

**Prof. Dr. Manfred Hennen,  
Simon Häuser,  
Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)  
an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz**

**Evaluation und Organisationsentwicklung - ein Vergleich\***

- 1. Einleitung und Fragestellung**
- 2. Definitionen: Evaluation und Organisationsentwicklung**
- 3. Wissenschaftsbegriff**
- 4. Das Spannungsfeld von Person und Organisation**
- 5. Beratung**
- 6. Evaluation und Organisationsentwicklung - Versuch einer abschließenden Systematik**
- 7. Literaturverzeichnis**
- 8. Zu den Autoren**

**1. Einleitung und Fragestellung**

Sowohl der Begriff der Evaluation als auch derjenige der Organisationsentwicklung spielen in der aktuellen Diskussion um Qualitätsentwicklung bzw. *Qualitätsmanagement* in Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors eine besondere Rolle. Beiden ist gemeinsam, dass ihnen als Instrument für die Mobilisierung von Prozessen der Reorganisation eine herausragende Rolle zukommt.

Nicht selten werden die beiden Begriffe im gleichen Zusammenhang oder in einem Atemzug verwendet oder sogar als Synonyme gebraucht. Deshalb liegt es nahe, sich um einen Vergleich zu bemühen, der *Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten* herauszuarbeiten sucht. Das soll das Thema dieser Arbeit sein. Den Autoren geht es dabei nicht an erster Stelle darum, der Entstehungsgeschichte dieser Begriffe nachzugehen, sondern es soll hier um eine Gegenüberstellung der zentralen Anliegen und Grundphilosophien dieser beiden Interventionsmethodiken der Qualitätssicherung gehen, wie sie sich heute darstellen und in Gebrauch sind. Dieser Vergleich soll auch erlauben, Gewinne der Systematisierung für

---

\* Dieser Text steht in engem Zusammenhang mit den praktischen und theoretischen Evaluationserfahrungen nach dem „Mainzer Modell“ sowie unseren Überlegungen zur Zukunft der Evaluation, dargelegt in: Manfred HENNEN (2002): *Die Zukunft der Evaluation*, 82-145.

das eine wie für das andere Verfahren ziehen zu können. Mit anderen Worten, wir möchten auf die entscheidenden Charakteristika in der *Programmatis* dieser beiden Verfahren abstellen.

Zunächst ist festzustellen, dass das Konzept der Organisationsentwicklung auf eine längere Tradition und eine ausführlichere und mithin differenziertere Dokumentation zurückblicken kann als dies bei der Evaluation der Fall ist.<sup>1</sup> Evaluationsverfahren haben zwar einen bemerkenswerten Vorlauf insbesondere in den Vereinigten Staaten, diese Dokumentationen folgen aber eher einer verfahrenstechnischen Beschreibung als einer umfassenderen Logik der Anwendungsbegründung.<sup>2</sup> Dieser Unterschied in der Reflexion des Sinns der Verfahren jenseits der methodischen Erörterungen mag auch für die Chancen einer sondierenden und vergleichenden Klärung der *Verfahrensleitbilder* sprechen.

Wir werden so vorgehen, dass wir im Folgenden besondere Charakteristika der beiden Verfahren zu erarbeiten suchen und jeweils Gegenüberstellungen vornehmen, um darüber befinden zu können, wo Trennendes sich verflüchtigt oder verhärtet. Nach diesem *ersten* einleitenden *Kapitel* wenden wir uns im *zweiten Kapitel* einer Definitionen sowie einer Typik der beiden Verfahren zu. Im *dritten Kapitel* soll dem im Verfahren zugrundegelegten Wissenschaftsbegriff und der Wissenschaftsnähe im Bereich ihrer Anwendung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Dabei wird im Fall der Organisationsentwicklung ihren Gründervätern und der Einbettung in deren Philosophie und Wissenschaftsverständnis besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Im *vierten Kapitel* gehen wir der Frage nach, inwieweit die Theorie der Intervention sich einen doppelten Bezug auf Personen und Systeme zu eigen macht, wie sie mit dieser Differenz umzugehen pflegt und damit schließlich beide Perspektiven verbinden kann.

Das *fünfte Kapitel* beschäftigt sich intensiv mit dem Beratungsbegriff und seiner Bedeutung für die Einlösung der Ansprüche der beiden Konzepte der Qualitätsentwicklung. Hier wird auch der Frage nachzugehen sein, inwieweit Beratung als eine Beschreibung der zukünftigen Entwicklung, die von Evaluation zu erwarten ist, herangezogen werden kann. Darüber hinaus erlaubt der Beratungsbegriff auch dem noch weitaus ungeklärten Fragenkomplex nachzugehen, ob und inwieweit Organisationsexterne eine effektive und nachhaltige Veränderung in den beratenen Einrichtungen herbeiführen können.

Schließlich möchten wir im *sechsten* und letzten *Kapitel* die Ergebnisse unseres Vergleiches kontrastieren und die Beantwortung der Ausgangsfrage wagen, ob Evaluation und Organisationsentwicklung weitgehend gemeinsame Aufgabenstellungen verfolgen und dabei vergleichbare Methoden einsetzen.

---

<sup>1</sup> Karsten TREBESCH (2000): *Die Entwicklung der Organisationsentwicklung*, 9-16.

<sup>2</sup> Katja AHLSTICH, Tanja URICH-NEIZERT (2002): *Grundlagen der Evaluation*, 4-9; Martina RÖBBECKE, Dagmar SIMON (2001): *Reflexive Evaluation*, 45ff.

## 2. Definitionen: Evaluation und Organisationsentwicklung

In diesem Kapitel möchten wir mit einer Definition von Evaluation beginnen. Dies ist deshalb nicht leicht und erfordert einige zu begründende Festlegungen, weil der Evaluationsbegriff besonders in Deutschland seit der Wiedervereinigung eine bemerkenswerte Veränderung erfahren hat, die es hier kurz nachzuzeichnen gilt. Das Ende dieser Entwicklung ist noch nicht abzusehen, nicht einmal, ob mit einer abermaligen Wende in der Entwicklungsrichtung zu rechnen ist. In den frühen neunziger Jahren ist Evaluation besonders im Umgang mit ehemaligen DDR-Institutionen als ein hoheitlicher Akt der sogenannten Abwicklung begriffen worden, bei dem es darum ging, über Fortbestand oder Schließung vor allem von Einrichtungen des Wissenschaftssystems zu befinden. Ein solches Verständnis des Evaluationsbegriffs hat es auch in westdeutschen Bundesländern gegeben, wenn es um die Frage ging, welche von mehreren vergleichbaren Einrichtungen an verschiedenen Standorten zugunsten der anderen aufzugeben seien. Diese Art von Selektionscharakter der Evaluation hat im Laufe der Zeit an Bedeutung verloren, ohne dass auszuschließen ist, dass im einen oder anderen Fall eine solche Konsequenz aus einem Evaluationsverfahren hervorgehen könnte. Durchgesetzt hat sich ein Evaluationsbegriff, der die interne Reorganisation von Einrichtungen aller Art „begleitet“ und „vorrangig auf Verbesserungen“ zielt. Selbst dort, wo es darum geht, „eine zusammenfassende Bilanz zu ziehen“ und „grundlegende Entscheidungen über den Evaluationsgegenstand zu ermöglichen“,<sup>3</sup> stellt dieses Verständnis von Evaluation in der überwiegenden Zahl der Fälle auf Prozesse der inneren Reform und nicht auf eine Entscheidung über Fortbestand oder Abschaffung der evaluierten Einheiten ab. Dieser Verständniswandel erschwert jedoch nicht selten eine angemessene Einschätzung durch die Betroffenen. Oft glauben jene auch heute noch, unter Evaluation eine Art Peitschenknall zum Auftakt einer radikalen Eingriffs- oder Eliminationsmaßnahme verstehen zu müssen.

Für die neuere Entwicklung der Evaluation scheint uns die interne Qualitätssicherung in Organisationen jedweder Art, im Bildungsbereich allgemein und insbesondere in Hochschulen eine führende Rolle gespielt zu haben.

Mit der weitgehend einheitlichen - zumindest vergleichbaren - Übernahme des *holländischen Modells* der Hochschulevaluation in weiten Teilen Europas (einschließlich Deutschland) hat ein neues Konzept von Evaluation, nicht nur im Hochschulsystem, Einzug gehalten. Ihm zufolge ist Evaluation zu einem Instrument der mobilisierenden Reorganisation von Einheiten in Organisationen und Institutionen geworden. Diese Form des Verfahrens besteht im wesentlichen aus Datensammlungen, die im Verein mit den Organisationsangehörigen betrieben werden und die in ihrer Zusammensetzung dazu führen sollen, die Verantwortlichen auf unterschiedlichen Ebenen notwendige Reformmaßnahmen bedenken und in Angriff nehmen zu lassen. Auf diese veränderte Verwendung des Begriffes Evaluation im Sinne eines Instrumentes der Motivation zur Neustrukturierung und nicht mehr im Sinne einer selektionsvorbereitenden Bewertung ist seine Nähe zu dem der

---

<sup>3</sup> Vgl. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DeGEval) (2002): *Standards für Evaluation*, 14.

*Organisationsentwicklung* zurückzuführen. Mit dieser Nähe rechtfertigt sich die im Titel dieser Arbeit zum Ausdruck gebrachte Auseinandersetzung.

Wenn wir dieses Verfahren von Evaluation im folgenden näher erläutern, so greifen wir auf unsere eigene Praxis und Methodik zurück. Wir haben es im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz modifiziert und mit neuen Akzenten versehen. Die Vielfalt der Handhabung der Evaluation ist allein in Deutschland so groß, dass es sich empfiehlt, auf einen Verfahrenstypus - in diesem Fall das sogenannte Mainzer Modell - stellvertretend zurückzugreifen.<sup>4</sup> Das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung hat sich zunächst ausschließlich mit Evaluationen innerhalb der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, später jedoch auch an anderen Hochschulen und Bildungseinrichtungen befasst.

Mit diesem Verständnis von Evaluation in ihrer Nähe zur Organisationsentwicklung kommen wir zunächst zu einer *Definition von Evaluation*:

Evaluation besteht in der Analyse und Bewertung von Einrichtungen, Programmen, Innovationen unter dem Aspekt ihrer Wirksamkeit, Akzeptanz und Qualität mit dem Ziel der Situations- und Problemdiagnose sowie der Mobilisierung von Aktivität. Evaluation erfolgt unter der Zugrundelegung von Maßstäben, die aus dem Evaluationsfeld oder von außen stammen können.

In dieser Definition kommt zum Ausdruck, dass die *Maßstäbe* für die Beurteilung aufs Engste mit dem zusammenhängen, was wir Daten nennen (s.u.). Evaluation besteht keineswegs in einem quasi technischen Vorgang, mit dem die Abweichung von Maßstab und Wirklichkeit, von Vorgabe und Datum aufgedeckt wird, sondern der Wert des Verfahrens liegt in einem überwiegenden Teil darin, *Maßstäbe offen zu legen* oder auch zu gewinnen. Es kann mit Recht behauptet werden, dass Maßstäbe und erhobene Daten in einem Wechselverhältnis stehen und sich gegenseitig hervorbringen. Selbst wenn Daten von außen bezogen werden, ist dieses Problem damit nicht gänzlich aufgehoben. Im Prozess des sogenannten '*benchmarking*' werden beispielsweise im Vergleich mit anerkanntermaßen hervorragenden Einrichtungen, Programmen etc. Maßstäbe gewonnen. Wie gut ist das Institut eines bestimmten Faches und einer bestimmten Universität im Vergleich mit einer Forschungseinrichtung der Universität Stanford? Eine solche Gegenüberstellung macht nicht nur eine Einordnung möglich, sondern zwingt geradezu, Auskunft über die lokalen Rahmenbedingungen aller Art zu geben. Daraus kann hervorgehen, dass der Stanford-Maßstab einen gewissen heuristischen Wert hat, jedoch keineswegs als bindend zugrunde gelegt werden kann.

Die Übereinstimmung oder Differenz von Maßstab und Wirklichkeit entscheidet über das, was unter *Qualität* zu verstehen ist. Qualität kann nur in einem relativen Wert zum Ausdruck gebracht werden, der jedoch nicht unbedingt als Punktwert auf einer Skala formuliert werden muss, sondern auch in einem Vergleich von mehr oder weniger, besser oder schlechter usw. bestimmbar ist. Wenn die Analyse eines Programms zu dem Urteil führt, dass es drei vergleichbare Programme gibt, von denen das untersuchte Programm das

---

<sup>4</sup> Zur Dokumentation des Mainzer Modells: Elisabeth SPRINGER (2002): *Evaluation nach dem ‚Mainzer Modell‘*.

Schlusslicht bildet, so ist diese Skalierung weder notwendigerweise mit dem Charakter der Objektivität noch mit demjenigen der Eindimensionalität verbunden.

Wir sprechen von *Wirksamkeit* und *Akzeptanz*, um damit zum Ausdruck zu bringen, dass die Qualität auf einen definierten Effekt bezogen wird oder aber auf die soziale Tatsache der Beurteilung durch definierte Personenkreise. Auch hier besteht wie oben beschrieben selbstverständlich das Problem der Gewinnung des Maßstabes und der Urteilsarbeit. Zu fragen ist stets, wie es um die Bedeutsamkeit und Angemessenheit der Personenkreise bestellt ist; so stellt sich zum Beispiel nicht nur die Frage wer zu den Kunden einer Einrichtung zählt, sondern auch die Frage, ob an dieser Stelle der Kundenbegriff überhaupt seine Berechtigung hat. An Evaluationen wird deutlich, in welchem hohem Maße soziales Leben auch in Organisationen maßstabs- und urteilsgeprägt ist.

Besondere Bedeutung kommt dem Begriff der *Mobilisierung* zu. Käme es bei der Evaluation im hier verstandenen Sinne lediglich darauf an, Qualität mit einem rein wissenschaftlichen Anspruch zu messen, bedeutete dies, dass im Prozess des Messens der Messgegenstand einem möglichst geringen Einfluss unterliegt. Mit anderen Worten: wenn man ein Programm in seiner Wirkung an den Absichten misst, die bei seiner Implementierung Pate gestanden haben, und zur Diagnose einer verheerenden Abweichung kommt, müsste dies unter Verzicht auf Intervention in Kauf genommen werden, um den Effekt unverzerrt darstellen zu können. Dieser Purismus des Messens hat aber mit der Wirklichkeit von Evaluationen wenig zu tun, weil dies mit der Hinnahme einer beträchtlichen Verschwendung von Ressourcen und einschneidenden Fehlentwicklungen verbunden wäre. Evaluationen sind insofern in der weit überwiegenden Zahl der Fälle an einen Auftrag der *Situationsverbesserung* gebunden.

Dieses begleitende, modifizierende und durch *Interventionen* prägende Verfahren der Evaluation wird auch als *formativ* – das heißt gestaltend - bezeichnet. Im Gegensatz dazu ist von *summativer* Evaluation die Rede, wenn über wissenschaftlich ermittelte Effekte am Ende einer längeren Beobachtungsperiode befunden wird, ohne dass sie im Verlauf der Erhebung durch Einwirkungen von Seiten der Evaluatoren beeinflusst würden.<sup>5</sup> Die formative Evaluation dagegen besteht in einer wiederholten beobachtungsbegleitenden Rückmeldung über erworbene Daten und verändert damit gewollt oder ungewollt die untersuchte sozial konstituierte Wirklichkeit. Man kann einen Abteilungsleiter einer evaluierten Einrichtung nicht über die Arbeit seiner Mitarbeiter unterrichten, um seine Einschätzung zu erheben, ohne seine Urteils- und Handlungsweise zu beeinflussen.

Der fast exklusive Anlass für Evaluationen besteht ja gerade darin, soziale Mechanismen von Organisationen so zu verändern, dass ihre Wirksamkeit im Sinne einer besseren Zielverwirklichung gesteigert wird. Darin liegt der Anwendungsbezug der Evaluation. Für diesen Umstand gebraucht Michael Quinn Patton den Begriff "*Utilization-Focused Evaluation*".<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Jürgen BORTZ, Nicola DÖRING (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 61, 103, 105, 107, 112f.

<sup>6</sup> Michael Quinn PATTON (1996): *Utilization-Focused Evaluation*.

Die eingreifende Veränderung durch Evaluation stellt in den seltensten Fällen auf als rein technisch zu bezeichnende Vorgänge ab. Nicht die Art der Maschinen, nicht die Form des Rechnungswesens oder das Verfahren der Personalrekrutierung stehen zur Debatte, sondern so gut wie ausnahmslos die *Transaktionsvorgänge* der und zwischen den betroffenen Personen. Unter Transaktionsvorgängen verstehen wir vertragliche und insbesondere quasi-vertragliche und nicht-explizite Austauschbeziehungen. Damit sollen weder geltende Normen, Sanktionen und Kontrollen noch Anweisungsstrukturen ausgeschlossen werden.<sup>7</sup> Mehr noch: Auch gutmütige und wohlwollende Übertragungen und Entgegennahmen von Entscheidungen und Perspektiven sollen im Begriff der Transaktionen eingeschlossen sein. Dies empfiehlt sich da auch diese nur scheinbar unkomplizierte und triviale Form der Übertragung erhebliche Risiken der Entstellung in sich birgt, die auf selbstinteressierten Interpretationen und Missverständnissen beruhen. Die Analyse von Transaktionen und die damit einhergehenden Einwirkungschancen auf Transaktionen stellen die Grundlage für Mobilisierung dar.

Nach der Klärung dessen, was wir unter Evaluation verstehen, möchten wir uns jetzt dem Begriff der Organisationsentwicklung zuwenden. Unser Ziel ist dabei, zu zeigen, dass der Begriff der Mobilisierung eng verknüpft ist mit demjenigen der *Organisationsentwicklung*, deren Begriffsbestimmung wir uns im folgenden zuwenden.

Für die Definition dieses schillernden und keineswegs eindeutigen Begriffs ist fruchtbare Vorarbeit geleistet worden. *Karsten Trebesch* hat nach einer Sichtung der gängigen Literatur 50 Definitionen des Begriffes Organisationsentwicklung tabellarisch zusammengetragen.<sup>8</sup> Wie Trebesch zeigt, ist das Feld der vorgefundenen Definitionen außerordentlich heterogen, eine Tatsache, die sich auch dem Umstand verdankt, dass Definitionen sowohl unter empirisch-analytischen wie auch unter programmatischen Gesichtspunkten formuliert werden können: Zudem gibt es „Definitionen, die sich eher an Marketingbemühungen statt an klärenden Absichten orientieren.“<sup>9</sup> Trebesch gibt zu verstehen, dass er mehr als die Hälfte der Definitionen für unbrauchbar hält.<sup>10</sup>

Das Interessante an der Tabelle von Trebesch ist, dass man ihr entnehmen kann, wie häufig unterschiedliche Definitionsmerkmale in der einschlägigen Literatur zu finden sind und auf diese Weise der Definitionskonsens quantifiziert wird. Die 11 häufigsten Definitionsmerkmale bilden wir in einem Diagramm ab, dessen Feld durch zwei Achsen festgelegt sein soll. Wir erklären zunächst die zwei Achsen: Die Y-Achse unterscheidet nach dem Grad der Spezifität bzw. Aussagekraft der Definitionen. Als unspezifisch muss beispielsweise das Merkmal der 'Umweltanpassung' gelten. Die X-Achse ordnet die Definitionsmerkmale nach der Häufigkeit ihrer Nennung. Sie ist deshalb am Nullpunkt gestrichelt, weil die hier aufgeführten Definitionsmerkmale mit einer Häufigkeit von 12 Nennungen beginnen.

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Reinhard PIRKER (1997): *Die Unternehmung als soziale Institution*, 72ff.

<sup>8</sup> Karsten TREBESCH (2000): *50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende*.

<sup>9</sup> Karsten TREBESCH (2000): *50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende*, 56.

<sup>10</sup> Ebenda, 52.

Trebesch prüft die Kategorien auch auf Trennschärfe und Aussagekraft. Dies führt jedoch in einigen Fällen nicht zu einer sinnhaften Zusammenfassung inhaltlich weitgehend deckungsgleicher Klassen. Es bleibt dabei, dass die Kategorien unterschiedlich weit gefasst sind und einige von ihnen sich überlappen, wodurch die Häufigkeiten der Nennung verzerrt werden. Wir möchten deshalb über die Darstellung von Trebesch hinausgehen und uns um eine Neugruppierung auf Basis einer semantischen Zuordnung bemühen. Wir haben uns in jenen beiden Fällen um eine angemessene Zusammenfassung bemüht, wo die Ähnlichkeit der Beschreibungen für sich spricht. So können wir keinen hinreichenden Bedeutungsunterschied zwischen ‚Effektivitätssteigerung‘ und ‚Steigerung der Leistungsfähigkeit‘ ausmachen. Ähnliches gilt für die Kategorie der Selbststeigerung, die sich aus der Kombination zahlreicher nur selten genannter Begriffe ergibt, die mit ‚Selbst-‘ beginnen. Gemeinsam ist diesen Begriffen, dass sie alle eine Form der Eigenverantwortung zum Ausdruck bringen.<sup>11</sup> Diese nachträglich gebildeten Cluster kennzeichnen wir in Abbildung 1 mit gestrichelten Umrandungen. In anderen Fällen haben wir uns für eine begriffliche Kurzform entschieden. Die fett hervorgehobenen Kategorien sind diejenigen, die uns für eine eigene Definition besonders geeignet erscheinen. Es sind dies ‚angewandte Sozialwissenschaft‘, ‚Effektivitäts- und Leistungssteigerung‘, ‚Selbststeigerung‘, ‚Integration von Individuum und Organisation‘, ‚aktive Mitwirkung‘ sowie ‚gemeinsame Lernprozesse‘.

Wir möchten nunmehr zu einer Interpretation der Cluster übergehen. Wir beginnen mit solchen Merkmalen, die hinsichtlich der Definition von Organisationsentwicklung als unspezifisch angesehen werden müssen. Dazu gehört das Merkmal ‚angewandte Sozialwissenschaft‘ und ‚Selbststeigerung‘, besonders aber ist hier wegen der Häufigkeit ihrer Nennung die Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effektivität hervorzuheben. Diese Merkmale sind deshalb unspezifisch, weil sie auch für die Umschreibung gänzlich anderer Definitionen herangezogen werden könnten; sie werden hier verstanden als *genus proximum*, als nächstliegender Gattungsbegriff. Insofern kann die Organisationsentwicklung als ein Verfahren der Leistungssteigerung bezogen auf Organisationen, aber auch auf die persönliche Entwicklung, verstanden werden, das als eine angewandte Sozialwissenschaft zu gelten hat. Die *differentia specifica*, das Besondere des Verfahrens der Organisationsentwicklung, ist in den Clustern abzulesen, die sich sowohl durch ein hohes Maß an Spezifität als auch durch eine häufige Nennung auszeichnen. Hier ist besonders auf die Integration von individueller und organisatorischer Förderung abzustellen, sowie auf die aktive Mitwirkung der Mitglieder in Organisationen und den ausdrücklichen Gesamtbezug, d.h. die gleichzeitige Konzentration auf Personen und die Organisationsstruktur. Damit können wir zu einer Definition kommen:

Unter Organisationsentwicklung ist eine sozialwissenschaftliche Methode der Reorganisation in und von Organisationen zum Zwecke der Leistungssteigerung zu verstehen; dabei sollen sowohl gemeinschaftliche und aufeinander abgestimmte Lernprozesse der Organisationsmitglieder als auch organisationelle Strukturanpassungen gleichzeitig befördert werden.

---

<sup>11</sup> Manfred HENNEN (1994): *Egoismus und Altruismus in der Sozialtheorie*, 300.

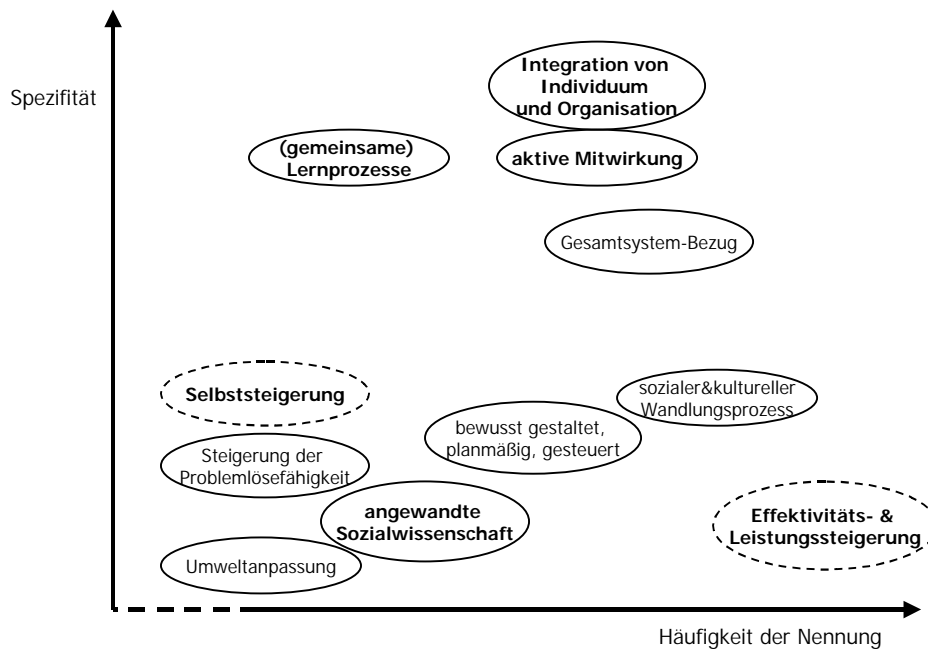


Abbildung 1

Wir kommen nun nach Definition unserer Auffassung von Evaluation und Organisationsentwicklung zu einem Vergleich beider Verfahren.

Zunächst einmal ist festzustellen, dass sowohl Evaluation als auch Organisationsentwicklung durch den Oberbegriff der *Qualitätssicherung* zusammengefasst werden können.

Auch können beide Verfahren und die entsprechenden Aktivitäten als Formen *subsidiärer Steuerung* betrachtet werden, d.h. als eine Steuerungsform, die dann eintritt, wenn *Standardformen der Alltagsoperationen unwirksam* sind oder nur unzureichend greifen. Im Falle der Organisationsentwicklung ist allerdings darauf hinzuweisen, dass einigen Autoren vorschwebt, Organisationsentwicklung als eine Art Standardprozess aufzufassen, der das Geschehen in Organisationen dauerhaft begleitet.

Von dieser Einschätzung von Subsidiarität bzw. von Dauerunterstützung im Alltag hängt auch ab, welche Einstellung gegenüber dem Beratungsbegriff eingenommen wird. Zunächst ist davon auszugehen, dass sowohl Evaluation als auch Organisationsentwicklung Beratungsformen darstellen. Obwohl wir uns im fünften Kapitel ausführlich mit Beratung beschäftigen, ist schon hier kurz darauf einzugehen. Die Organisationsentwicklung scheint darauf zu setzen, dass intervenierend beraten werden muss, sie beschreibt aber weniger, wie das zu geschehen habe. Am Begriff der *Beratung* wird deutlich, dass es unverzichtbar ist, den professionellen Personenkreis zu benennen, der als Berater in Frage kommt und dafür die notwendigen Daten gewinnen und zur Verfügung stellen kann. Es erweist sich als höchst voraussetzungsvoll, Berater in den Organisationen selbst rekrutieren zu wollen. Das Verfahren der Organisationsentwicklung scheint dies oft nahe legen zu wollen. Nach unserem Verständnis kommt Beratern die Rolle von *Dritten* zu, die nicht zu den unmittelbar Betroffenen der organisationellen Mobilisierung gehören. Ego und



alter sind Vertragspartner oder Austauschpartner in Organisationsprozessen, zum Beispiel in der Form von Managementpersonen und Ausführenden. Die Rolle des Dritten besteht darin, als Außenstehender zur Beurteilung organisationsinterner Vorgänge hinzugezogen zu werden. Das schließt nicht aus, dass von dem Beratenen eine höchst aktive Rolle erwartet werden muss. Wir plädieren dafür, sowohl Evaluation als auch Organisationsentwicklung als Formen der *Organisationsberatung* zu verstehen.<sup>12</sup>

Wir kommen nunmehr zu möglichen Unterschieden der beiden Verfahren, die jedoch nicht zu ihrer durchgehenden Trennung oder Gegenüberstellung führen, sondern eher gradueller Art sind. Dazu knüpfen wir erneut an den Beratungsbegriff an. Wenn Organisationsentwicklung als Beratung verstanden wird, ist erklärungsbedürftig, wieso nicht nur die ‚Effektivität‘ der Organisation als Beratungsziel genannt wird, sondern auch dasjenige der ‚Humanität‘.<sup>13</sup> Einleuchtend erscheint zunächst, dass mit ‚Effektivität‘ das Ziel der koordinierten Leistungssteigerung der Organisation beschrieben wird. Was hat es aber mit dem wertbeladenen Begriff ‚Humanität‘ auf sich? Zweifellos soll damit eine Parteinahme für das Wohlergehen der Organisationsmitglieder verstanden werden. Diese Auffassung kann zunächst nur sinnvoll erscheinen, wenn man dieses Wohlergehen notfalls auch gegen das Organisationsmanagement zu verteidigen bereit ist.

Die Organisationsentwicklung scheint aber von der gleichzeitigen und widerspruchslosen Verfolgung dieser beiden Ziele auszugehen, weil einerseits menschliche Frustration zur Verfehlung von Organisationszielen führe und andererseits Ineffizienz der Organisation Frustration der Mitglieder unvermeidlich mache. Diese sympathetische und optimistische Parallelisierung vermögen wir nicht zu teilen, weil auch mit der Akzeptanz dieser Zusammenhänge immer noch die Frage offen bleibt, welche persönlichen und organisationalen Restrukturierungen im einzelnen notwendig sind, um einen solchen Gleichklang anzustreben. Mit anderen Worten: wann müssen sich Personen und wann müssen sich Organisationsstrukturen ändern?

Uns scheint, dass Organisationsentwicklung nicht zufällig sondern systematisch von der Spannung dieser beiden Begriffe der Effektivität und Humanität lebt. Das Konzept der Organisationsentwicklung scheint diese Spannung auch nicht verschweigen zu wollen. Sie führt vielmehr das Pathos in ihrem Etikett. Dies in dem doppelten Sinne des Verständnisses von Pathos, nämlich von idealistischem und existentiellem Anspruch einerseits und der Tragik des Konfliktes andererseits.

Wenn beiden Verfahren gemeinsam ist, auf Prozesse der Leistungssteigerung in Organisationen durch die *Mobilisierung von persönlichem Engagement* gerichtet zu sein, dann kann das im günstigsten Fall mit einer symmetrischen Bedienung persönlicher und organisatorischer Interessen verbunden sein, der weitaus wahrscheinlichere Fall ist jedoch derjenige einer Diskrepanz. Hier ist die vermittelnde Aufgabe des Beraters erforderlich. Man könnte sagen, erst auf dem Wege von langwieriger Überzeugungsarbeit kann es gelingen, an entscheidenden Stellen die Organisationsmitglieder und die strukturellen Bedingungen ihres Handelns aufeinander abzustimmen. Auch dies verweist wieder auf die

---

<sup>12</sup> Vgl. Manfred HENNEN (2002): *Die Zukunft der Evaluation*, 109ff.

<sup>13</sup> Karsten TREBESCH (2000): *Die Entwicklung der Organisationsentwicklung*, 12.

Notwendigkeit der Beratung. Wenn die strenge Parallelität ein unverzichtbares Merkmal der Organisationsentwicklung ist, dann ist sie in diesem Punkt von der Evaluation abzugrenzen. Unterschiede sehen wir in der entschiedenen Artikulation des prohumanen Engagements in der Organisationsentwicklung. Zugespitzt könnte man sagen, dass bei ihr personale und organisationale Therapie koinzidieren. Von einem solchen Selbstverständnis ist die Evaluation weiter entfernt. Ihre Vorstellung von Mobilisierung schließt fraglos Personen ein, aber die Zumutungen, die zum Zweck der Qualitätssicherung an die Organisationsmitglieder gerichtet werden, zielen primär nicht auf deren Persönlichkeitssteigerung.

Ein zweiter Unterschied zwischen Evaluation und Organisationsentwicklung könnte in einem höheren Grad an Bestimmtheit des Verfahrens und der Zuständigkeit für die Verfahrensdurchführung im Falle der Evaluation bestehen. Zwar berufen sich beide Verfahren auf die Methoden der empirischen Sozialforschung, im Falle der Evaluation ist jedoch eine größere Nähe zu einer methodisch kontrollierten Anwendung zu vermuten. Bei der Organisationsentwicklung lässt sich eine *größere Methodentoleranz* beobachten. Auch dieser Unterschied scheint aber nicht auf eine systematische Differenz hinzudeuten, sondern auch nur auf einen graduellen Unterschied. Jeder Einstieg in ein wie auch immer geartetes Verfahren der Organisationsentwicklung hätte eine solche Bestimmung von Verfahren und Zuständigkeit vorzunehmen. Darüber wird noch zu berichten sein, wenn wir uns dem Wissenschaftsbegriff in Kapitel 3 zuwenden.

Schließlich ist noch auf einen Unterschied hinzuweisen, der sich ebenfalls aus dem Grad des Engagements sowie der Intensität der Beratung ergibt. Es ist derjenige der Dauer der Beratung. Bei Evaluationen handelt es sich in der Regel um zeitlich befristete Maßnahmen, während Organisationsentwicklung im Extremfall auch als Dauereinrichtung verstanden werden kann. Wenn man jedoch davon ausgeht, dass es auch bei der Organisationsentwicklung in einem solchen Fall intensivere und weniger intensive Phasen geben wird, so ist in der Tatsache, dass auch Evaluation und Re-Evaluation als Notwendigkeiten thematisiert werden, eine Annäherung durchaus gegeben.

### 3. Wissenschaftsbegriff

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass Evaluation als eine *wissenschaftsgestützte*, jedoch nicht als eine originär wissenschaftliche Vorgehensweise anzusehen ist. Dieser Aspekt ist in der Organisationsentwicklung bereits früh ausgearbeitet und vertieft worden. Insbesondere *Kurt Lewin* hat in seinem sozialpsychologischen Forschungsinteresse nicht nur eine rein akademische Analyse, sondern die *Lösung sozialer Konflikte* angestrebt. Es ging ihm dabei um eine fruchtbare Verzahnung von Theorie und Praxis, die er *Aktionsforschung* nannte.<sup>14</sup> Kurt Lewin gilt unter anderem auch als Begründer der Organisationsentwicklung. "Es gibt sogar Autoren, die Organisationsentwicklung und Aktions-

---

<sup>14</sup> Vgl. Fritz GAIRING (1996): *Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen*, 45ff.

forschung als nahezu identische Ansätze beschreiben."<sup>15</sup> Aktionsforschung zielt auf Erkenntnisgewinn durch praktische Veränderung in Zusammenarbeit mit den Klienten.<sup>16</sup> Damit kommt der Aktionsforschung eine vergleichbare *Hybridstellung zwischen Theorie und Praxis* zu wie der anwendungsbezogenen Evaluationsforschung. Die Hoffnung der Aktionsforschung lag zur Zeit ihrer großen Aktualität darin, die Verhaltensmodifikation der Organisationsmitglieder einerseits mit einer Änderung von Organisationsstrukturen andererseits verbinden zu können.

„Auf eine kurze Formel gebracht, bezeichnet Aktionsforschung eine Forschungsstrategie, durch die ein Forscher oder ein Forschungsteam in einem sozialen Beziehungsgefüge in Kooperation mit den betroffenen Personen aufgrund einer ersten Analyse Veränderungsprozesse in Gang setzt, beschreibt, kontrolliert und auf ihre Effektivität zur Lösung eines bestimmten Problems beurteilt.“<sup>17</sup>

In dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit und ihrer Anwendung für praktische Zwecke können zurecht Unvereinbarkeiten und Spannungen vermutet werden. Dies ist nicht nur hingenommen, anerkannt, sondern auch ausdrücklich formuliert worden:

„Sackmann stellt aus ähnlichen Überlegungen heraus die Forderung nach einem ‚systematischen Eklektizismus‘ und einer ‚Echtzeitwissenschaft‘ (real time science) auf.... Mit systematischem Eklektizismus ist gemeint, daß Theorien, Gesetze, Hypothesen und Ideen aus verschiedensten Wissensgebieten (eventuell per Analogieschluss) entlehnt und in konkreten, problemorientierten Projekten in ‚quick-and-dirty‘-Experimenten (Chapanis) auf ihre Brauchbarkeit geprüft werden.“<sup>18</sup>

Mit dieser ‚Flucht nach vorn‘ ist jedoch die Frage noch nicht geklärt, ob die Anwendung wissenschaftlicher Methoden für Zwecke der praktischen Veränderung und die daraus hervorgehenden Einsichten noch als Wissenschaft bezeichnet werden sollten. Um dieser Frage zu entgehen hat *Peter Heintel* zwei unterschiedliche Wissenschaftsbegriffe voneinander abgrenzen wollen. Er nennt sie beschreibende und bestimmende Wissenschaft. Beschreibende Wissenschaft zeichne sich durch ihre Enthobenheit von technischer Anwendung aus und solle eine möglichst detaillierte Beschreibung von Realität erlauben. Im Gegensatz dazu diene die bestimmende Wissenschaft als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage, deren Modelle sich in der Praxis zu bewähren hätten und Wirklichkeit entsprechend zweckbezogen reduzierten.<sup>19</sup> Heintel legt großen Wert darauf, die beschreibende Wissenschaft mit ihrer ‚Praxisenthobenheit‘ zu rechtfertigen, indem er darauf hinweist, dass "sie ‚näher‘ an der Wirklichkeit und, wenn man so will, ‚wahrer‘ ist als jede angewandte Wissenschaft, denn letztere muss abstrahieren und reduzieren, muss Entscheidungen treffen."<sup>20</sup> Uns scheint es dagegen notwendig zu sein, für die sogenannte bestimmende Wissenschaft das Merkmal der Wissenschaftlichkeit zu retten. Unseres Erachtens kommt es bei der Unterscheidung von Wissenschaft und Nicht-Wissenschaft entscheidend auf die Nachprüfbarkeit von Aussagen über Wirkungszusammenhänge an und damit auf die *Zuschreibbarkeit von Effekten*. Wenn wir diese Bedingung der Zuschreib-

---

<sup>15</sup> Ebenda, 48.

<sup>16</sup> Edgar SCHEIN (2000): *Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie?* 22.

<sup>17</sup> Richard PIEPER: *Aktionsforschung und Systemwissenschaften*, 100.

<sup>18</sup> Richard PIEPER: *Aktionsforschung und Systemwissenschaften*, 111.

<sup>19</sup> Peter HEINTEL (1992): *Läßt sich Beratung erlernen?*

<sup>20</sup> Ebenda, 352.

barkeit auf das Geschehen in Organisationen anwenden und gleichzeitig in dieses Geschehen eingreifen, so geht allein dadurch die Chance gesicherter Erkenntnisse verloren. Entscheiden ist immer ein Handeln unter Bedingungen der Unsicherheit; wir sehen deshalb jedoch keine Notwendigkeit zur Legitimation dieses unabdingbaren Entscheidens den Wissenschaftsbegriff heranzuziehen. Selbstverständlich ist Wissenschaftlichkeit immer auch mit dem Verzicht auf Handlungschancen verbunden, gerade das macht den besonderen Wert und die prinzipielle Überholbarkeit ihrer Erkenntnisse aus.

An dieser Stelle erinnern wir an unsere Darstellung des Unterschiedes zwischen formativer und summativer Evaluation. Allein die summative Evaluation gewinnt dem Kriterium der Wissenschaftlichkeit genügende - weil nicht durch Einwirkungen während des Beobachtungsverlaufs getrübe - Erkenntnisse am Ende der Beobachtungsperiode.<sup>21</sup> Die Isolation von Einflussgrößen ist einer Organisationsentwicklung nach der Methode der *Aktionsforschung* nicht möglich. Wenn man der Aktionsforschung die Weihe der Wissenschaftlichkeit abspricht, wird sie unseres Erachtens dadurch nicht als Instrument der wissenschaftlich basierten Gestaltung abgewertet. Organisationsentwicklung ist ihrem Anspruch nach immer gestaltend und erlaubt in diesem Rahmen durchaus Erkenntnisse über Verläufe und Einflussfaktoren in Organisationen, auch wenn diese nicht rein wissenschaftlich, sondern über weite Strecken intuitionsbehaftet sind. Man könnte auch sagen, in der Organisationsentwicklung wie in der Evaluation sind starke Elemente des Entscheidens vorhanden; beide Interventionsverfahren sind selbst organisatorischer Natur. Da der Begriff Aktionsforschung eingebürgert ist, möchten wir nicht für dessen Änderung plädieren, sondern lassen es mit der Feststellung bewenden, dass er durch ein Wissenschaftsverständnis im engeren Sinne nicht gedeckt ist.

Evaluation und Organisationsentwicklung als *angewandte Sozialwissenschaft* können der Belastung mit der Diskussion um Wissenschaftlichkeit entgehen. Angewandte Wissenschaft geht aus Wissenschaft hervor, ohne deren besonderen Status zu berühren und muss nicht darauf bestehen, selbst wiederum reine Wissenschaft zu sein.

Die Hybridstellung der Organisationsentwicklung wie der Organisationsforschung kommt auch darin zum Ausdruck, dass der Beratungsbegriff eine Verschiebung derart erfährt, dass die zu Beratenden in eigener Sache Beratungsfunktionen übernehmen sollen.

„Die Organisation übernimmt also wesentliche Teile des Aufgabenbereiches des Institutionsberaters, indem sie den Innovationsprozeß selbst steuern und permanent weiterführen kann.“<sup>22</sup>

In einer abgemilderten Form, die uns wesentlich realistischer erscheint, bleibt Beratung als externe und vermittelnde Instanz bestehen, verpflichtet sich aber zur engen Kooperation mit den Klienten. Wenn man dieses Kooperationsverfahren für Interventionszwecke zugrunde legt, zeigt sich abermals die enge Verschränkung zwischen Evaluation und Organisationsentwicklung, die in diesem Fall über die Aktionsforschung hergestellt wird.

---

<sup>21</sup> Jürgen BORTZ, Nicola DÖRING (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*.

<sup>22</sup> Hans-Heinrich HENKE, Susanne KARSTEDT: *Institutionsberatung und Aktionsforschung. Parallelen und Differenzen zur Aktionsforschung*, 127.

„Wesentlich für die moderne Institutionsberatung ist es also, mit dem Klienten im Problemlösungs- und Problemfindungsprozeß zu kooperieren.“<sup>23</sup>

Im Kontext dieser engen Kooperation zwischen Beratern und Beratenen muss jetzt kurz das besondere Datenverständnis erörtert werden, wie es in der Logik eines solchen therapienahen Verfahrens liegen muss. Beim herkömmlichen *Datenbegriff* wird von *quantitativen Daten* unterschiedlicher Herkunft und Bedeutung ausgegangen. Das sind im Rahmen des Bildungswesens zum Beispiel Daten über Absolventen, Personalrelationen, Ressourcen, Outputleistungen, skalierende Vergleiche mit Einrichtungen, die ähnliche Aufgaben wahrnehmen usw. Diesen Daten kommt weitgehend ein objektiver Charakter zu und sie pflegen als wissenschaftlich gesichert angesehen zu werden. Sie sind für eine Bestandsaufnahme im Rahmen der Evaluation oder Organisationsentwicklung gänzlich unverzichtbar. Sie reichen für sich genommen und ohne Interpretationen von Innerhalb und Außerhalb der Organisation jedoch nicht aus.

Wir betonen das, weil quantitative Daten chronisch überschätzt werden. Wenn am Ende einer differenzierten Beurteilung die unterschiedlichen aber zusammenhängenden Sachverhalte verlust- und zweifelsfrei durch eine Zahl sozusagen auf den Nenner gebracht werden können, ist dies ein Glücksfall, auf den zu verzichten töricht wäre. Typisch dafür ist z.B. ein Index. Wenn jedoch ein Zahlenwert, der uninterpretiert höchst missverständlich und verkürzend sein kann, für die abschließende Beurteilung herangezogen wird, bedeutet dies ein Unglück für eine valide Bestandsaufnahme. Gefährlicher als die Missverständlichkeit ist jedoch die Suggestion von Eindeutigkeit, die mit Zahlenwerten üblicherweise verbunden ist, auch wenn tatsächlich höchst ambivalente Interpretationsmöglichkeiten vorliegen.

Deshalb möchten wir hier auf einen zweiten Typus von Daten besonders hinweisen, der erst in der beschriebenen engen Kooperation zwischen Klienten und Beratern innerhalb der Evaluation und Organisationsentwicklung gewonnen werden kann und dort eine besondere Rolle spielt. Er besteht in der Erhebung, in der Zusammenführung und im Abgleich von *Urteilen* unterschiedlicher Personenkreise, die in einer Einrichtung oder mit einer Einrichtung arbeiten. Für diese Personenkreise sind die Bezeichnungen ‚shareholder‘ und ‚stakeholder‘ zur Mode geworden. In vielen Fällen ist davon auszugehen, dass Urteile über Ziele und Teilziele von und in Organisationen und deren Umsetzungswege keineswegs eindeutig sind und auf Nachfrage sehr unterschiedlich gekennzeichnet werden. Oft sind sie auch gar nicht bewusst und es besteht eine Art Weisheit der Organisationsmitglieder darin, sich über sie nicht oder nur vage zu äußern. Diese Art von Erhebung fördert zunächst Unsicherheit, Unklarheit und Dissens zu Tage. Das ist aber das Gegenteil von dem, was in Organisationen als selbstverständlich vorausgesetzt wird und zu ihrem zentralen Selbstverständnis und Selbstbewusstsein gehört. Die Offenlegung von Daten dieser Art verweisen auf Klärungs- und Entscheidungsbedarf an neuralgischen Punkten und bringt die therapieverwandte Vorgehensweise von Beratung dieser Art ins Bewusstsein.

---

<sup>23</sup> Hans-Heinrich HENKE, Susanne KARSTEDT: *Institutionsberatung und Aktionsforschung. Parallelen und Differenzen zur Aktionsforschung*, 134.

Der Alltag in Organisationen scheint oft darin zu bestehen, dass diese Notwendigkeit des Entscheidens vermieden, hinausgeschoben oder verdunkelt wird. Eine Aufgabe von Evaluation ebenso wie Organisationsentwicklung besteht darin, auf die Latenz dieses Missstandes hinzuweisen und die unausgesprochenen und uneingestanden Urteile ans Licht zu bringen. Mit anderen Worten: auch oder gerade wenn diese Urteile subjektiv, nur beschränkt intersubjektiv oder objektiv falsch sein sollten, muss ihr Vorhandensein sowie ihre *faktische Wirksamkeit* erhoben werden.

In diesem Zusammenhang ist wiederholt und zurecht darauf hingewiesen worden, dass Organisationsvorgänge als Netzwerke des Entscheidens verstanden werden können. Gleichzeitig stellt das Operieren und Prozessieren des Entscheidens für die Mitglieder der Organisation ein ‚Mysterium‘ erster Ordnung dar. Organisationen leben hinsichtlich ihrer Entscheidungsvorgänge mit dieser permanenten Blindheit. Externe Beobachtungsverfahren können hier nicht völlige, u.U. aber partielle Abhilfe schaffen. Die Art der Datenerhebung besteht in diesem Fall in der engen und vertraulichen Kooperation mit den Klienten, gerade in der Gewinnung und Offenlegung solcher Urteile. Diese Urteile bilden eine Art Wirklichkeit unrealistischer Vorstellungen ab. Man könnte diese Art der Erhebung von Urteilen auch als einen Vorgang des Entscheidens deuten. Der Begriff der Entscheidung soll verdeutlichen, dass Urteile zu Daten werden.<sup>24</sup> Diese Erkenntnis verweist auf den weiten Weg, der zurückzulegen ist, um vom Organisationsgeschehen zu einer brauchbaren Charakterisierung durch Daten kommen zu können. Er verweist auch auf Möglichkeiten und Grenzen der praktischen Anwendung von Aktionsforschung. Organisationen sind entscheidungs- und urteilsstrukturiert und damit immer auch sprachlich verfasst. Sie stoßen damit allenthalben und notwendigerweise auf die Grenzen der Quantifizierung.

#### **4. Das Spannungsfeld von Person und Organisation**

Die vorangegangenen Ausführungen haben an eine Grundproblematik besonders des Konzeptes der Organisationsentwicklung herangeführt, nämlich diejenige der Vermittlung zwischen persönlichen Zielen und denen der Organisation. Organisationsentwicklung lebt, wie wir gesehen haben, von der Hoffnung, die Brücke zwischen beiden schlagen zu können. Bei näherem Hinsehen entpuppt sich diese Zweiseitigkeit aber als ein Feld mit sehr vielen und höchst unterschiedlichen persönlichen wie organisationalen Interessen.

„Wenn es stimmt, daß personale und soziale Systeme als grundlegend inkompatible Größen betrachtet werden müssen, deren jeweilige Koordination und Interpenetration als Problem verstanden und verarbeitet werden muß, dann bedeutet das, daß es sich hierbei um ein *Rationalitätsproblem mit Dauercharakter* handelt, das als solches nicht generell beseitigt werden kann, sondern immer zu neuen Lösungsmöglichkeiten veranlassen muß. Für eine Organisationsentwicklung, die mehr sein will als eine bloße Managementlehre oder ein neues, raffinierteres Instrument der Managemententwicklung, das nur dem Ziel einer wirksameren Interessendurchsetzung der durch Status und/oder Kapital ohnehin Privilegierten dient, muß daher notwen-

---

<sup>24</sup> Das ist die epistemologisch entzauberte Nachricht von Niklas Luhmann als Kenner der Organisationen: Niklas LUHMANN (2000): *Organisation und Entscheidung*, 123-145, besonders 123, 135, 138f.

digerweise von einem Rationalitätskonflikt ausgegangen werden, der in der Divergenz der Rationalitäts- und Selektionskriterien sozialer und personaler Systeme begründet liegt."<sup>25</sup>

Hier wird ein stets vorhandener und jeweils neu entstehender Gegensatz zwischen organisationalen und personalen Systemen formuliert. Sicherlich ist diese Unterscheidung als eine Annäherung an ein immer virulentes Spannungsverhältnis in Organisationen brauchbar. Organisationen stellen grundsätzlich *Koordinations- und Kooperationsentwürfe* dar, die auf Ziele ausgerichtet sind, die außerhalb der unmittelbaren Erreichbarkeit und Interessensphären von Einzelpersonen liegen. Wenn wir uns die Rolle eines einzelnen Gelehrten in der Antike vorzustellen versuchen, der kraft seiner Reputation Schüler von weither anzog und ihn mit einer heutigen Großuniversität vergleichen, dann wird sofort deutlich, dass letztere aus einer vielfältigen und tief gestaffelten Programmatik besteht, die für alle, die in eine solche Organisation als Mitglieder und Beschäftigte eintreten, eine Art Zumutung für den persönlichen Motivationshaushalt darstellt, die weit von den ursprünglichen Interessen wegführt. Damit ist aber immerhin noch ein gegebenes und feststehendes Ausgangsinteresse vorausgesetzt - doch selbst das ist in diesem Beispiel in Frage zu stellen. Will ein Student eines viel versprechenden Modefaches tatsächlich sein wohlverstandenes Eigeninteresse verwirklichen? Hat er klar konturierte Vorstellungen einer Investition in die Zukunft einer Fach-Identität? Wir zögern hier, diese Fragen entschieden zu bejahen.

Insofern besteht in Organisationsvollzügen ein immer währendes Grundproblem darin, fremde, unpersönliche und in gewisser Weise immer *künstliche Zielsetzungen* mit den *persönlichen Aspirationen* zu verknüpfen. Dieses Problem kann weder eine Stellenbeschreibung noch das Belohnungssystem der Besoldung noch die unbestimmte Aufforderung, für das Wohl der Organisation einzutreten, lösen. Sozialwissenschaftlich gesprochen haben wir es deshalb bei jeder Sozialtheorie mit dem Problem der Handlungsregulation zu tun.

"Der *Handlungsbegriff* leidet beinahe überall in der Sozialtheorie daran, dass er mit Entwürfen, mit Entscheidungen oder mit Kalkulationen identifiziert wird und damit an einem individualistischen und autonomistischen Bias krankt. Man mache sich doch einmal die Mühe, nach Handlungen zu suchen, welche sich wirklich sozial- und kulturunabhängig konzipieren lassen."<sup>26</sup>

Mit anderen Worten, jeder Handlungsentwurf ist Ergebnis einer *Koevolution personaler, sozialer und kultureller Systeme*. Es gibt keine *Handlungsmotivationen*, die lediglich dem personalen System zugeschrieben werden können, und es gibt keine Sozial- oder Organisationsprogrammatik, die unabhängig von Personen existieren könnte. Richtig ist, dass Organisationen theoretisch als *soziale Systeme* konstruiert werden können, die zunächst von *personalen Systemen* unabhängig gedacht werden können, dies aber mit dem Zweck, ihre praktische Verknüpfung mit Personen auch theoretisch deutlich zu machen. Die Personen in Organisationen sind nicht als Umwelten konzipierbar. „Gegen alle Legen-

---

<sup>25</sup> Burkard SIEVERS (2000): *Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme*, 41.

<sup>26</sup> Manfred HENNEN (2001): *Hat Wissenschaft Macht?* 161.

den über ‚unpersönliche‘ Bürokratie muss festgestellt werden, dass die Orientierung an Personen innerhalb von Organisationen eine erhebliche Bedeutung besitzt.“<sup>27</sup>

Menschen, die in Organisationen handeln und die im Rahmen von Evaluation und Organisationsentwicklung mobilisiert werden sollen, denken nicht einfach nur an sich, sondern sie verbinden ihre Interessen mit Praktiken, die als solche immer schon auch Organisationsentwürfe sind, vielleicht informelle, vielleicht unrealistische, jedenfalls aber Entwürfe, welche die Organisationsumwelt der Person mit einbeziehen. Es wäre andererseits genauso unrealistisch zu glauben, dass Organisationen ausschließlich auf der Grundlage der formalisierten und gesetzten Programmatik existieren können. Dies würde ein triviales Maschinenmodell des Gehorsams und der gedanken- und gefühllosen Umsetzung unterstellen. Es ist dieses Szenarium, auf das Organisationsentwicklung stößt und wir erkennen, dass die Aufforderung zum blindem Gehorsam ebenso wenig Heilmittel für die Reorganisation sein kann, wie es die bloße Aufforderung sein könnte, sich mit der Organisation zu identifizieren. Diese zweite Form der Naivität ist noch zu häufig mit der Vorstellung von Organisationsentwicklung verbunden. Es geht nicht lediglich um die Frage, ob man sich für die Organisation engagiere oder nicht, sondern gerade auch darum, wie man sich zu engagieren habe. Zu oft ist gerade falsches Engagement für Organisationspathologien verantwortlich zu machen.

*Boos, Exner & Heitger* haben darauf hingewiesen, dass, um der Wirklichkeit der Organisation gerecht zu werden, neben dem Modell des Systems auch das des *Netzwerkes* benötigt werde. Im Gegensatz zu Systemen zeichnen sich Netzwerke nicht durch eine klar angebbare Grenzziehung aus. Unter einem Netzwerk ist ein personenbezogenes Beziehungsgeflecht zu verstehen, das Systemgrenzen überspannen kann, das selten und für außeralltägliche Anlässe aktiviert wird. Auf diese Weise ist die lose und latente Verknüpfung Vieler möglich, wobei der Personenkreis nicht zur Gänze bekannt ist. Das macht seine Stärke aus; es ist immer möglich, im Schneeballsystem die Beziehungen der Bekannten von Bekannten auszunutzen, um auf diese Weise an Informationen und andere Ressourcen zu gelangen. Die Form des Austausches in Netzwerken ist weit gespannt und zeitlich gestreckt: "Netzwerke handeln mit (potentiellen) Handlungen."<sup>28</sup>

In Netzwerken entfällt auch die Partialinklusion der Personen, wie sie für Systeme typisch ist, die auf einem Rollenhandeln bestehen und große Teile der Person ausschließen müssen. Es sind diese Personenmerkmale, die in sozialen Netzwerken zur Verfügung stehen. Der Hausmeister mutiert dann zu jemandem, der einen Nachbarn hat, dessen Schwager ein Hobbyinstallateur ist.

Wir haben oben beschrieben, dass Organisationen mit ihrer formalen Struktur deutlich abgeschlossene Einheiten bilden. "Soziale Netzwerke werden für den einzelnen dort interessant, wo Organisationen an ihre Grenzen stoßen."<sup>29</sup> Auch wenn Netzwerke weiter

---

<sup>27</sup> Niklas LUHMANN (2000): *Organisation und Entscheidung*, 286. Diese Formulierung mag den Kenner der Theorie der entpersonalisierten sozialen Systeme überraschen.

<sup>28</sup> Frank BOOS, Alexander EXNER, Barbara HEITGER (2000): *Soziale Netzwerke sind anders*, 73.

<sup>29</sup> Ebenda, 73.



reichen als die Organisationen, können sie organisationsintern von großer Bedeutung sein. Getauscht werden neben Handlungen auch Informationen wie Einschätzungen, Urteile und Klatsch. Die Handlungsbereitschaften und Handlungsblockaden, die daraus hervorgehen, sind für die Organisationsdiagnose von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Im Rahmen der Organisationsentwicklung hat ihre Kenntnis eine ebenso große Bedeutung wie für die Evaluation.

Die Überlegungen zum Netzwerk lassen auch die Gegenüberstellung von personalen und sozialen Systemen als zu wenig komplex erscheinen. In der Abbildung 2, die Sievers<sup>30</sup> entnommen ist, soll deutlich gemacht werden, dass personale Systeme und das soziale System der Organisation nur eine relativ kleine Schnittmenge aufweisen, mit der die organisatorische Rolle gekennzeichnet werden soll.

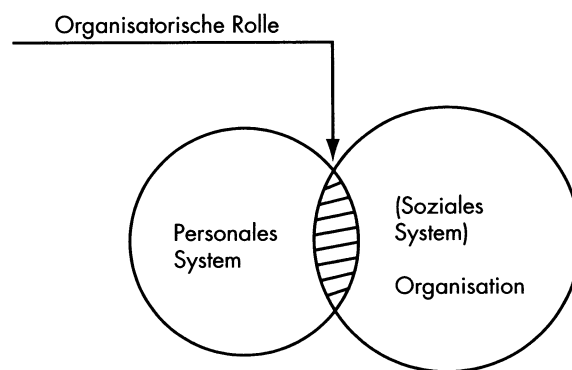


Abbildung 2 <sup>31</sup>

Sievers weist darauf hin, dass das Segment, das die Organisationsrolle am personalen System einnimmt, erheblich variieren kann und er warnt zu Recht davor, diese Rolle als eindeutig definiert und als handlungsdeterminierend anzusehen.<sup>32</sup> Aber es bleibt bei diesem Schaubild doch bei der Vorstellung, dass jeweils Einzelpersonen mit dem sozialen System der Organisation konfrontiert werden. Tatsächlich haben wir es bei Verfahren der Organisationsentwicklung und Evaluation immer mit einem wesentlich weiteren Zusammenhang zu tun, nämlich mit demjenigen der offenen Interaktionen. Auch wenn für diese Art der Beziehungen der Systembegriff zurückgewiesen werden kann, können sie je nach Intensität und Dauerhaftigkeit auch als Sozialsystem der informellen Beziehungen bezeichnet werden.

---

<sup>30</sup> Burkhard SIEVERS (2000): *Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme*.

<sup>31</sup> Ebenda, 37.

<sup>32</sup> Burkhard SIEVERS (2000): *Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme*, 38f.

Jedenfalls stellen die Personen in ihrem Beziehungsnetz, das auch mit formalen Beziehungen der Organisation verknüpft sein kann, eine Realität eigener Art dar, die sich analytisch isolieren lässt. *Abbildung 3* soll zum Ausdruck bringen, dass in einem *Mehrpersonenspiel*, wie es gerade für Organisationen typisch ist, auch die Personen untereinander lediglich Teilinklusionen herstellen und in ihrer Entfernung zum Zentrum der Organisation ebenso variieren wie in ihrer Einbettung in die Organisation. Erst über diese Beziehungen kann deutlich gemacht werden, dass auch Personen, die gänzlich außerhalb der Organisation stehen, in das Organisationsgeschehen indirekt involviert sind. In *Abbildung 3* hat die Person *x* kein unmittelbares Verhältnis zur Organisation. Ebenso wenig steht *x* in einem unmittelbaren Verhältnis zu *z*. Erst das Netzwerk, das die Organisation mit *z* und *z* mit den *y*-Personen so wie diese wiederum mit *x* verbindet, erlaubt Einwirkungsmöglichkeiten indirekter Art. Der Referent des Wissenschaftsministeriums, der für eine Landesuniversität zuständig ist, gehört nicht zum Organisationssystem Universität, aber sein Verhältnis zu Universitätsangehörigen, das teils formaler, aber auch in erheblichem Umfang informeller Natur sein kann, vernetzt ihn mit dem Universitätssystem aufs Engste.

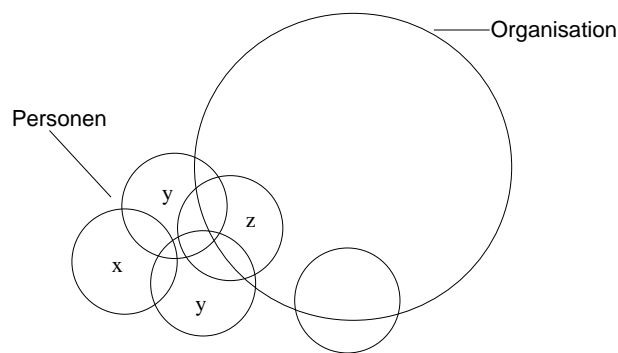


Abbildung 3

Organisationsentwicklung, so hoffen wir auch mit diesem Schaubild zu zeigen, kann sich mit dem schlichten Aufruf zum Engagement für die Organisation keineswegs verallgemeinernd an unterschiedliche Mitglieder wenden, sondern sie muss deren besondere Stellung und deren Beziehungen untereinander analysieren, um zu verstehen, welche Möglichkeiten der nachhaltigen Einwirkung auf die personalen Systeme möglich sind und welche Chancen sich daraus ergeben.

## 5. Beratung

Was ist Beratung?

*Beratung* besteht in der Nachfrage nach Beurteilungswissen und beruht auf der Bereitschaft, sich auf neue Perspektiven und die Mobilisierung eigener Kräfte einzulassen. Sie besteht in einem teilweisen Verzicht auf eigene Entscheidungsgewalt unter Fortbestand grundsätzlicher Entscheidungsfreiheit. Das Arzt-Patienten-Verhältnis ist dafür paradigmatisch.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass mit der *Beratung* von Organisationen das Gemeinsame von Evaluation und Organisationsentwicklung herausgestellt werden kann. Wir möchten im Folgenden näher untersuchen, welche Vorgänge mit dem Begriff der Beratung als Einflussnahmen und Mobilisierung näher bezeichnet werden können.

Der Beratungsbegriff erfreut sich im Rahmen der verschiedensten Organisationen einer ungewöhnlichen Konjunktur. Beratung hat viele *Synonyme*. Dazu gehören Moderation, Supervision, klientenzentrierte Gesprächsführung, Mediation, Schlichtung, Spezialberatungen aller Art wie Steuer- oder Unternehmensberatungen. Hinzu kommen viele therapeutische Formen der Beratung – *Helmut Willke* beschreibt Interventionen in soziale Systeme, Beratung und Mediation als eine Sonderform der *Therapie*.<sup>33</sup>

In diese Aufzählung fügen sich selbstverständlich auch Evaluation und Organisationsentwicklung ein. Die Frage nach der Ursache für diese *Expansion der Beratungsbranche* drängt sich auf. *Rudolf Wimmer* nennt als Grund dafür "das deutlich erhöhte Komplexitätsniveau, mit dem Organisationen heute zu Rande kommen müssen, und solange es organisationsintern offensichtlich funktional ist, spezielle Problemlösungserwartungen an externen Instanzen festzumachen, wird die Kooperation mit Beratern ihre Fortsetzung finden."<sup>34</sup> Neben dieser *Entscheidungsverlagerung* spielt sicherlich auch häufig der Versuch eine Rolle, Entscheidungen, die bereits in den Organisationen getroffen wurden, durch externe Berater legitimieren zu lassen. Dies wirft nicht nur ein schlechtes Licht auf die Führungsstrukturen in Organisationen, sondern gefährdet auf Dauer auch die Qualität der Beratung, weil Berater nur dadurch Autorität erhalten und gewinnen können, dass sie ihre *Unabhängigkeit* unter Beweis stellen.

Wenn man Beratung als ein entscheidendes Instrument hervorhebt, sollte nicht versäumt werden, die Gefahren deutlich zu benennen. Besonderes Augenmerk sollte darauf gelenkt werden, dass Evaluation und Organisationsentwicklung nicht als Deckmantel der Modernisierungs- und Effizienzeuphorie herhalten sollten. Ausnutzung und Betrug sind allen Systemen eingebaut und es besteht kein Anlass zu glauben, dass Korrekturverfahren wie Evaluation und Organisationsentwicklung davon frei sein könnten. Auch sie unterliegen der *Ausnutzung für systemfremde Zwecke*. Besonders diejenigen, die an Evaluation und Organisationsentwicklung professionell interessiert sind, sollten ein Augenmerk darauf haben, dass ihre Konzepte nicht popularisiert werden und für neue Machtmechanismen missbraucht werden.

---

<sup>33</sup> Helmut WILLKE (1994): *Interventionstheorie*, 92ff.

<sup>34</sup> Rudolf WIMMER (1992): *Was kann Beratung leisten?* 60.

In Ergänzung zum Befund der gestiegenen internen Komplexität von Organisationen ist auf eine "durchgehende Erfahrung von *Steuerungsresistenzen* in unternehmerischen, administrativen und politischen Anordnungs-, Leitungs- und Managementformen"<sup>35</sup> hinzuweisen. Nicht selten haben diese Steuerungsresistenzen mit für sich genommen äußerst sinnvollen rechtlichen Schutzgarantien zu tun, das trifft z.B. im Hochschulsystem auf die Wissenschaftsfreiheit zu. In anderen Fällen existieren Chancen für Subsysteme, wie großen Abteilungen, sich gegen Einblicke von außen mit kollektivem Gestus abzuschirmen, so dass tragfähige Diagnosen über die tatsächlichen Abläufe selbst für Führungspersonen nicht möglich sind. Schließlich ist in vielen Fällen der Versuch, notwendige soziale Transaktionsprozesse einzuleiten, mit so hohen Kosten in Form von Zeit, Verhandlung, Kooperation und Offenlegung verbunden, dass er unterbleibt. All dies erfordert Einsatz von Dritten und Außenstehenden, die über entsprechende Kompetenzen und einen Beraterauftrag verfügen. In hartnäckigen Fällen kann es unerlässlich sein, dass den Beratern ein organisationsinternes oder –externes Sanktionssystem zur Verfügung steht, das hohe Kosten für den Fall auferlegt, dass die Umsetzung der Beratung unterlaufen wird. Als Beispiele hierfür können kooperative und entschlossene Hochschulleitungen angeführt werden oder Ministerien, welche die Reorganisationsbereitschaft eines Fachbereichs belohnend unterstützen.

Das Geschäft der Berater hat es unablässig mit *sozialen Transaktionen* zu tun, weil sich die Steuerungs- und Mobilisierungsdefizite in Organisationen weniger auf technische und administrative Standardvorgänge beziehen als vielmehr auf Aushandlungs- und Übertragungsprozesse zwischen Personen. Für deren Zustandekommen ist eine Kompetenz gefragt, auf die nun näher einzugehen ist.

*Peter Fürstenau* spricht von einer *doppelten Kompetenz*, die von Beratern verlangt werden müsse, nämlich erstens Kenntnis der Funktionsweise sozialer Systeme und zweitens Kenntnis der Funktionsweise personaler Systeme. Er begründet dies wie folgt: Bei Organisationsberatung handele es sich um eine Wechselwirkung zwischen einem Berater- und einem Klientensystem. Das Klientensystem als soziales System sei dem Beratersystem in seiner Gänze jedoch nicht zugänglich, aller Zugriff erfolge über die Zugehörigen der Organisation, wobei jeweils ein bestimmter Teil des Klientensystems repräsentiert werde. Die Beobachtung des Klientensystems müsse in der Kommunikation mit dessen Repräsentanten geleistet werden und die erste Kunst, die Beratung ausmache, bestehe in der Analyse; es komme darauf an deuten zu können, inwieweit erstens Äußerungen der Repräsentanten sich ihren persönlichen Eigenheiten verdankten, inwieweit zweitens diese Äußerungen über das Klientensystem einer bestimmten Position innerhalb dieses Klientensystems entsprängen und drittens, inwieweit Äußerungen als Aussagen über die Beschaffenheit des sozialen Systems zu interpretieren seien.<sup>36</sup>

"Der Berater bedarf also, gerade weil er auf eine Veränderung des Unternehmens als eines *sozialen* Systems abzielt, einer umfassenden Kompetenz des Umgangs mit

---

<sup>35</sup> Manfred HENNEN (2002): *Die Zukunft der Evaluation*, 87.

<sup>36</sup> Peter FÜRSTENAU (1992): *Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung?* 46.

*personalen Systemen, da er das soziale System nur über seine Repräsentanten, Einzelpersonen und Gruppen, erreichen kann.*"<sup>37</sup>

Obwohl wir nicht so weit gehen zu sagen, dass Kenntnisse über soziale Systeme als Organisationen ausschließlich über Personen zu erwerben sind, denn Satzungen, Gesetzestexte, Organigramme, Führungsstrukturen und Leitlinien aller Art sind zunächst auch personenunabhängig zugänglich, so glauben wir doch, dass für die Beratung ein Bild der tatsächlichen Einlösung dieser strukturellen Voraussetzungen in der von *Fürstenau* beschriebenen Weise anzustreben ist. Hinzufügen möchten wir, dass die Erfahrungen des Beraters im Beratungsfeld und im Umgang mit Personen natürlich auch Ressourcen darstellen, die situativ einsetzbar sind und insofern auch einen überindividuellen Charakter haben. Wir sind uns darüber im Klaren, dass wir damit über eine wesentliche Voraussetzung für gute Beratung sprechen, aber ebenso, dass darin auch ein Einfalltor für *Scharlatanerie* beschrieben ist. Für gute Berater ist zu hoffen, dass ihre Leistungen weniger im Modus der Selbstinszenierung als vielmehr durch die Überzeugungskraft der Argumentation und aufgrund der Empfehlung durch vorangegangene Beratungsleistungen beurteilt und publik werden.

Wenn man wie wir Evaluation und Organisationsentwicklung unter dem Begriff der Beratung zusammenfassen und gleichzeitig unterscheiden will, so drängt sich auf, verschiedene Beratungsformen gegeneinander abzugrenzen. *Gerhard Fatzer* unterscheidet im Anschluss an *Edgar Schein* drei Formen der Beratung: den *Experten*, den *Arzt* und den *Prozessberater*. Für die Expertenberatung gilt, dass der "Klient weiß, was das Problem ist, welche Lösung benötigt wird, woher die Lösung kommen kann."<sup>38</sup> Wer einen Steuerberater oder Rechtsanwalt in Anspruch nimmt, kennt sein Problem und bedarf zu dessen Lösung externes Wissen und externe Routine.

Anders steht es mit dem Typus der Arzt-Beratung. Uns erscheint dieser Typus als der problematischste unter den dreien, unter anderem deshalb, weil sich unter diesem Begriff noch mehr als bei den anderen sehr verschiedene Formen von Beratungssituationen verbergen. Wir behalten ihn trotzdem bei und versuchen auf unterschiedliche Nuancen hinzuweisen. Für den Arzt-Berater erscheint zunächst typisch, dass eine Situation als Problem erfahren wird, ohne dass die Wege der Lösung und die genaue Beschaffenheit des Problems durchschaubar wären - unter anderem deshalb, weil der Beratene als ganze Person involviert ist. Insofern verlangt die Beratung dieses Typs die Bereitschaft der Kooperation; gleichwohl bleiben die Sphären des Beraters und des Patienten weitgehend getrennt. Das Verhältnis hat nur temporär und partiell Formen der persönlichen Verbundenheit. Dennoch erwarten wir vom Arzt mehr als vom Experten, dass er die komplexen persönlichen Kontexte therapeutisch bedenkt. Dies wird auch häufig als *systemische Beratung* bezeichnet.

Davon abgegrenzt wird der Prozessberater. In diesem Fall soll die Kontrolle der Situation ausdrücklich beim Klienten fortbestehen, der Berater begleitet ihn jedoch bei der Aufgabe

---

<sup>37</sup> Ebenda, 47.

<sup>38</sup> Gerhard FATZER (1992): *Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre*, 117.

der Selbststeuerung und leistet dabei eine Art *Supervision*. Zudem ist bei der Prozessberatung die *Interaktionsdichte* viel höher. Der Berater kommt nicht umhin, die Probleme vorübergehend auch zu seinen eigenen zu machen, er internalisiert stärker als die anderen beiden Beratertypen die Lage des Klienten, um sich in seine Situation hineinversetzen zu können.<sup>39</sup>

Wir werden später noch zeigen, wie diese Unterscheidungen ergänzt und systematisiert werden können, um auf diese Weise Evaluation und Organisationsentwicklung vergleichen und voneinander absetzen zu können. Diese Unterscheidung kann aber schon hier für die wichtige Erkenntnis ausgenutzt werden, dass Beratung in komplexen Feldern, in denen es wie oben beschrieben um soziale Transaktionen geht, nicht angemessen als eine *technische Beratungsform* wiedergegeben werden kann. In diesem Verständnis kann Organisationsberatung als ein formatives Verfahren des *people-processing* verstanden werden; ein Ausdruck, der schwer übersetzbar ist; vielleicht ist er als die Erzeugung von persönlicher Aufbruchstimmung zugunsten der Reorganisation von Organisationsabläufen zu bezeichnen. Wer sich eine exaktere Beschreibung wünscht, wird in der einschlägigen Literatur kaum fündig werden. *People-processing* ist im hier vertretenen Zusammenhang als *Mobilisierung unter Berücksichtigung von Transaktionen* zu deuten. Der Steuerberater ist im Zweifelsfall noch durch ein Softwareprogramm zu ersetzen, das Arztwissen mag teilweise durch eine Internetrecherche substituiert werden, die Prozessberatung dagegen macht erforderlich, dass sich der Berater auf die Dynamik sozialer Prozesse einlassen muss, wobei diese Vorgänge kaum technisierbar sind. *Peter Heintel* begründet diese Entwicklung folgendermaßen:

"Die Meinung, es gebe direkte individuelle Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten, kommt nicht bloß aus maschinenanalog-mechanistischem Denken, sie ist vielmehr *Restbestand* der alten Hierarchie, in der es noch möglich war (auf Grund höherer Übersichtlichkeit und Einfachheit), durch autorisierte Einzelentscheidungen zu steuern. Diese Zeit scheint unwiederbringlich vorbei."<sup>40</sup>

Zum Teil kann man bei dieser Form der Organisationsberatung in der Literatur den Eindruck gewinnen, es handelte sich um eine Art begleiteter Selbstberatung. Das hieße jedoch eine Kehrtwendung zu machen und die Beratung als Intervention klein zu reden. Stattdessen ist ein nicht unerhebliches 'Beratungskönnen' vorauszusetzen, um Bewegung in ein System der Selbstregelung zu bringen.

"Es geht (...) um ein Können, das anderes Können ermöglicht, bildet, formt. Es ist nicht ein immer gleicher Eingriff mit vorhersehbarem Resultat, es ist vielmehr ein Eingriff, der Prozesse in Gang setzt, die sich allmählich selbst zu lenken haben."<sup>41</sup>

*Peter Fauser*<sup>42</sup> weist darauf hin, dass Beratung immer in einem Spannungsfeld zwischen aufgeklärter *Rationalität* und *Mythos* angesiedelt ist. Mythos kann hier verstanden werden als eine grundlegende 'Erfahrung', als eine Sinnstiftung im Sinne einer Überformung sich stets aufs Neue stellender Ansprüche an emotionale Sicherheit. Dazu gehören The-

---

<sup>39</sup> Vgl. Gerhard FATZER (1992): *Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre*.

<sup>40</sup> Peter HEINTEL (1992): *Läßt sich Beratung erlernen?* 368.

<sup>41</sup> Ebenda, 368f.

<sup>42</sup> Peter FAUSER (1993): *Beratung – Mythos oder Rationalitätsgewinn?*

men wie Identifikation, Integration, Zugehörigkeit, Loyalität, Leistungsbereitschaft und Vertrauen. Mit Beratung können offenbar nicht nur kognitive und intellektuelle Bedürfnisse der Problemlösung bedient werden, sondern auch die beschriebene andere Seite emotionaler und motivationaler Vergewisserung. Fauser weist - wie andere auch - zu Recht darauf hin, dass die Klienten der Beratung immer mehr mit Bildungs-, Wissens- und Informationsgütern zu tun haben und deshalb auf Expertensysteme angewiesen sind. Es ist aber ebenso richtig darauf aufmerksam zu machen, dass mit den hier als mythisch benannten Grundbedürfnissen auch archaische Welten der immer gleichen Fragen von *Bindung* und *Einsatzbereitschaft* benannt werden. In diesem Zusammenhang ist nicht zu leugnen, dass Beratungsformen, die an diese Schichten appellieren und appellieren müssen, in nicht geringem Maße gefährdet sind, ausgenutzt und pervertiert zu werden. Überall dort, wo es um basale psychische Konstitutionen geht, die auf elementaren Emotionen beruhen, droht die Gefahr der Scharlatanerie, weil "in allen Bereichen einer nicht-trivialen Beratung (...) ein Lernen stattfindet, das auf Voraussetzungen und Prozessen beruht, die sich auf eine Sinnwirklichkeit beziehen, die letzte Gewissheiten berührt."<sup>43</sup> Man denke beispielsweise an hochemotionalisierte und spektakuläre Inszenierungen von Selbst- und Gruppenerfahrungen wie ‚Feuerlaufen‘ und ‚Vertrauensparcours‘.

Beratung muss auch daran gemessen werden, inwieweit es ihr gelingt, diesen Gefährdungen zu entkommen und Fragen der Analyse von Organisationswirklichkeiten mit denen der Organisationsentwicklung angemessen zu verbinden.

## **6. Evaluation und Organisationsentwicklung - Versuch einer abschließenden Systematik**

Im letzten Kapitel wollen wir wie angekündigt noch einmal Evaluation und Organisationsentwicklung gegenüberstellen und dabei den Versuch einer Systematisierung unternehmen. Wir knüpfen an das bisher Gesagte an und verwenden für die Systematisierung jetzt ein Vier-Felder-Schema, das auf der Basis zweier grundlegender Unterscheidungen konstruiert ist, welche die Position des Beraters kennzeichnen. Die erste Unterscheidung (vgl. Abbildung 4) betrifft diejenige der Stellung des Beraters zum Klientensystem, er kann *intern* oder *extern* operieren. Im Falle der externen Beratung ist von einer größeren Distanz gegenüber dem Klienten auszugehen. In diesem Fall könnte man von einer *steuernden Intervention* reden. Eine interne Beratung bringt dagegen eine mehr oder weniger starke *Identifikation des Beraters* mit dem Klientensystem zum Ausdruck. Mit der internen Verortung geht einher, dass die Systemmitglieder über Selbststeuerungsprozesse von sich aus die Mobilisierung in die Hand nehmen.

Die zweite Unterscheidung trennt zwischen einer Auffassung, die die Tätigkeit des Beraters entweder als ein *Instrument* auffasst oder aber seine Beratungsaktivität als *Endzweck* versteht. Auf diese Weise kann etwas darüber ausgesagt werden, ob Beratung mit

---

<sup>43</sup> Peter FAUSER (1993): *Beratung – Mythos oder Rationalitätsgewinn?* 186.

einer klaren Zielvorgabe ausgestattet ist und insofern ein Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zwecks darstellt; oder aber ob Beratung selbst als eine Art Zweck in sich selbst insofern angesehen wird, als diese für sich bereits als etwas grundsätzlich Sinnvolles für die gute Verfassung von Organisationen angesehen wird. Geht man von dieser Vorstellung aus, dann könnte Beratung so etwas wie ein Dauerzustand werden, den die Organisationen betreiben oder auf sich nehmen. *Abbildung 4* zeigt dieses Grundschema zur Unterscheidung von Beratungstypen.

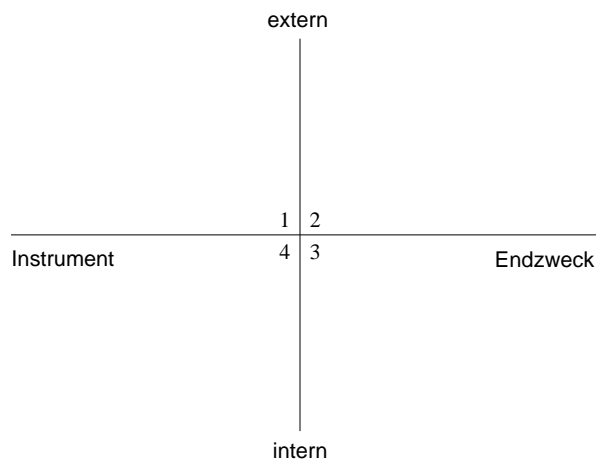


Abbildung 4

Das hier verwendete Schema wird Eingeweihte an das AGIL-Schema von *Parsons* u.a. erinnern. Tatsächlich folgen wir dieser Vorlage, ohne die besonderen sozialwissenschaftlichen und erkenntnistheoretischen Implikationen zu übernehmen. Es ist lediglich darauf zu verweisen, dass die später von *Parsons* eingeführte Erklärung der beiden Achsen auf zwei in den Sozialwissenschaften etablierte Unterscheidungen zurückgegriffen hat, nämlich diejenige die auf die Grenze zwischen System und Umwelt abstellt, und diejenige die zwischen Mittel und Zweck unterscheidet.<sup>44</sup>

Im Folgenden versuchen wir die bereits genannten Beratungsformen dem Schema aus *Abbildung 4* zuzuordnen, wobei wir an die Unterscheidung von *Fatzer* und *Schein* anknüpfen möchten. Alle der folgenden Beratungsformen spielen innerhalb der Evaluation und Organisationsentwicklung mit wechselnder Akzentuierung eine Rolle. Fragen wir zunächst nach dem *Experten*. Wie wir gesehen haben wird er zur Lösung spezifischer Problemstellungen eingesetzt. Er ist demnach der instrumentellen Seite der Beratung zuzuordnen. Ferner gilt für ihn, dass er Distanz zum Klienten aufweist und in seiner Funktion eher steuernd eingreift. Wir ordnen dem Experten deshalb den Begriff der Steuerung zu. Insofern weisen wir ihm *Quadrant 1* zu.

Der *Arzt als Beratertypus* ist ebenfalls als extern und distanziert anzusehen. Wie oben beschrieben ist der hier als Arzt bezeichnete Beratertypus sehr vielschichtig zu interpre-

---

<sup>44</sup> Richard MÜNCH (1999): *Talcott Parsons*, 39.



tieren. Seine Funktion kann aber in abgestufter Form vom Experten unterschieden werden. Wir hatten bereits gesagt, dass er in Situationen aufgesucht wird, die dem Beratenen als problematisch erscheinen, ohne dass dieser die spezifische Art des Problems und der Lösung benennen könnte. Das Arzturteil hat weit mehr einen ganzheitlichen Wert in sich selbst, als das beim Experten der Fall ist, da davon die ganze Person des Klienten erfasst wird. Um eine Einordnung in unser Schema bemüht, müssten wir ihn eher in *Quadrant 2* einordnen, wieweit links oder rechts könnte nur im Einzelfall entschieden werden. Von der Beratung des Arztes ist im Allgemeinen mehr zu erwarten als lediglich ein spezialisiertes Expertenwissen. Gefragt ist seine Fähigkeit, eine Diagnose zu stellen, welche die Gesamtsituation des Patienten in Rechnung stellt. Insofern hat die Diagnose den Charakter eines existentiellen Urteils, das einen Wert in sich darstellt. Gehen wir jedoch von einer sehr weitgehenden Verantwortung für das Gesamtschicksal des Beratenen aus, so können wir diese Rolle des Beraters zentral im *Feld 2* ansiedeln. In diesem Sinne unterhält der Arzt eine enge Beziehung zu seinen Patienten. Mit dem Ausdruck Diagnose soll beschrieben sein, dass sich die externe Rolle mit einer sehr weitgehenden Berücksichtigung der Gesamtsituation des beratenen Patienten verbindet. Zu einer besonders engen Form des Arzt-Patienten-Verhältnisses kommen wir später noch zurück.

Die dritte Form des Beraters ist oben als *Prozessberater* bezeichnet worden. Hier ist festzustellen, dass er eindeutig innerhalb des Klientensystems operiert und deshalb in der unteren Hälfte des Schemas einzuordnen ist. Will man hier unterscheiden, inwieweit er eher instrumentell eingesetzt oder in sich als ein Wert betrachtet wird, so ist zu entscheiden, ob er funktional eingesetzt wird, um bestimmte Ziele zu verwirklichen, oder ob er zu einer Art inneren Dauerteilnahme und entsprechender Eingliederung bestimmt ist. Wir haben uns entschieden, den Prozessberater im *Quadranten 4* zu platzieren. Spricht man jedoch vom Berater im engeren Sinne, so kann nach unserem Verständnis diese Person oder Einrichtung vom beratenen System insofern deutlich unterschieden werden, als der Zweck der Beratung und das Fernziel immer noch vorgegeben sind. Die Berater, die in eine Organisation oder Firma geholt oder als Stabsstelle eingerichtet werden, müssen sich, auch wenn sie im System vorübergehend oder dauerhaft integriert sind, ihrer instrumentellen Aufgabenstellung deutlich bewusst sein. Die Tätigkeit des Beraters in diesem Quadranten nennen wir beratende Teilnahme. Der Akzent liegt hierbei auf Teilnahme, die Beratung wird als etwas aus ihr Hervorgehendes angesehen.

Wie wir sehen ist der *Quadrant 3*, nämlich dasjenige der intensivsten Verschränkung von Berater und Klientensystem, noch nicht ausgefüllt. Im Grunde verschwindet hier die Beraterfunktion im engeren Sinne oder sie nimmt die Form einer hohen Identifikation mit den Handlungen der Beratenen an. Wenn wir nach einer angemessenen Bezeichnung suchen, so bietet sich diejenige des *therapeutischen Mentors* an. Der Supervisor und der Therapeut stellen - pointiert gesagt - eine Art institutionalisierte und professionalisierte Freundschaftsbeziehung dar. Wer sich beispielsweise das Vertrauen erworben hat, in einer Hochschule die Lehre eines Dozenten zu beobachten, um Rückmeldung zu geben, der hat als Berater die Schwelle zu einer sehr persönlichen Beziehung überschritten. In dieser Situation nimmt Beratung die Form von Hilfe mit Zügen der situativen Selbstlosigkeit an. Wir sind uns darüber im Klaren, dass die Begriffe Arzt, Supervisor und Therapeut für

sich genommen keineswegs eindeutig zu trennen sind. Wir möchten sie hier lediglich als Bezeichnungen für Beratungsformen verstehen, die sich in ihren Schwerpunkten analytisch unterscheiden lassen.

Wir tragen in *Abbildung 5* diese Bezeichnungen ein und fragen nun nochmals nach dem Unterschied von Evaluation und Organisationsentwicklung.

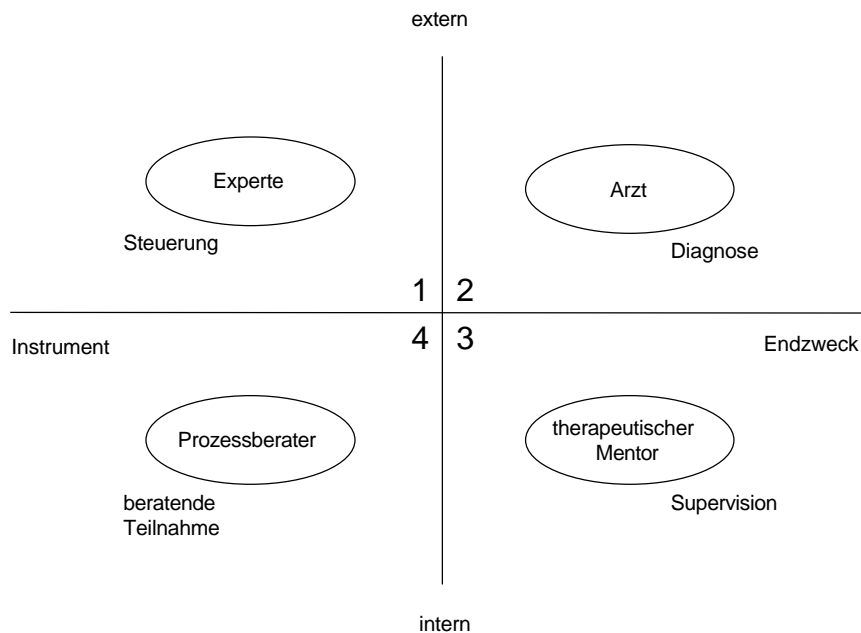


Abbildung 5

Zunächst kann man sich wohl darauf verständigen, dass die Ähnlichkeit von Evaluation und Organisationsentwicklung und ihre Subsumption unter einen umfassenden Beratungsbegriff bedeutet, dass beide Begriffe alle vier Beratungsformen umschließen und damit zu allen vier Quadranten gehören. Die unterscheidenden Nuancen, auf die wir wiederholt hingewiesen haben, kommen lediglich in Verschiebungen in Richtung des einen oder anderen Quadranten zum Ausdruck. Im Falle der *Evaluation* ist dabei davon auszugehen, dass diese Verlagerungen erstens zugunsten einer externalisierten Beratung erfolgen. Das zeigt sich schon darin, dass die Evaluatoren Außenstehende, Dritte sind, denen es auf diese Weise gelingen kann, zum beratenen System hinreichende Distanz aufrechtzuerhalten.

"All diesen Funktionen ist gemeinsam, dass sie außenstehende, primär unbeteiligte Instanzen, ohne Eigeninteresse in der Sache, d.h. am Beratungsgegenstand darstellen und eine Vermittlungsaufgabe wahrnehmen. Ich verwende für diese Einrichtungen den Sammelbegriff '*intermediäre Instanzen*'.<sup>45</sup>

Zweitens ist davon auszugehen, dass die Aufgabe der Evaluation durch eine eindeutige Verschiebung zur instrumentellen Seite der Beratung angemessen wiedergegeben wer-

<sup>45</sup> Manfred HENNEN (2002): *Die Zukunft der Evaluation*, 112.

den kann. Die Evaluation sollte deutlich akzentuierte Fragestellungen beantworten und einem wohldefiniertem Schema der Mängelbeurteilung folgen.

Wie steht es mit der Einordnung der *Organisationsentwicklung*? Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass sie deutlicher innenorientiert ist, d.h. Berater und Klientensystem verschmelzen, indem sich der Berater in das System des Klienten begibt. Das zweite Merkmal besteht darin, dass die Organisationsentwicklung die doppelte Zielsetzung Effektivität und Humanität - wie *Schein* es ausgedrückt hat - zum Gegenstand hat. Es sei daran erinnert, dass mit der Effektivität das Ziel der koordinierten Leistungssteigerung der Organisation, mit Humanität das, was wir als Mobilisierung beschrieben haben, gemeint ist. Diese Mobilisierung nimmt aber das Verfahren der Beratung teilweise als Ziel und Zweck in sich selbst an. Eine sich selbst beobachtende Organisation wird teilweise bereits als Problemlösung angesehen. Mit dieser Akzentuierung ist eindeutig eine Verschiebung des Bereichs der Organisationsentwicklung als Absetzbewegung vom Bereich der bloßen Instrumentalität vorgenommen worden.

*Abbildung 6* zeigt diese Verschiebung, sie weist aber auch darauf hin, dass es einen erheblichen Bereich der *Aktivitätsinklusion* der Beratung zwischen Evaluation und Organisationsentwicklung gibt, der alle vier Bereiche umschließt. In diesem schraffierten Bereich wird deutlich, wie groß die *Gemeinsamkeiten von Evaluation und Organisationsentwicklung* sind. Die davon nicht erfassten Teile von Evaluation und Organisationsentwicklung machen deutlich, wo die *Schwerpunkte* liegen. Ferner ist zu erkennen, dass es ebenfalls wichtige Bereiche gibt, die den weniger besetzten Feldern zwei und vier angehören.

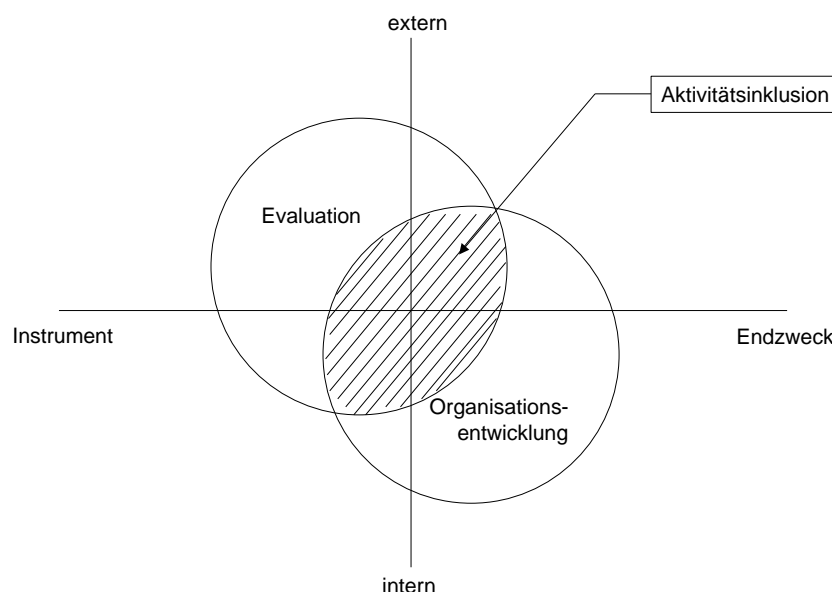


Abbildung 6

Es erscheint nicht sinnvoll, diese Unterschiede durch eine Gleichsetzung von Evaluation und Organisationsentwicklung einzuebnen. Vielmehr könnten sie auf Grenzen bzw. auf spezialisierte Aufgabenstellungen hinweisen. Im übrigen bleibt von diesen Abgrenzungen unberührt, dass es in der zeitlichen Durchführung wie in der individuellen Ausgestaltung der beiden Beratungstypen Verschiebungen zur einen oder anderen Seite des Vier-Felder-Schemas geben kann. So wäre es vorstellbar, dass das Beratungsverfahren der Evaluation sich dann als das geeignete Instrument empfiehlt, wenn es um die Organisationsanalyse geht; dasjenige der Organisationsentwicklung dagegen, wenn es sich um die Erhebung von Daten der Klasse Urteile und Entscheidungen handelt. Auch dann, wenn von den Klienten Moderation nachgefragt wird, die zwischen Einzelinteressen und kollektiven Interessen vermitteln soll, begibt sich Beratung in das typische Feld der Organisationsentwicklung. Vielleicht ist es nicht übertrieben zu sagen, dass jede Form der Organisationsberatung mit dem Fortschritt des Verfahrens an jene Schwelle gerät, jenseits derer es sich um die elementare Aufgabe der Motivation handelt, nämlich zwischen der Verfolgung von Einzelinteressen und der Anerkennung einer Kollektivgutproblematik zu vermitteln.<sup>46</sup>

## 7. Literaturverzeichnis

- AHLSTICH, Katja; URICH-NEIZTERT, Tanja (2002): Grundlagen der Evaluation. In: HENNEN, Manfred, Hrsg.: Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainz, 1-20.
- BOOS, Frank; EXNER Alexander, HEITGER, Barbara (2000): Soziale Netzwerke sind anders. In: TREBESCH, Karsten, Hrsg.: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart, 65-76.
- BORTZ, Jürgen; DÖRING, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3., überarb. Aufl., Berlin.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DeGEval) (2002): Standards für Evaluation. Köln.
- FATZER, Gerhard (1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: WIMMER, Rudolf, Hrsg.: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 115-127.
- FAUSER, Peter (1993): Beratung – Mythos oder Rationalitätsgewinn? In: SCHÖNIG, Wolfgang; BRUNNER, Ewald Johannes, Hrsg.: Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau, 181-208.
- FÜRSTENAU, Peter (1992): Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung? In: WIMMER, Rudolf, Hrsg.: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 43-58.

---

<sup>46</sup> Für wertvolle Anregungen und Korrekturen danken wir Elisabeth Springer und Fabian Reinfeldt herzlich.

- GAIRING, Fritz (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim.
- HAAG, Fritz, et al., Hrsg. (1975): Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München.
- HEINTEL, Peter (1992): Läßt sich Beratung erlernen? In: WIMMER, Rudolf, Hrsg.: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 345-378.
- HENKE, Hans-Heinrich; KARSTEDT, Susanne (1975): Institutionsberatung und Aktionsforschung. Parallelen und Differenzen zur Aktionsforschung. In: HAAG, Fritz et al., Hrsg.: Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München, 117-136.
- HENNEN, Manfred (1994): Egoismus und Altruismus in der Sozialtheorie. In: HENNEN, Manfred; JÄCKEL, Michael, Hrsg.: Privatheit und soziale Verantwortung - Festschrift zum 60. Geburtstag von Friedrich Landwehrmann. München, 285-330.
- HENNEN, Manfred (2001): Hat Wissenschaft Macht? In: GOEBEL, Bernd; WETZEL, Manfred, Hrsg.: Eine moralische Politik? Vittorio Hösles Politische Ethik in der Diskussion. Würzburg, 145-180.
- HENNEN, Manfred (2002): Die Zukunft der Evaluation. In: HENNEN, Manfred, Hrsg.: Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 4, Mainz, 82-145.
- HENNEN, Manfred, Hrsg.: Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 4, Mainz.
- KÄSLER, Dirk, Hrsg. (1999): Klassiker der Soziologie, Bd. 2, München.
- LUHMANN, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen und Wiesbaden.
- MÜNCH, Richard (1999): Talcott Parsons. In KÄSLER, Dirk: Klassiker der Soziologie, Bd. 2, München, 24-50.
- ORTMANN, Günther; Jörg SYDOW; Klaus TÜRK, Hrsg. (1997): Theorien der Organisation, Opladen.
- PATTON, Michael Quinn (1996): Utilization-Focused Evaluation. 3. Aufl., London u.a.
- PIEPER, Richard (1975): Aktionsforschung und Systemwissenschaften. In: HAAG, Fritz et al., Hrsg.: Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München, 100-116.
- PIRKER, Reinhard (1997): Die Unternehmung als soziale Institution. In: ORTMANN, Günther; SYDOW, Jörg; TÜRK, Klaus, Hrsg.: Theorien der Organisation. Opladen, 67-80.
- RÖBBECKE, Martina; SIMON, Dagmar (2001): Reflexive Evaluation. Berlin, 45ff.
- SCHEIN, Edgar (2000): Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In: TREBESCH, Karsten, Hrsg.: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart, 19-32.
- SCHÖNIG, Wolfgang; BRUNNER, Ewald Johannes, Hrsg. (1993): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau.
- SIEVERS, Burkard (2000): Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme – oder: Wie läßt sich OE denken? In: TREBESCH, Karsten, Hrsg.: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart, 33-49.

- SPRINGER, Elisabeth (2002): Evaluation nach dem ‚Mainzer Modell‘. In: HENNEN, Manfred, Hrsg.: Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainz, 21-46.
- SYDOW, Jörg; TÜRK, Klaus, Hrsg. (1997): Theorien der Organisation. Opladen.
- TREBESCH, Karsten (2000): 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. In: TREBESCH, Karsten, Hrsg.: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart, 50-62.
- TREBESCH, Karsten (2000): Die Entwicklung der Organisationsentwicklung. In: TREBESCH, Karsten, Hrsg.: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart, 9-16.
- TREBESCH, Karsten, Hrsg. (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart.
- WILLKE, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart und Jena.
- WIMMER, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? In: WIMMER, Rudolf, Hrsg.: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 59-111.
- WIMMER, Rudolf, Hrsg. (2000): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden.

## 8. Zu den Autoren

Prof. Dr. Manfred Hennen, Diplom-Volkswirt, Soziologe,

Fachbereich Sozialwissenschaften, Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Arbeitsgebiete: Sozialtheorie, Motivations- und Organisationsforschung

Simon Häuser, Student der Soziologie, Psychologie und Pädagogik

Studentischer Mitarbeiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

### **Anschrift:**

Prof. Dr. Manfred Hennen

Simon Häuser

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Forum universitatis 1

55099 Mainz

Tel.: +49 (0)6131 - 39 -25424

Fax: +49 (0)6131 - 39 -20787

E-mail: [manfred.hennen@uni-mainz.de](mailto:manfred.hennen@uni-mainz.de)

[simon.haeuser@verwaltung.uni-mainz.de](mailto:simon.haeuser@verwaltung.uni-mainz.de)

<http://www.verwaltung.uni-mainz.de/ZQ/>