

Die Wissenschaft als Wegweiser zur Professionalisierung der Organisationsberatung

Sebastian Kunert & Stephan Bedenk

Wolfgang Scholls Werkstattbericht Möglichkeiten, Probleme und Grenzen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung liefert Perspektiven, wie Wissenschaft und Organisationsberatung zueinander stehen – und Hinweise, wie sie zueinander stehen könn(t)en. Der aufgespannte Möglichkeitsraum reicht dabei von einer Feigenblattfunktion der Wissenschaft (kritisch-deskriptive Perspektive) bis hin zur Forderung nach einer evidenzbasierten Beratung (normative Perspektive).

Nun liegt die Chance dieses Werkstattberichts sicherlich auch darin, einzelnen Aspekten und Betrachtungsweisen nachzuspüren, Anschlussfragen aufzuwerfen und sie in einen Kontext zu stellen. Neben den beiden oben genannten Perspektiven gibt es unserer Meinung nach auch noch eine weitere, pragmatisch orientierte Sichtweise, die durch zwei Fragen geprägt ist:

Gibt es für die psychologisch fundierte Organisationsberatung überhaupt einen zentralen gesellschaftlichen Wert beziehungsweise Auftrag, der eindeutig abgrenzbar ist von anderen Dienstleistungsarten?

Sind organisationspsychologische Beratungsleistungen effektiv genug, um gegenüber Dienstleistungsangeboten anderer, etablierter Berufsgruppen konkurrenzfähig zu sein und damit als eigenständige Kompetenz zu gelten?

Schon bei der ersten Frage fällt auf, dass organisationale Problemstellungen potenziell nicht ausschließlich durch Organisationsberatung im Sinne einer systemisch-orientierten Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen und Klienten gelöst werden können. Grundsätzlich bietet die klassische Betriebswirtschaftslehre bereits empirisch abgesicherte Handlungsempfehlungen bei Fragen der Unternehmenssteuerung, ebenso die Medizin, die Pädagogik und die Psychologie für personelle sowie die Rechtswissenschaft für juristische Aspekte der Unternehmensführung. Sehr wohl gab es in der Vergangenheit wiederholt auch Ansätze, das Genuine in der psychologisch fundierten Organisationsberatung durch die Interaktionsbeziehung zwischen Beratem und Beratenem zu definieren (siehe Schiersmann, 2009, Warschburger, 2009). Jedoch ist dies mitnichten ein Alleinstellungsmerkmal, auch kam es diesbezüglich zu keinem tragfähigen Konsens, der auch nach außen hätte vermittelt werden können.

Die zweite Frage lässt sich bis dato ebenfalls nicht klar zugunsten der Branche beantworten. Shanteau erforschte 1992 (vgl. hierzu auch Weiss & Shanteau, 2003) die Güte der Entscheidungen und

Prognosen ausgewählter Berufe und suchte nach gemeinsamen Charakteristika von Domänen mit hoher beziehungsweise geringer Vorhersagegüte. Nimmt man Shanteaus Analyse als Maßstab, so hat die Organisationsberatung vor allem Bedingungen, Eigenschaften und Merkmale mit jenen Domänen gemeinsam, die nur geringe Entscheidungs- und Vorhersagegüte vorweisen können. Dazu gehören unter anderem sich stetig ändernde und zumeist einzigartige Inhalte des Arbeitsgegenstands, Entscheidungen auf Verhaltens- statt auf Gegenstandsebene sowie mangelnder Konsens bezüglich des idealen Vorgehens innerhalb der eigenen Berufsgemeinschaft.

Ein wenig konsistentes Gesamtbild ergibt sich nicht zuletzt auch dadurch, dass innerhalb der Beratungsbranche eine „Professionalisierung des Jedermann“ dominiert. Sie ist in erster Linie gekennzeichnet durch eine Selbstverpflichtung, in die der Eigenanspruch auf professionelles Handeln sowie langjährige Erfahrung einfließen (Kalkowski, 2010). Dies geschieht jedoch weitestgehend ohne gemeinschaftlich oder gar gesetzlich verpflichtende Standards. Jedermann ist letztlich sein eigener Torwächter ins Reich der Organisationsberatung. Jeder kann beraten, wenn er nur will. In der Konsequenz sind nicht nur die Erfolge im beruflichen Handeln höchst heterogen, es wird auch kein nach außen hin exklusiver und innerhalb der Branche homogener Zuständigkeits- und Verantwortungsanspruch für einen bestimmten Handlungs- und Problemlösungsbereich aufgebaut. Kurz gesagt: Der Organisationsberatung fehlen letztlich jene wesentlichen Merkmale, die die Professionalisierung einer Branche gemeinhin charakterisieren (vgl. Miege, 2005).

Wenn dies also tatsächlich die Ausgangsbedingungen sind, unter denen Organisationsberatung momentan stattfindet, stellt sich die Frage, wie sie in Zukunft besser – vor allem aber professioneller – stattfinden könnte.

An dieser Stelle kommt die Wissenschaft ins Spiel.

Allein im Bereich der Methodik bietet die Wissenschaft einen nach wie vor stark unterschätzten und zu wenig genutzten Bestand an geprüften Handlungsempfehlungen. So bestehen bereits bei abstrakter Betrachtung differenzierte Herangehensweisen und gut untersuchte Methoden für die typischen Beratungsschritte Analyse (z.B. Ziegler & Bühner, 2012), Intervention (z.B. Amelang & Schmidt-Atzert, 2006) und Evaluation (z.B. Bortz & Döring, 2006). Und selbst im Konkreten bieten sich mannigfaltige Möglichkeiten zur Datenerhebung (z.B. Schermuly & Scholl, 2011), Problembehandlung (z.B. Kaluza, 2011) und Erfolgsbewertung (z.B. Zangemeister, 2000), die wissenschaftlichen und praktischen Ansprüchen genügen. Zahlreiche Überblickswerke (z.B. Sarges et al., 2010) und Datenbanken (baua.de, inqa.de, testzentrale.de) ergänzen das Spektrum.

Die Adaption bestehender Erkenntnisse stellt dabei allerdings nur einen ersten Beitrag der Wissenschaft zu einer zunehmenden Professionalisierung der Organisationsberatung dar. Denn seit geraumer Zeit existieren darüber hinaus Bestrebungen, die Beratungstätigkeit selbst zum Gegenstand einer eigenen Forschung zu machen. Dies schlägt sich in eigens eingerichteten universitären Strukturen (z.B. der Lehrstuhl für Organisationsberatung, Supervision und Coaching an der Universität Kassel) wie auch privaten Instituten und An-Instituten an Universitäten nieder. Zudem sind einschlägige Ausbildungen und Studiengänge (beispielsweise der konsekutive Master of Arts in Business Consulting an der Fachhochschule Harz) mittlerweile schon fest etabliert in der deutschen Bildungslandschaft.

In der Gesamtbetrachtung bietet die Wissenschaft der Organisationsberatung gleich mehrere Wegweiser, die eigene Professionalisierung weiter voranzutreiben und somit den eigenen Stellenwert zu festigen. Der GI:VE-ExpertInnenworkshop zum Thema hat den Möglichkeitsraum zum Verlinken dieser beiden Domänen veranschaulicht. Man darf gespannt sein, wie dieser nun von den ProtagonistInnen aus Wissenschaft und Beratung vertieft und gefüllt werden kann.

Literatur

- Amelang, M. & Schmidt-Atzert, L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Kalkowski, P. (2010). *Arbeitspapier zur Klärung der Begriffe „Beruflichkeit und Professionalisierung“*. Göttingen: Universität Göttingen.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung - Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Mieg, H. (2001). *Droht die Psychologie auseinander zu fallen? Zwei Fragen hinsichtlich der Professionalisierbarkeit der Psychologie*. Vortragsmanuskript zum Psychologentag in Bonn.
- Mieg, H. A. (2005). Professionalisierung. In F. Rauner (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildungsforschung* (S. 342-349). Bielefeld: Bertelsmann.
- Sarges, W., Wottawa, H. & Roos, C. (2010). *Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst.
- Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 252-266.
- Schermuly, C. C. & Scholl, W. (2011). *Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schiersmann, C. (2009). Selbstorganisation und Problemlösen als Eckpunkte einer allgemeinen Beratungstheorie. In H. Pühl (Hrsg.). *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Warschburger, P. (2009). *Beratungspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Weiss, D. J., & Shanteau J. (2003). Empirical assessment of expertise. *Human Factors*, 45, 104-116.
- Zangemeister, C. (2000). *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung EWR*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Ziegler, M. & Bühner, M. (2012). *Grundlagen der Psychologischen Diagnostik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.