

# Möglichkeiten, Probleme und Grenzen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung. Ein Werkstattbericht<sup>1</sup>

Wolfgang Scholl

Humboldt-Universität zu Berlin

## 1. Einleitung

Es gibt von verschiedenen Seiten Interesse an wissenschaftlicher Organisationsberatung bzw. – besser gesagt – an wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung:

- Praktiker fragen Wissenschaftler nach Erkenntnissen zur Gestaltung von Organisationen.
- Wissenschaftler wollen ihre Erkenntnisse in der Praxis erproben
- Berater wollen ihre Erfahrungen wissenschaftlich reflektieren, ihre Konzepte wissenschaftlich legitimieren und sie so besser verkaufen.
- Staatliche Stellen wollen den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis fördern und gleichzeitig die Wissenschaft stärker auf die Lösung praktischer Probleme hinlenken.

Selten jedoch wird die Frage gestellt, wie bei so komplexen Problemen wie der Organisationsgestaltung das Verhältnis von wissenschaftlichen Erkenntnissen zur praktischen Problembewältigung aussieht, ob und wie ein Transfer von Wissenschaft in die Praxis möglich ist und welche Voraussetzungen dabei zu beachten wären.

In unserem BMBF-finanzierten Projekt GI:VE (Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensprozesse) waren wir mit dieser Frage konfrontiert. Bei diesem und allen anderen Projekten in dem BMBF-Schwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ geht es ausdrücklich um den Transfer von Wissenschaft in die Praxis und Beratungsfirmen wie unser GI:VE-Partner artop sind als Vermittler ausdrücklich erwünscht. Aufgrund der engen Zusammenarbeit von Psychologen der Humboldt-Universität mit Mitarbeitern der artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität bildeten sich Tandems aus beiden Einrichtungen für die wissenschaftlich gestützte Beratung unserer Partnerfirmen, was uns noch intensiver mit dem Transfer-Problem konfrontierte. Nach meh-

rerer Diskussionen und Arbeitspapieren beschlossen wir, einen Expertentag zum Thema zu organisieren, um es zu vertiefen und weitere Diskussionen anzustoßen.

Auf unsere Einladung hin haben folgende Expertinnen und Experten teilgenommen:

- Dr. Margret Klinkhammer, Beraterin, Geschäftsführerin CORMENS GmbH, München
- Prof. Dr. Annette Kluge, Professur für Wirtschaftspsychologie Universität Duisburg-Essen (auch Universität St. Gallen)
- Prof. Dr. Karin Lackner, Professur für Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Universität Kassel
- Dr. Wolfgang Looss, Berater, Geschäftsführer Praxis für Management Development und Organisationsberatung, Darmstadt - Berlin
- Prof. Dr. Jens Nachtwei, Wirtschaftspsychologie, FHAM; Ingenieur-, Sozial- und Organisationspsychologie, Humboldt-Universität; Berater, Geschäftsführer IQP, Berlin
- Prof. Dr. Diane Robers, Geschäftsführerin DR Forschung & Beratung, Honorarprofessorin EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel
- Prof. Dr. Wolfgang Scholl, Humboldt-Universität zu Berlin, Projekt GI:VE
- Dipl. Psych. Frank Schmelzer, artop GmbH, Projekt GI:VE
- Prof. David Seidl, PhD, Professur für Organisation und Management, Universität Zürich (konnte wegen Krankheit nicht kommen, ist aber mit seinem Konzeptpapier vertreten)
- Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Berater, Geschäftsführer Osiris MIC GmbH, Wiesbaden, zuvor Chairman Arthur D. Little Consulting, Honorarprofessor Universität Kassel
- Prof. Dr. Theo Wehner, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich

Der vorliegende Artikel greift die Kernthesen dieses Expertentags auf, diskutiert ihre Zusammenhänge und Unterschiede, versucht eine integrative Übersicht und soll ein Anstoß für weitere Dis-

<sup>1</sup> Ich bedanke mich besonders bei den nachfolgend genannten Expert(inn)en für ihr Engagement und bei den GI:VE-Kolleg(inn)en Stephan Bedenk, Isabel Ernst, Jens Hüttner, Sebastian Kunert, Julia Pullen und Frank Schmelzer für ihre Unterstützung.

kussionen und weiterführende wissenschaftliche Studien sein. Zu beachten ist dabei, dass wir nicht generell über wissenschaftlich gestützte Beratung gesprochen haben, sondern speziell über Organisationsberatung, was z. B. Strategie- und Innovationsberatung einschließt, aber sich aufgrund der hohen Komplexität von vielen spezifischen technischen, juristischen, betriebswirtschaftlichen und personalen Teilberatungen unterscheidet. Es war daher weitgehend Konsens, dass für komplexere Organisationsprobleme weder das praktische Erfahrungswissen noch die wissenschaftlichen Erkenntnisse ausreichen, um einen Plan formulieren zu können, der die anstehenden Probleme mit hoher Wahrscheinlichkeit löst.

## 2. Die Expertenthesen und ihr Zusammenhang

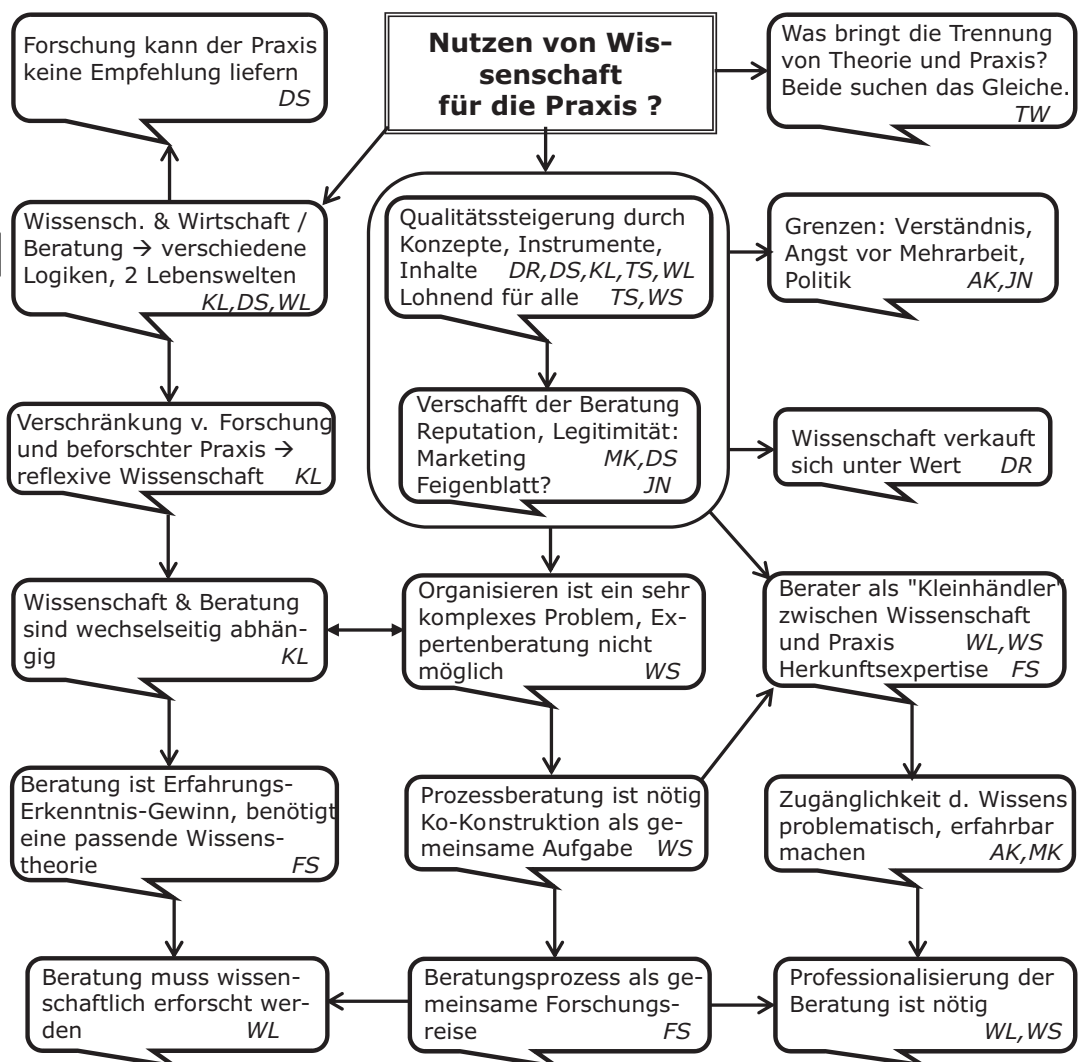
Nach ihrer Zusage zur Teilnahme baten wir die Experten um „eine Stellungnahme zu den Kern- oder Knackpunkten wissenschaftlich gestützter (Organisations-)Beratung“; von allen haben wir

dazu ein erstes Thesenpapier bekommen und es zur Kenntnisnahme vor dem Expertentag wiederum an alle verteilt. Am Expertentag baten wir alle Experten, drei Kerngedanken zum Thema zu formulieren und kurz zu erläutern. Anstatt diese nun der Reihe nach aufzuzählen, hat das GI:VE-Team im Nachgang eine Übersicht erstellt, die einerseits ähnliche Thesen in ihrem Kern zusammenfasst und andererseits Beziehungen zwischen den Thesen aufzeigt. Die folgende Abbildung 1 ist das Ergebnis dieses Ordnungsversuchs.

In der Diskussion über wissenschaftliche oder wissenschaftlich gestützte Beratung geht man zunächst von der Annahme aus, dass Wissenschaft irgendwie einen Nutzen für die Praxis hat oder haben könnte. Dies war auch der Ausgangspunkt unserer Beiträge und ist daher in der oberen Mitte der Abbildung extra hervorgehoben. Rund herum stehen die wichtigsten Thesen, meist etwas gekürzt und ggf. zusammengefasst mit ähnlichen Thesen. Das Thesengeflecht soll nun kurz erläutert werden ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Die beiden obersten Thesen zeigen die Spannweite der Diskussion: Links wird die sehr skepti-

ABBILDUNG 1  
Arrangierte Expertenthesen zur wissenschaftlich gestützten Beratung  
(Bei den Thesen stehen kurz die Anfangsbuchstaben des Vor- und Nachnamens des jeweiligen Autors und die Thesennummer vom Flipchart; bei David Seidl wurde das Konzeptpapier herangezogen.)



sche Position zum Nutzen der Forschung für die Praxis formuliert, nämlich dass sie keine Empfehlungen liefern kann. Dies leitet sich aus der Überzeugung her, dass Wissenschaft und Praxis (inkl. Beratung) nach verschiedenen Logiken funktionieren bzw. verschiedenen Lebenswelten angehören. Rechts oben wird davon ausgegangen, dass alle Menschen „auch Wissenschaftler“ sind, so dass eine Trennung von Theorie und Praxis nicht wirklich weiterführt; zu fordern wäre vielmehr ganz allgemein eine evidenzbasierte Beratung bzw. ein auf Beweismaterial gestütztes Beratungsgeschäft. Als dritte Auffassung ist in der Mitte darunter die klassische Meinung formuliert, dass Wissenschaft für die Praxis nützlich ist, weil sie eine Qualitätssteigerung durch besser geprüfte und ausgereifere Konzepte, Instrumente, Methoden und Inhalte ermöglicht. Das macht den Austausch zwischen Wissenschaft, Beratung und Praxis für alle drei Gruppen lohnend. Wissenschaftliche Fundierung kann auch für Marketingzwecke der Berater genutzt werden; doch manchmal ist die wissenschaftliche Legitimierung vielleicht doch nur ein Feigenblatt? In der Beratungspraxis wird beides oft als Mischung von wissenschaftlicher Substanz und bloßer Präntation vorkommen und lässt sich nur schwer unterscheiden. Zum Teil wird dann ein Problem darin gesehen, dass die Praxis aus verschiedenen Gründen von der Wissenschaft oft nichts annehmen will. Im Zweifelsfall verkauft sich Wissenschaft auch unter Wert.

Aus der These links, dass Wissenschaft und Praxis verschiedenen Logiken gehorchen, lassen sich weiter unten auch weniger skeptische, aber trotzdem kritische Positionen ableiten. Da jede Forschung zu sozialen Gegebenheiten wie Organisationen immer auch ansatzweise eine Intervention darstellt und die beforschte Praxis im Zweifelsfall auch schon von wissenschaftlichen Thesen beeinflusst ist, ergibt sich eine Verschränkung, die nach flexibler Wissenschaft verlangt. So ist Wissenschaft von Beratung abhängig (deren Konzepte beeinflussen die Wahrnehmung der Forscher und deren Agenda) und Beratung von Wissenschaft (Berater sind auch forschend unterwegs). Diese Situation verlangt eine besondere Wissenstheorie, in der die Mischung von (impliziter) Erfahrung und (expliziter) Erkenntnis reflektiert wird. Dies ist auch einer der Gründe, warum Beratung wissenschaftlich erforscht werden sollte.

Wie sieht die Umsetzung von Wissenschaft in die Praxis aus? In der Mitte von Abbildung 1 wird zunächst aus der Komplexität von Organisationen gefolgert, dass eine Expertenberatung (Experten legen nach Analysen vor Ort ein fertiges Konzept vor, das nur noch umgesetzt werden muss) nicht möglich ist. Sinnvoll ist dann Prozessberatung, in der Wissenschaft und Praxis im wechselseitigen Austausch ein realistischeres Bild von der Realität, ihren Problematiken und chancenreichen Lösungswegen entwickeln. Berater können eine

Vermittlung zwischen Wissenschaftlern und Praktikern übernehmen oder – vermutlich mit Abstrichen – in einer Doppelrolle beide Seiten in ihrer Person vereinen. So wird der Beratungsprozess eine gemeinsame Forschungsreise, was der These ganz rechts oben nahe kommt.

Im rechten Strang in der unteren Hälfte werden passend dazu Anforderungen an Berater formuliert, die als „Kleinhändler“ oder Mittler zwischen Wissenschaft und Praxis eine spezielle Rolle finden (können). Dabei hilft die Herkunftsexpertise aus relevanten Wissenschaftsbereichen einerseits und Praxisbereichen andererseits. Ein besonderes Problem ist für Berater der Zugang zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen angesichts ihrer Fülle, Spezifik und geringen Verständlichkeit für die Nicht-Beteiligten. Vorteilhaft ist daher, wenn wichtige Ergebnisse in Fortbildungen nicht nur weitergegeben, sondern auch praktisch erfahrbar gemacht werden. Die schwierige Mittlerposition ebenso wie die Anlage des Beratungsprozesses als gemeinsame Forschungsreise erfordern, so die letzte These, eine Professionalisierung der Beratung.

### 3. Vertiefende Diskussionen

An die Vorstellung und Erläuterung der Thesen schlossen sich drei Kleingruppendiskussionen an. Die Beteiligten schlugen je ein Thema vor; die meisten Punkte erhielten folgende drei Themen, zu denen sich Kleingruppen bildeten: „Lässt sich Beratung überhaupt verwissenschaftlichen?“, „Worüber reden wir eigentlich? Wissenschaftliche Betrachtung von Beratung? Wissenstransfer durch Beratung? Ausbildung von wissenschaftlich gestützten Beratern? Welche Rückwirkung hat die Betrachtung dieser beiden Welten?“ und „Wie kann ich als Praktiker herausfinden, welche Forschung für mich relevant ist?“. Mehrfaches Interesse fanden auch noch folgende Themen, die aus Zeitgründen nicht behandelt werden konnten: „Wie kann der Transfer von Wissenschaft in die Praxis forciert werden?“, „Welche Phänomene bietet die Praxis, die sich wissenschaftlich betrachten lassen?“ und „Welche Spielarten wissenschaftlicher Haltung oder Technik können der Beratung schaden?“

*Lässt sich Beratung überhaupt verwissenschaftlichen?*

Im Laufe der Diskussion wurde die Leitfrage umformuliert: „Lässt sich die Beratung *noch weiter* verwissenschaftlichen ohne Wissenschaft zu werden, sondern Beratung zu bleiben?“ Zu den Merkmalen wissenschaftlicher Beratung gehört es, neben der Möglichkeit sich am Wissensvorrat zu bedienen, (1) die Praxis absichtsvoll nach einer ausgewählten Methodik zu erkunden, (2) Einflüsse zu kontrollieren und (3) Ausschnitte für eine wissenschaftliche Betrachtung zu wählen und sich darüber bewusst zu sein. Grenzen der Ver-

wissenschaftlich liegen darin, dass der Auftraggeber Teil des zu untersuchenden Feldes ist, und dass zeitliche Ziele enger gesetzt sind, die keine Wiederholungsuntersuchung erlauben. Die Gruppe stellte sich zwei Zusatzfragen: (a) *Warum wird die Verwissenschaftlichung dann nicht betrieben?* Mögliche Antworten: Nicht-Wissen, Ignoranz, Immobilität, Machtkalkül oder weil es den Prozess offenhält. (b) *Kann die Wissenschaft von der Beratung lernen?* Ja, z. B. das Gegenüber bzw. den Kontext wieder ins Spiel zu bringen, den Anschluss an die Wirklichkeit nicht zu verlieren (nicht dem wissenschaftlichen Zeitgeist zu unterliegen) und die Zeithorizonte der Praxis stärker zu berücksichtigen.

#### *Worüber reden wir eigentlich?*

Die zweite Gruppe reduzierte die oben genannten Antwortmöglichkeiten auf eine systematische Gegenüberstellung von Wissenschaftskontext und Beratungskontext. Auch wenn man die These von den verschiedenen Logiken bzw. Lebenswelten akzeptiert, zeigen sich gute Anschluss- und Verständigungsmöglichkeiten. Wissenschaft muss ihre Theoriebildung an der Praxis überprüfen und dazu die konkreten Verhältnisse irgendwie beobachten bzw. messen und beschreiben; dazu entwickelt sie systematische Beschreibungsmethoden. Auch Beratung muss, wenn sie Praxis verändern und Wissen implementieren will, die konkreten Verhältnisse in Erfahrung bringen und beschreiben, um mit den Auftraggebern Überlegungen dazu anstellen zu können; dazu wendet sie auch – mehr oder minder systematisch – geeignete Beschreibungsmethoden an. Sowohl bei den Beschreibungskonzepten als auch bei den Methoden kann sie von wissenschaftlich besser geprüften Entwicklungen profitieren (in kritischer Auswahl, das ist natürlich ein Problem). Umgekehrt können Beobachtungen der Berater und Praktiker Wissenschaftler zu Erweiterungen ihrer Konzeptionen anregen. Berater entwickeln und verfeinern In-

terventionsmethoden, die von Wissenschaftlern theoretisch rekonstruiert und überprüft werden können und dann wieder die Berater zu Weiterentwicklungen anregen. Die folgende Abbildung 2 fasst diese Gedanken zusammen. Die Theorien der Wissenschaftler können die Praktiker inspirieren, aber sie können keine Maßnahmen direkt daraus ableiten, da die meisten relevanten Kontextbedingungen dort nicht enthalten sind. Deutlich wird daran, dass wissenschaftliche Theorien und praktische Veränderungen nicht direkt korrespondieren, sondern über die gemeinsam zu beachtende mittlere Ebene nur indirekt in Austausch treten.

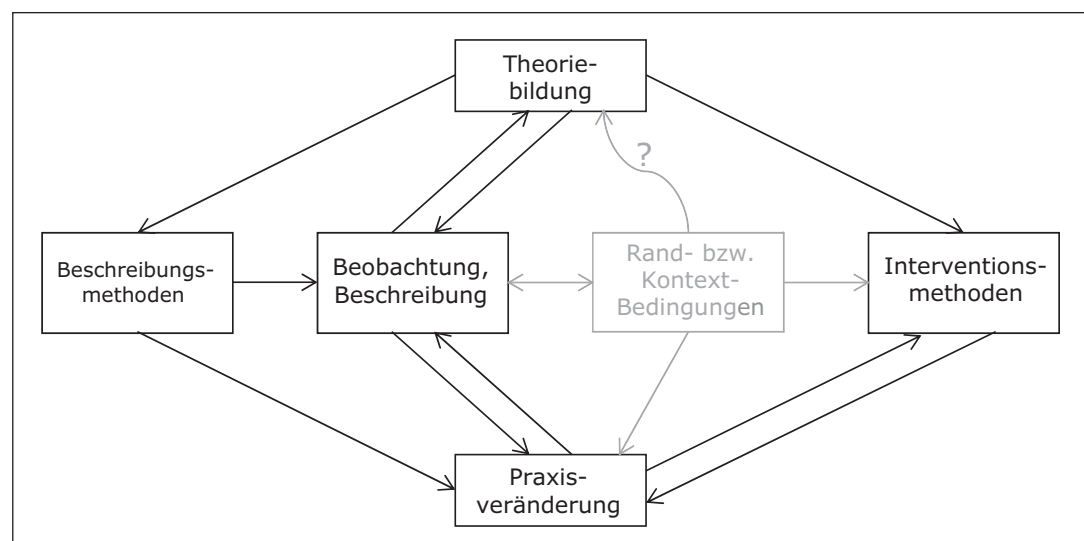
#### *Wie kann ich als Praktiker herausfinden, welche Forschung für mich relevant ist?*

Die Frage klingt einfach und über das Internet (open access) kann man sich doch (fast) alles holen? Aber wer selektiert? Die Verantwortung liegt auf beiden Seiten, bei Praktikern (Beratern und ihren Kunden) einerseits und bei Wissenschaftlern andererseits. Die Verantwortung der Praktiker wurde so gesehen:

- Da Praktiker gerne *eine* Antwort haben möchten, sollten sie sich die Mühe einer Analyse ihrer Problem- oder Fragestellung machen, ansonsten erhalten sie nur pauschale Antworten.
- Viele Praktiker haben eine wissenschaftliche Ausbildung - warum verlernen oder verlassen sie diese Herangehensweise? Haben sie sie nie richtig erlernt?
- Über die Ausbildung hinaus ist Professionalisierung gefragt, zu der die Verpflichtung zur Weiterbildung gehört; das dient auch der weitergehenden Employability.
- Wichtig ist es Zeit zu investieren und selbstbewusst zu sein, anstatt aus Angst oder Bequemlichkeit die Informationsflut und damit die Herausforderung zu meiden.
- Die Effizienz der Informationsverarbeitung liegt in Glaubwürdigkeitsprüfungen bei Pro-

ABBILDUNG 2

*Beziehung zwischen wissenschaftlicher Theoriebildung und praktischer Veränderung (Die helleren Teile wurden nachträglich hinzugefügt, s. u.)*



und Contra-Material plus einem Rest an Vorsicht.

Die Verantwortung der Wissenschaftler wurde so beschrieben:

- Anschlussfähigkeit herstellen und verständlich schreiben; auch der Sender ist verantwortlich für den Kommunikationserfolg.
- Güte sichern, „Müllproduktion“ vermeiden.
- Dem steht entgegen, dass Wissenschaftler viel veröffentlichen möchten oder sogar müssen.

Im Diskurs von Praktikern mit Wissenschaftlern zeigt sich ein systematischer Unterschied zwischen Beratern und beratenen Kunden: Letztere suchen vielleicht für eine aktuelle Problemlösung eine wissenschaftliche Hilfe; sie sind „Kurzkonsumenten“. Berater dagegen haben immer wieder mit ähnlichen Problemstellungen zu tun, für die sie gerufen werden und auf die sie sich spezialisieren; ihre Geschäftsbasis macht sie zu Langzeitkonsumenten von Wissenschaft. Hier ergibt sich ein Bezug zur oben erwähnten Mittlerposition von Beratern zwischen Wissenschaft und Praxis.

#### 4. Diversität der Ideen

Im GI:VE-Projekt wurde zu Beginn unserer Diskussion über die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern der Humboldt-Universität und artop-Beratern die einfache Etikettierung von „wissenschaftlicher Beratung“ abgelehnt und lieber von „wissenschaftlich gestützter Beratung“ gesprochen. Wie die Diskussion zeigte, sind beide Begriffe unterschiedlich auslegbar und dementsprechend mit unterschiedlichen anderen Vorstellungen verknüpft. Als Anstoß für weitere Diskussionen sollen diese Unterschiede daher abschließend pointiert herausgearbeitet werden.

##### *Verständnis von wissenschaftlicher bzw. wissenschaftlich gestützter Beratung*

Aus den verschiedenen Beiträgen lassen sich fünf verschiedene Auffassungen herausarbeiten:

1. Wissenschaftliche Beratung ist die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse durch Wissenschaftler oder wissenschaftlich informierte Berater zur besseren Bewältigung von Praxisproblemen. Oft ist mit dem Begriff der „Fachberatung“ oder „Expertenberatung“ dieses Verständnis gemeint<sup>2</sup>. Bei der klassischen Fachberatung entwickelt der Experte bzw. das Expertenteam nach Analyse der Lage einen Plan und überlässt die Umsetzung dann weitgehend der beratenen Organisation.

2. Wissenschaftliche Erkenntnisse fließen in die Beratung ein, um Praxisprobleme besser diagnostizieren und bewältigen zu können. Bei dieser Auffassung stehen wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen im Grundsatz gleichberechtigt nebeneinander, sie ist dialog- und prozessorientiert. Die schwierige Frage hierbei ist, wie das praktisch geht.<sup>3</sup>
3. Beratung versucht wissenschaftliche Standards in äquivalenter Weise für den Beratungsprozess zu nutzen. Zu solchen Standards würden eine (selbst) kritische Grundhaltung, Einsatz wissenschaftlicher Analysemethoden, Tests und Pilotversuche sowie die Überprüfbarkeit und Evaluation des Vorgehens und der Ergebnisse gehören. Der gesamte Beratungsprozess könnte dann auch unter die Methode der Aktionsforschung subsumiert werden, wobei die Aktion ggf. Priorität vor der Forschung hat.
4. Beratung ist und wird fortlaufend mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse verbessert. Das wird explizit oder implizit von Beratungen in Anspruch genommen, die sich z. B. als „systemisch“ oder „NLP“ oder „evolutionär“ etikettieren. Allerdings erfordert diese Auffassung Beratungsforschung, die es bisher erst in Ansätzen gibt. Bei diesem Verständnis ist nicht eine einzelne Beratung der Gegenstand so wie bei den vorigen Konzeptionen, sondern Beratung ist als Kategorie gedacht, die alle einzelnen Beratungen einschließt, solche mit explizit wissenschaftlichem Bezug ebenso wie rein erfahrungsbasierte.
5. Die skeptischste Variante geht allerdings davon aus, dass die Wissenschaft der Praxis gar keine Handlungsempfehlungen geben kann wegen der Unterschiedlichkeit ihrer Logiken (s. Abb. 1). Immerhin wird ein Bezug darin gesehen, dass Wissenschaft konzeptionelles Wissen liefern, neue Sichtweisen aufzeigen und Inspiration zur „Erfindung“ von Technologien geben kann. Es bleibt dabei als Resümee, dass „der Bezug auf wissenschaftliches Wissen ... i.d.R. eher zur Legitimierung der Berater (führt) als dass er einen inhaltlichen Beitrag zur Beratung leisten könnte“<sup>4</sup>.

Während die Auffassungen 1 und 5 als Extrempositionen unvereinbar sind, lassen sich die Auffassungen 2 - 4 gut miteinander kombinieren.

##### *Was wird von Wissenschaft für die Beratung genutzt?*

Die Antwort auf diese Frage hängt natürlich mit der Antwort auf die vorige zusammen, spezifiziert aber deutlicher, was Wissenschaft anzubie-

<sup>2</sup> Zur Unterscheidung siehe z. B. Königswieser, R., Sonuç, E. & Gebhardt, J. (Hrsg.). (2006). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.

<sup>3</sup> Das Konzept der Komplementärberatung (s. vorige Anmerkung) ist ein Versuch, das zu erhellen.

<sup>4</sup> Zitat aus dem Konzeptpapier von David Seidl.

ten hat. Generell entwickelt sich Wissenschaft im Wechselspiel von *Deskription* und *Theorie*, wobei Deskription zunehmend durch spezifische Methoden und Instrumente verfeinert wird und Theorie mit der Zeit detaillierter, komplexer und realistischer wird. Als relatives Dunkelfeld bleiben dann *Randbedingungen*, die bei Theorieprüfungen so gut wie möglich neutralisiert, aber eben nicht selbst erforscht werden (sie wurden in Abb. 2 nachträglich ergänzt). Randbedingungen zu erforschen ist einerseits Aufgabe explorativer Forschung, die ein integraler Bestandteil von Fallstudien und der o. g. Aktionsforschung ist. Andererseits (und passend dazu) sind Rand- bzw. Kontextbedingungen das Hauptproblem praktischen Handelns, das in der Regel eben nicht unter idealen oder neutralisierten Bedingungen stattfinden kann. Als vierte wissenschaftliche Kategorie ist die *Evaluation von Techniken* zu nennen, bei denen im Bereich des menschlichen und organisationalen Handelns bewusst kombinierte und auf einen Teil der Randbedingungen abgestimmte Handlungspläne vergleichend auf ihre Konsequenzen hin untersucht werden. Solche Techniken zu entwickeln ist zunächst eine praktische Aufgabe<sup>5</sup> und geschieht daher auch meist zuerst in der Praxis, zunehmend aber auch durch Beratungen.

Anders als im naturwissenschaftlichen Technikbereich vermischen sich im Bereich des menschlichen und organisationalen Handelns oft Theorieentwicklung und Technikevaluation: Sind Partizipation, Führung, Gruppen- bzw. Teamarbeit, Brainstorming etc. Grundlagenphänomene oder Techniken? Meist sind sie beides, denn alle kommen naturwüchsig vor, werden aber auch unter Beachtung bestimmter Optimierungsvorstellungen erforscht. Am deutlichsten ist die menschliche Optimierung bei Brainstorming oder wenn von Teamarbeit statt Gruppenarbeit gesprochen wird, aber auch viele Untersuchungen zu Partizipation und fast alle zu Führung sind Optimierungsuntersuchungen bzw. Technikevaluationen. Diese Mischung ist Anlass für die in Abbildung 1 genannte reflexive Wissenschaft.

Wie wird das, was Wissenschaft anzubieten hat, in der Beratungspraxis genutzt? Für die direkte Umsetzung im Sinne der ersten Auffassung wissenschaftlicher Beratung bieten sich vor allem entwickelte und geprüfte *Diagnoseinstrumente* an, wie sie bei der Personalauswahl, bei Mitarbeiterbefragungen oder zur Messung von Organisationsstruktur und Organisationsklima vorkommen. Z. T. werden solche Instrumente auch zur *Evaluation* genutzt, allerdings muss man Evaluationen meist stärker auf bestimmte Randbestimmungen abstimmen. *Inhaltliche Forschungser-*

*gebnisse* werden wohl meist sehr selektiv benutzt, wo man sich das nimmt, was zur eigenen Auffassung und/oder zum drängenden Problem anscheinend passt. Hier wäre eine systematischere Reflexion und Auswahl möglich und wünschenswert. Des Weiteren werden wissenschaftliche Belege als *Marketinginstrument* genutzt, wobei die Bekanntheit der Forschungsrichtung und ggf. ihrer Quelle in der Praxis die Auswahl mit bestimmt. Statt konkreter Forschungsergebnisse können auch die dahinter stehenden *Theorien* genutzt werden, aus denen sich zum akuten Praxisproblem ggf. auch ganz neue Maßnahmen ableiten lassen. Da dazu eine tiefer gehende Kenntnis der Theorien und ihrer bisherigen Überprüfungen vorteilhaft ist, bietet sich diese Verwendung besonders für Wissenschaftler oder wissenschaftlich gut informierte Berater an, die im Sinne der zweiten Auffassung von wissenschaftlich gestützter Beratung ihre Kenntnisse in den Austausch mit den Erfahrungen der beratenen Praktiker einbringen. Dabei ist es vorteilhaft, wenn die jeweiligen Kontext- bzw. *Randbedingungen* den beteiligten Wissenschaftlern nicht fremd sind, so dass sie sich leichter eindenken können; darüber hinaus müssen auch die beteiligten Berater und Praktiker viel Zeit in die Erkundung dieser Bedingungen investieren. Im Sinne der dritten Auffassung ist es vor allem das wissenschaftliche *Ethos*, das bei der Beratung zum Einsatz kommt; oft scheinen allerdings weder die Berater noch die Beratenen an einer ernsthaften Evaluation interessiert zu sein. Insgesamt kann bei der zweiten, dritten und vierten Auffassung natürlich die ganze Breite des wissenschaftlichen Instrumentariums dort genutzt werden, wo es für das akute Problem nützlich erscheint.

Das größte Problem für die Nutzung von Wissenschaft liegt jedoch vermutlich noch auf einer ganz anderen Ebene, nämlich beim *Überblick über relevante wissenschaftliche Forschungen*. Relevantes Wissen für die Organisationsberatung ist über viele Disziplinen und Forschungsrichtungen verstreut: Psychologie, Soziologie, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Pädagogik und Kommunikationswissenschaft sind vielleicht die wichtigsten Disziplinen in dieser Hinsicht. Wissenschaftler haben aber meist nur in ihren eigenen Forschungsgebieten sehr gute Kenntnisse und gute in ihren Lehrgebieten, d. h. in ein oder zwei Subdisziplinen. Berater stehen angesichts ihres begrenzten Zeitbudgets für Wissenschaft vor noch viel größeren Problemen, was auch das Thema der dritten Kleingruppe war. Wissenschaftlich gestützte Beratung muss also ihre Hoffnung einerseits auf interdisziplinäre bzw. interfachliche Zusammenarbeit richten. Anderer-

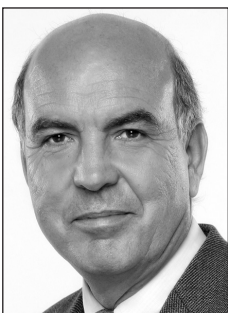
<sup>5</sup> Das bekannte Harvard-Konzept der Konfliktbehandlung und des Verhandeln wurde z. B. in langen Serien praktischer Verhandlungen zunächst unabhängig von sozialpsychologischen Theorien entwickelt, s. Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. M. (2009). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht ver-handeln - erfolgreich verhandeln* (23. Aufl.). Frankfurt: Campus. Kurt Lewin war demgegenüber einer der wenigen Wissenschaftler, der mehrere bedeutende Praxiskonzepte aus theoretischen Überlegungen heraus entworfen oder in ihrem Wert erkannt hat.

seits würde auch eine Professionalisierung von Beratung weiterhelfen (s. Abb. 1), die u. a. eine institutionalisierte Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und Beratern etablieren würde. Dies auszuführen ist jedoch ein eigenes Thema.

Die versammelten Experten waren sich einig, dass an diesem einen Tag die aufgeworfenen Probleme, Fragen und Antworten nur andiskutiert werden konnten. Daher ist dieser Werkstattbericht auch als Aufruf zu weiterführender Diskussion zu verstehen. Kommentare sind erwünscht, eventuell auch ausführlichere Artikel mit eigenen Positionen.

Auch im Rahmen des GI:VE-Projekts wollen wir die Diskussion weiterführen und dazu neben den bisherigen Teilnehmern auch weitere Fachleute (Wissenschaftler, Berater und Praktiker) zum nächsten Expertentag am 22. März 2013 in Berlin einladen. Da wir eine intensive Diskussion, z. T. in Kleingruppen, ermöglichen wollen, bitten wir Interessierte, sich mit einer 2-3-seitigen Stellungnahme anzumelden unter [psygive@hu-berlin.de](mailto:psygive@hu-berlin.de). Anfahrts-, Unterkunfts- und Verpflegungskosten werden vom Projekt GI:VE getragen. Genauere Informationen finden sich auf der GI:VE-Website unter: [www.vertrauenkultur-innovation.de](http://www.vertrauenkultur-innovation.de)

*Thesepapiere und Kommentare zu diesem Beitrag folgen auf S. 12-41.*



*Prof. Dr. Wolfgang Scholl  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Sozial- und Organisationspsychologie &  
Ingenieurpsychologie  
Rudower Chaussee 18  
12489 Berlin  
[schollwo@hu-berlin.de](mailto:schollwo@hu-berlin.de)*