ziele des Beraters mit seinen eigenen konvergieren.

Die Beziehung des Kunden zum forschenden Wissenschaftler, der im Rahmen eines Gestaltungsprojekts vergleichbare Beratungs- und Gestaltungsleistungen anbietet, gestaltet sich meist nicht so eindeutig. Gewöhnlich betrachtet der Kunde die praktische Kompetenz eines beratenden Wissenschaftlers zunächst mit einem gesunden Maß an Skepsis. Dieser steht 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 Kunden.

Neben diesen Unverträglichkeiten in den Rollenzuschreibungen lassen sich auch Unverträglichkeiten im methodologischen Leitbild ausmachen.

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 in der Bereitstellung von Fachwissen erschöpft, an den konkreten Fall gebunden. Der Kunde ist in aller Regel sehr sensibel dafür, ob der externe Berater sich für seine spe-

ziellen Sorgen und Ansprüche interessiert, oder ob er nur eine mitgebrachte Patentlösung verkaufen möchte. Die beraterische Anschlussfähigkeit an den konkreten Fall beansprucht 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 Kunden immer wieder 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 als Grundlage für die Formulierung allgemeingültiger Aussagen dient.

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

Weitere Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung zeigen sich in den Ansprüchen im Umgang mit Daten. Forschung als integrierter Bestandteil von Beratungs- und Gestaltungsprojekten ist primär auf die Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgerichtet. Dies erfordert, 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.

Die schiere Menge ebenso wie die angedeutete Eigenart dieser empirischen Daten erweisen sich allerdings 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.

Demgegenüber liegt in Beratungsprozessen der Schwerpunkt auf der Generierung solcher Informationen, die für praktische Interventionen, d.h. für Anstöße zur Veränderung, relevant sein könnten. Wirksame Interventionen eines erfahrenen Beraters kommen im Zuge des Veränderungsprozesses auch 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 könnte (methodisch „gereinigte“ Daten vs. verfügbare Daten und subjektiv relevante Eindrücke).

### 3. Anregungen zur produktiven Nutzung des Spannungsverhältnisses

Im Projektalltag ergeben sich aus den geschilderten Unverträglichkeiten zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung eine Reihe von Zielkonflikten und Problemen. Forscher und Berater bewegen sich 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, 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 ungenutzt. Weiteres Konfliktpotential liegt in dem Umstand, dass die unterschiedlichen Kompetenzen, die vom Forscher einerseits und vom Berater andererseits verlangt werden, nicht automatisch gegenseitiger Wertschätzung unterliegen: 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, die sich leicht aus diesen unterschiedlichen Anforderungen an Forscher und Berater in einem Beratungs- und Gestaltungsprojekt ergeben kann, ist aber keineswegs unabänderlich. Dazu folgende Überlegungen:

Zielsetzung unserer Beratungs- und Gestaltungsprojekte ist die gezielte Beeinflussung gesellschaftlicher (Teil-)Prozesse. Anders als bei einer professionellen Unternehmensberatung kann es nicht darum gehen, in der Beratungspraxis erworbene Techniken und Routinen möglichst oft für ähnliche Konstellationen kommerziell zu verwerten. Deshalb braucht jedes IAT- Beratungs- und Gestaltungsprojekt eine Vorstellung davon, wie das Projekt selbst als Modell oder Beispiel für praktische Veränderung dienen kann. Der Ausgangspunkt von IAT-Beratungsleistungen ist damit letztlich eine Hypothese darüber, warum Beratung überhaupt erforderlich ist und was mit ihr erreicht werden soll bzw. kann. Die Beratungstätigkeit selbst wird so zu einem Test für die Richtigkeit der Annahmen über die Beeinflussbarkeit struktureller Veränderungsprozesse. Letztlich werden damit die Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten des Instituts Arbeit und Technik in Grundannahmen über strukturellen Wandel eingebettet.

Als Lösungsansatz für das dargestellte Problem erscheint es uns zweckmäßig, zunächst für eine Aufgaben- und Rollentransparenz sowie – soweit möglich – für eine personelle Rollentrennung im Projekt zu sorgen, wobei beide Aspekte – Forschung und Beratung – einer angemessenen konzeptionellen Fundierung bedürfen, die den jeweiligen professionellen Standards entspricht.

Für das Beratungsdesign in solchen integrierten Projekten bedeutet dies: Es ist notwendig, mit einem Beratungsverständnis in die Praxis zu gehen, das den Erwartungen und 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* (Gairing 1996; Wimmer 1992), der in der Tradition der Organisationsentwicklung und Aktionsforschung steht, sowie im *arbeitspsychologischen Gestaltungsansatz* (Volpert 1994; Kötter/Volpert 1994). Für letzteren spricht, dass er vom Individuum ausgeht und Veränderungen anstrebt, die sowohl an individuellen wie betrieblichen Zielen ausgerichtet sind. Er reflektiert die Verantwortlichkeit des Beratenen 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 vor allem in der konsequenten Reflexion des Verhältnisses von Berater-system und Klientensystem als dem Arbeitsbereich des Beraters (Latniak 1998).

Für das Forschungsdesign bedeutet das: Es müssen Methoden zur Anwendung kommen, die das soziale Handeln der Akteure erfassen und es dabei ermöglichen, die sinnhaften Kontextstrukturen zu analysieren, an denen diese sich orientieren. Überdies müssen die Forschungsinstrumente dem in Gang gesetzten Veränderungsprozess angepaßt, d.h. für unerwartete Ereignisse und überraschende Entwicklungen hinreichend aufnahmefähig sein. Eine pragmatische Kombination der Methoden, die im Rahmen der sog. *grounded theory* (Glaser/Strauss 1979; Strauss

1994) und der *formativen Evaluation* entwickelt wurden, ist nach unseren Erfahrungen geeignet, beiden Anforderungen zu genügen. Das Konzept der *grounded theory* ist darauf ausgerichtet, methodisch gestützt die sinnhaften Strukturen des sozialen Handelns zu beschreiben. Die *formative Evaluierung* richtet sich insbesondere auf die Beschreibung und Analyse der Dynamik von Veränderungsprozessen; ihre Ergebnisse werden in den Veränderungsprozess wiederum eingespeist („feedback“). Sie ist insofern ein praktikables Verfahren, im Gestaltungsprozess ebenso systematisch wie kritisch den zwangsläufigen Veränderungen des Forschungsgegenstandes folgen zu können und die Reflexion des Prozesses zu unterstützen.

#### 4. Konsequenzen für die Projektorganisation im IAT

Integrierte Beratungs- und Gestaltungsprojekte als ein Projekttyp am Institut Arbeit und Technik befassen sich mit der modellhaften und zielgerichteten Veränderung von Institutionen und Organisationen. Sie müssen iterativ angelegt sein, um sich fallspezifisch angemessen entwickeln zu können.

Dieser Anspruch steht in einem Spannungsverhältnis zu dem Umstand, dass Beratungs- und Gestaltungsprojekte, anders als etwa rein empirische Forschungsprojekte, in der Regel mehrere staatliche oder private Kooperationspartner haben, die jeweils unterschiedliche Perspektiven und Ziele verfolgen. Die konkrete Ausgestaltung der Projekte ist das Ergebnis von Verhandlungen zwischen Auftraggeber/Finanzier, den beteiligten Firmen, anderen Forschungseinrichtungen, beteiligten Beratungsfirmen und dem IAT, in denen eine Verständigung über Laufzeit, Zielsetzungen, Zeit- und Ablaufplanung, finanzielle und personelle Ressourcen etc. stattgefunden hat und 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 Koope-

rationspartnern. Hier gilt es, Transparenz und Eindeutigkeit im Vorgehen zu vereinbaren und zu sichern.

Ebenso wie zwischen Auftraggebern, Kooperationspartnern und Projektteam ex ante eine Zielvereinbarung über die Gestaltungsperspektive getroffen wird, ist auch der Forschungsgegenstand zu definieren. Parallel zu den Verhandlungen über eine Zielvereinbarung müssen 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 zu dokumentieren und mit Bezug zu den Forschungshypothesen zu reflektieren. Ziel ist dabei die Generierung verallgemeinerbaren, öffentlich vermittelbaren Wissens, welches das Vorgehen in anderen Fällen modellhaft leiten kann.

Das so entstehende „Tandem“ aus Zielvereinbarung und Forschungshypothesen trägt dazu bei, die Gestaltungsziele und ihre sukzessive Entwicklung gleichzeitig und in Verbindung mit den Forschungsannahmen festzulegen. Da es sich bei solchen 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 Projektresultate als Teilergebnisse in ein umfassenderes Bild von Wirklichkeit eingebettet; zugleich werden Erkenntnislücken deutlich und neue Forschungsfelder sichtbar.

Ein integrierter Ansatz von Forschung und Beratung/Gestaltung hat aber auch Konsequenzen für Zusammensetzung, Größe und Arbeitsweise des IAT-Projektteams.

Um dem Doppelausspruch von Forschung und Beratung/Gestaltung genügen zu können, müssen die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Beratungs-/Gestaltungsprojekte ausgewiesene Forschungskompetenzen wie auch professionelle Beratungs- und Moderationskompetenzen vorweisen können. Da die Devise: „Jeder gute Forscher ist gleichzeitig ein guter Berater“ dem Härtesten der Projektpraxis oft nicht standhält, müssen Beratungs- und Gestaltungsprojekte also von Projektteams durchgeführt werden. Deren Größe richtet sich nach Zielsetzung und Reichweite des jeweiligen Projektes. Sie müssen entsprechend interdisziplinär zusammengesetzt sein. Die Kompetenzen unterschiedlicher Disziplinen müssen mit den verfolgten Beratungsansätzen zusammengeführt werden, um die für die Aufgaben 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 ist Klarheit darüber herzustellen, wer wann und in welchem Zusammenhang welche Forschungs- bzw. Beratungsaufgaben wahrnimmt. Dies schützt nicht nur die Mitglieder des Projektteams vor Rollenkonflikten 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.<sup>4</sup>

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 akzeptieren. Um die spezifischen Synergieeffekte nutzen zu können, die sich aus der produktiven Zusammenarbeit von Forschern und Beratern ergeben, ist eine Verständigung innerhalb des Projektteams bzw. eine gemeinsame Rollenklärung notwendig. Gelingt dies, profitie-

ren davon beide Seiten: Der Berater, der in gewissem Sinne „am sozialen Leben seiner Untersuchungsobjekte“ teilnimmt (Glaser/Strauss, 1979: S. 100), schafft durch seine Leistungen das Vertrauen im Untersuchungsfeld, das für eine ertragreiche Feldforschung notwendig ist. Umgekehrt bietet der Projekttyp integrierter Forschung und Beratung dem Berater Denkpausen, in denen er die notwendige Distanz zu seinem Tun finden kann.

Diese 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 externe Projektbegleitung oder professionelle Supervision unterstützt werden. Hinsichtlich der konzeptionellen Fundierung dieser Maßnahmen bestehen sowohl Bezüge zum arbeitspsychologischen Ansatz, der sich um eine „ausgehandelte Neutralität“ des Beratenden bemüht, wie zum systemischen Beratungsansatz, der gerade auf die „Reflexion der Systemgrenzen“ und die professionelle Bearbeitung des „Nähe-Distanz-Problems“ abhebt.

Die Interaktion in Projektteams, die sich dem Ansatz der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung verschrieben haben, ist zeitaufwendig, teilweise konfliktbeladen und mitunter anstrengend – eine Tatsache, die bisher in unseren Projektplanungen systematisch unterschätzt worden ist. Je besser die Integration jedoch gelingt, umso stärker könnte diese Art von Forschung zum IAT-Markenzeichen werden.

<sup>4</sup> 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. Wissenschaftliche Distanz zum Untersuchungsgegenstand wird letztlich durch Hypothesenformulierung und reflektierten Methodeneinsatz geschaffen.

## Literatur

### **Gairing, F. 1996**

Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim: Deutscher Studien Verlag

### **Glaser, B. G./Strauss, A. L. 1979**

Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Ch./Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 91-111

### **Kötter, W./Volpert, W. 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

### **Latniak, E. 1998**

Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung – Orientierung in Gestaltungsprozessen durch professionelle Standards. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Edition Sigma, S. 231-248.

### **Schmidt-Dilcher, J. 1995**

Intuition – oder: Die „Kunst“ der Organisationsdiagnose. Beispiele aus Maschinenbaubetrieben. In: Organisationsentwicklung 95/2, S. 32-40

### **Strauss, A. L. 1994**

Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag

### **Volpert, W. 1994**

Interessenbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung an Gestaltungsprozessen. In: Rosenstiel, L. 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, R. 1992**

Was kann Organisationsberatung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung B Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 59-111