

**In der Gründungsphase der deutschsprachigen Organisationsentwicklung gab es ernsthafte Versuche, die Organisationsentwicklung zu einer Profession zu entwickeln. Doch dieser Prozess erwies sich als schwierig. Legt man gängige Merkmale für eine Professionalisierung eines Tätigkeitsfeldes zugrunde, dann ist dieser Versuch weitgehend gescheitert. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Berater, Kunden und die Disziplin selbst? Und wo könnten mögliche Weiterentwicklungen der Organisationsentwicklung liegen?**

# Stefan Kühl Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen

## Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung

**L**etztendlich sind wir alles Autodidakten – Das war die Schlussfolgerung aus einer von dem Berater Eric Miller organisierten Diskussionsrunde von Organisationsentwicklern. Natürlich, so Miller (1993: 31) einschränkend, ist dies nur ein Teil der Wahrheit: Organisationsentwickler haben manchmal schon während eines Studiums der Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaftslehre oder der Ingenieurwissenschaften einen ersten Kontakt mit der Organisationsentwicklung. Nach dem

Hochschulstudium oder einer ersten Berufstätigkeit folgt häufig eine in Blöcken organisierte Ausbildung bei einem der vielen Fortbildungsveranstalter. Nicht wenige Organisationsentwickler haben sich in ihren ersten Berufsjahren einen Mentor zugelegt, mit dem sie in eine Art Lehrer-Schüler-Verhältnis eingetreten sind und durch den sie eine Supervision der eigenen Berufstätigkeit erreichten.

All diese Merkmale (autodidaktisches Lernen, nur sporadische Kontakte während des Studiums, ausgeprägte Lehrer-Schüler-Verhältnisse) deuten darauf

hin, dass es sich bei der Organisationsentwicklung eher um ein Handwerk als um eine etablierte Profession à la Ärzte, Rechtsanwälte oder Theologen handelt; und zwar um ein Handwerk im amerikanischen Sinne eines «Learning on the Job» und nicht um ein Handwerk im deutschen Sinne, in dem der Lehrling durch ein strukturiertes, staatlich kontrolliertes duales Ausbildungswesen geleitet wird.

Die Ambitionen der Organisationsentwicklung waren jedoch einmal andere: In der Gründungsphase der deutschsprachigen Organisationsentwicklung gab es ernsthafte Versuche, die Organisationsentwicklung von einem Handwerk zu einer Profession zu machen. Ziel dieses Beitrages ist es – basierend auf einer Befragung deutscher Organisationsentwickler und der Analyse von Quellen der deutschen Organisationsentwicklungsszene – die Schwierigkeiten in diesem Professionalisierungsprozess und die Konsequenzen einer weitgehend gescheiterten Professionalisierung in diesem Tätigkeitsfeld darzustellen.

Die Beschäftigung mit Fragen der Professionalisierung der Organisationsentwicklung mag von Praktikern als Beschäftigungstherapie für unterausgelastete Wissenschaftler oder nach Dokortiteln strebenden Beratern abgetan werden. Nach einer Lektüre der wenigen bisher erschienenen englisch- und deutschsprachigen Arbeiten über die Geschichte der Organisationsentwicklung würde man ihnen vermutlich sogar recht geben. Meine These ist jedoch, dass die in vielen Bereichen gescheiterte Professionalisierung der Organisationsentwicklung die alltägliche Praxis in Beratungsprozessen stärker prägt, als man auf dem ersten Blick vermuten mag. Die Vertragsanbahnung, der Aufbau von Kooperationsbeziehungen, Organisationsanalysen, Interventionen und Evaluationen würden anders aussehen, wenn Organisationsentwick-



**DR. STEFAN KÜHL** lehrt Arbeits-, Organisations- und Berufssoziologie an der Universität München und arbeitet als Organisationsberater und Moderator für verschiedene deutsche und französische Unternehmen. Als Bücher sind von ihm erschienen «Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation.» (Frankfurt a.M.; New York: Campus 2000) und «Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien.» (Frankfurt a.M.; New York: Campus; 5. Aufl. 1998).

Universität München  
Institut für Soziologie  
Konradstr. 6  
D-80801 München  
Fon 089/30724754  
Fax 089/21802922  
E-Mail: sk.deo@t-online.de

Metaplan  
Goethestrasse 16  
D-25451 Quickborn  
Fon 04106/6170  
Fax 04106/617100  
E-Mail: StefanKuehl@Metaplan.com

### DIE UNTERSUCHUNG

Es wurden von Januar bis März 2000 im Rahmen einer berufs- und professionssoziologischen Lehrforschung an der Universität München sieben Experteninterviews durchgeführt. Gesprächspartner waren ehemalige Mitglieder der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (teilweise «Gründungsapostel»), Mitglieder der Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und jüngere Organisationsentwickler und Trainer. Die Aussagen wurden nach Absprache mit den Gesprächspartnern anonymisiert. Ferner wurden zur Analyse veröffentlichte und unveröffentlichte Primärquellen aus der deutschsprachigen Organisationsentwicklung herangezogen. Ich danke Ulrich Beck, Klaus Doppler, Eckard Minx, Manfred Moldaschl, Karsten Trebesch und Rudi Wimmer für kritische Kommentierungen früherer Versionen dieses Artikels. Der vierzigseitige Abschlussbericht des Forschungsprojektes «Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständige Profession» kann gegen Voreinsendung einer Kopier- und Versandkostenspauerschale von DM 10,- am Institut für Soziologie, Stefan Kühl, Konradstr. 6, 80801 München bezogen werden. Zwei weitere Artikel über die «Ursachen der gescheiterten Professionalisierung» und über «Das Qualitätsproblem in der Beratung, das Technologie-defizit und die Professionalisierungsdiskussion» sind zur Zeit in der Entstehung.

lung nicht zu einem Handwerk, sondern zu einer Profession geworden wären.

Im ersten Kapitel dieses Beitrages zeige ich anhand von Kriterien wie Fachverband, Anbindung an die Wissenschaft, standardisierte Ausbildung und Professionsethik, weswegen die Professionalisierung der Organisationsentwicklung in Deutschland weitgehend als gescheitert betrachtet werden kann. Im zweiten Kapitel werden die Konsequenzen der gescheiterten Professionalisierung für Berater, Kunden und die Disziplin der Organisationsentwicklung näher untersucht. Im dritten Kapitel wird in sieben Szenarien die mögliche weitere Entwicklungen der Organisationsentwicklung aufgezeigt.

## Rekonstruktion der gescheiterten Professionalisierung der Organisationsentwicklung

Für einen Berater, der erforschen will, in wie weit sein Tätigkeitsfeld, wie hier die Organisationsentwicklung, professionalisiert ist, gibt es einen simplen Einstieg: Wenn sich sehr leicht Literatur über die Entwicklungsgeschichte und die theoretische Verortung eines Tätigkeitsfeldes finden lässt, dann ist dies ein Indiz dafür, das es sich um eine ausdifferenzierte Profession handelt. Die Reflektion der eigenen Geschichte und die Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen eines Tätigkeitsfeldes ist eines der zentralen Merkmale einer Profession.

Von diesem Gesichtspunkt aus gibt es einen ersten Indiz für die mangelnde Professionalisierung der Organisationsentwicklung. Es gibt bisher nur wenige fundierte Auseinandersetzungen mit der Geschichte der Organisationsentwicklung. Es existieren gerade einmal eine Handvoll berufs- und professionssoziologischer Untersuchungen zur Organisationsentwicklung. Die theoretische Selbstverständigung der Organisationsentwicklung ist nach Einschätzung von Beobachtern weitgehend auf dem Stand der siebziger Jahre verblieben.<sup>1</sup>

In diesem Kapitel wird der Stand der Professionalisierung in der Organisationsentwicklung anhand der zentralen Kriterien «Berufsverband», «standardisierter Ausbildungsgang», «geschützte

Berufsbezeichnung», «wissenschaftliche Anbindung», «Fachorgane» und «Berufsethik» bestimmt. Diese Kriterien lassen sich aus Untersuchungen über bereits ausdifferenzierte Professionen wie die Medizin, die Juristerei oder die Theologie generieren und auf die Organisationsentwicklung übertragen.

### Berufsverband

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) wurde 1980 gegründet. Die deutschen Organisationsentwickler folgten damit Entwicklungen in den USA, in denen es mit der Gründung des Organizational Development Network an den National Training Laboratories, der Etablierung einer OD-Abteilung innerhalb der American Society of Training and Development und der Gründung einer OD-Abteilung innerhalb der Academy of Management bereits in den sechziger und frühen siebziger Jahren Ansätze zu einer Vernetzung der Organisationsentwickler gab. Ziel der deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung war die Zusammenführung der auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung aktiven Kräfte, die Verbreitung des theoretischen Gedankengutes, die Förderung der praktischen Anwendung von Organisationsentwicklung sowie eine Hebung des Qualifikationsniveaus der Organisationsentwicklung. (Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1980)

In der Anfangsphase hielten die zwölf Gründungsmitglieder – die sogenannten zwölf Apostel – den Zugang zu der Gesellschaft offen. Die späteren Versuche einzelner Aktivisten, der Gesellschaft schrittweise ein deutlicheres Profil zu geben, führten jedoch zu Konflikten in der sehr heterogenen Mitgliedschaft. Einige der Gründungsapostel zogen sich unter Protest oder stillschweigend aus der Gesellschaft zurück. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung löste sich Mitte

der neunziger Jahre auf. Die Gesellschaft, so ein Gesprächspartner, hätte sich in den letzten Jahren ihrer Existenz nur noch um sich selbst gedreht und keine Ausenwirkung mehr erzielt (Gesprächspartner 5). Der Berufsverband, so ein anderer Gesprächspartner, sei sowohl «quantitativ als auch qualitativ aufgezehrt» gewesen (Gesprächspartner 4).

### Anbindung an die Wissenschaft

Die amerikanischen Gründungsäter der Organisationsentwicklung konzeptualisierten dieses Tätigkeitsfeld als «angewandte Sozialwissenschaft» und positionierten sie damit in einer ähnlichen Ausrichtung wie die Anwendungswissenschaften Medizin, Jura, Theologie oder die Ingenieursdisziplinen. Die frühe Entwicklung der Organisationsentwicklung wurde massgeblich durch wissenschaftliche Institutionen wie die National Training Labs, das MIT und das Tavistock-Institute beeinflusst. Deswegen war es ein Bestreben der Vorreiter der deutschen Organisationsentwicklung – vergleichbar zu den USA – die Organisationsentwicklung auch an den Universitäten zu etablieren. Die Hoffnung war, dass es über die Universitäten zu einer lebendigen Theorieentwicklung käme, die in eigenen Publikationsorganen Niederschlag fände.

Entgegen dieser Hoffnung gingen von der wissenschaftlichen Anbindung (im deutschsprachigen Raum wurden lediglich zwei Lehrstühle für Organisationsentwicklung eingerichtet) nach Einschätzung der Gesprächspartner kaum Impulse für die Weiterentwicklung der Organisationsentwickler aus. «Ich habe nicht den Versuch erlebt, diese ganze Entwicklung (der OE im allgemeinen) wirklich universitär einzubinden» (Gesprächspartner 2). Wenn überhaupt noch theoretische Impulse kämen, dann von Praktikern und nicht von den Universitäten. «Von der Universität kommt nichts» (Ge-

sprächspartner 2). Diese Einschätzung stimmt mit der zunehmend in der Literatur geäußerten Kritik überein, dass die theoretischen Diskussionen innerhalb der Organisationsentwicklung stagnieren. Es wird darauf verwiesen, dass die Organisationsentwicklung weitgehend unreflektiert mit den Konzepten der siebziger Jahre operiere und Veränderungen zum Beispiel in der Form der Unternehmensorganisation nur begrenzt wahrgenommen habe (vgl. z.B. Schreyögg/Noss 1995).

### Fachorgane für Organisationsentwicklung

Die Zeitschrift «Organisationsentwicklung» wurde 1982 im Rahmen der Gesellschaft für Organisationsentwicklung gegründet und sollte als Organ für die Professionalisierung dienen. «Konzentriert wurde der ganze Prozess der Professionalisierung erst durch die Gründung der Zeitschrift ... An der Stelle haben sich Personen getroffen, die ein professionelles Interesse an dem Thema hatten» (Gesprächspartner 1). Es entstand jedoch nach nur kurzer Zeit ein Konflikt zwischen den Herausgebern der Zeitschrift und einflussreichen Kräften innerhalb der Gesellschaft. Die Herausgeber lösten aufgrund des Konfliktes die Zeitschrift Schritt für Schritt aus dem Verband heraus und fühlten sich immer weniger der Gesellschaft gegenüber rechenschaftspflichtig. «Dass sich die Zeitschrift so deutlich abgrenzte vom Fachverband, ist ein weiteres Zeichen dafür, was ich als Geburtswehen bezeichne» (Gesprächspartner 1).

Als Konsequenz aus dieser Distanz zwischen Herausbergremium und Gesellschaft kauften die Herausgeber die Zeitschrift der Gesellschaft für einen symbolischen Preis ab. Mit dem Verkauf der Zeitschrift konnte diese nicht mehr als Instrument der Professionalisierung von Organisationsentwicklung im Rahmen der Gesellschaft dienen und wurde zuneh-

### MERKMALE EINER PROFESSION - ENTWICKLUNGSLINIEN:

1. Tätigkeit wird zu einer Vollzeitbeschäftigung
2. Etablierung von Trainings- und Ausbildungseinrichtungen mit standardisierten oder teilstandardisierten Ausbildungsgängen
3. Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Grundlagen an eigenen Universitätslehrstühlen mit integrierter Ausbildung und Forschung.
4. Herausgabe eigener Fachzeitschriften
5. Bildung lokaler berufsspezifischer Zusammenschlüsse
6. Gründung nationaler und internationaler Berufsverbände
7. Tätigkeit wird als Beruf staatlich anerkannt und der Zugang zum Beruf von den Berufsverbänden kontrolliert
8. Ausbildung eines formalen Ethik-Codes

In Anlehnung an Wilensky 1972.

**Die theoretische Selbstverständigung der Organisationsentwicklung ist auf dem Stand der siebziger Jahre verblieben.**

<sup>1</sup> Auf die wenigen Ausnahmen sei an dieser Stelle wenigstens kurz verwiesen. Richter (1994) und Gairing (1996) geben einen Überblick über die Theoriediskussion in der deutschen Organisationsentwicklung, reflektieren aber nur am Rande professionsspezifische Fragen. C. Ken Weldner und Orlisha A. Kulick (1999) haben die Entwicklung der amerikanischen Organizational Development Szene unter professionssoziologischen Gesichtspunkt untersucht.

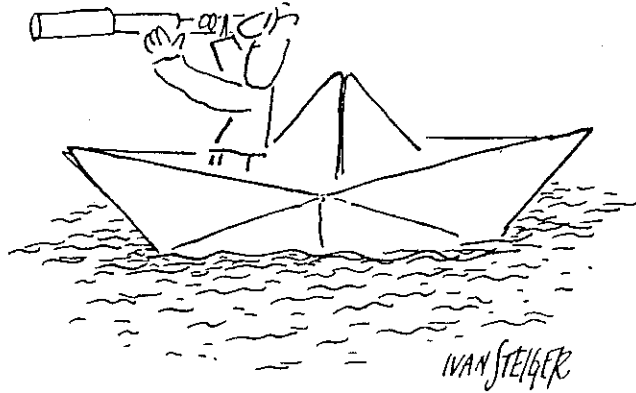
mend nach Kriterien der Marktgängigkeit organisiert und gestaltet. So wurde neue Themenfelder im Bereich der Beratung erschlossen und so die Zeitschrift für ein breiteres Publikum interessant gemacht.

Zugespitzt kann die Überleitung der Zeitschrift von der Gesellschaft auf Privatpersonen als ein zentraler Schritt zur Deprofessionalisierung innerhalb der OE-Szene gewertet werden. Ein Gesprächspartner bezeichnete die Loslösung der Zeitschrift aus dem Verband gar als das «*Ende der Professionalisierung*» in der Organisationsentwicklung. (Gesprächspartner 4).

### Standardisierter Ausbildungsgang

Eine standardisierte Ausbildung und die Kontrolle der Qualität dieser Ausbildung durch Berufsverbände ist ein zentrales Merkmal einer ausdifferenzierten Profession. Über die standardisierten Ausbildungsgänge kann gewährleistet werden, dass die Tätigkeit auch der Nachwuchskräfte methodisch fundiert ist und die Interventionen den Kriterien professionellen Handelns entsprechen. Gleich nach der Gründung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung wurde der Versuch gestartet, im Rahmen der Gesellschaft einen Ausbildungsgang zu konzeptualisieren. Die ausgearbeitete Konzeption, die ein relativ standardisiertes Vorgehen in der Ausbildung vorsah, wurde jedoch nicht in einen standardisierten Ausbildungsgang überführt.

Nach dem Scheitern der Etablierung eines standardisierten Ausbildungsganges verabschiedete die Gesellschaft 1984 lediglich «*Leitlinien zur Fortbildungspolitik*». Diese Leitlinien verwiesen die Verpflichtung für die Zertifizierung auf das «*einzelne GOE-Mitglied*» und forderten dieses auf, «*eigenständig die ihm geeignet erscheinenden Lernformen und Lernpartner*» zu wählen. In den Leitlinien wurde ausdrücklich darauf verzichtet, die Mitglieder «*nach dem Stand ihrer berufli-*



chen Qualifikation» zu bewerten und entsprechende Zertifikate für die absolvierte Ausbildung zu vergeben (Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1984: 2 und 4).

Die gescheiterte Standardisierung in der Ausbildung von Organisationsentwicklern hat zu einem unübersichtlichen Geflecht im Organisationsentwicklerszene gibt es den Autodidakten, der von Auftrag zu Auftrag sein Wissen erweitert. Es gibt Meister-Lehrlingsituationen, in denen der Lehrling sich nicht nur an den Fähigkeiten, sondern auch an den Persönlichkeitsstrukturen seines Meisters orientieren muss. Ferner gibt es in mittelständischen Beratungsfirmen interne Ausbildungen, die vorwiegend auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen

Beratungsfirma ausgerichtet sind. Die Ausbildung konzentriert sich auf die Handgriffe, die für die Erbringung der unmittelbaren Wertschöpfung im Rahmen dieser Firma notwendig sind (vergleichbar dem Learning on the Job in amerikanischen Industrieunternehmen). Zur Zeit gibt eine Vielzahl von Anbietern auf dem Markt der Organisationsentwicklung und systemischen Beratung. Deren Qualität kann von Berufseinsteigern nicht eingeschätzt werden. Das Niveau der Ausbildung wird durch niemanden überprüft.

### Geschützte Berufsbezeichnung

Langfristiges Ziel der Gesellschaft für Organisationsentwicklung war es, eine geschützte Berufsbezeichnung zu

erreichen. Zwar war in den Anfangsjahren nicht daran gedacht worden, die Berufsbezeichnung «*Organisationsentwickler*» staatlich schützen zu lassen, man hoffte aber, dass die Bezeichnung «*Organisationsentwickler (GOE)*» den Marktzugang erleichtern würde und darüber Qualitätsstandards gesetzt werden würden. Als ein erster Schritt in Richtung auf eine geschützte Berufsbezeichnung wurde ein «*Orientierungsrahmen für die Zertifizierung in Organisationsentwicklung*» erstellt. Dabei sei es, so die Verfasser des Orientierungsrahmens, nicht darum gegangen, «*OE-Super-Cracks*» zu züchten, sondern einen Anhaltspunkt für das Verhalten von Organisationsentwicklern zu bieten (Doppler et al. 1982: 35).

Die Professionalisierung kam jedoch über die Diskussion des Orientierungsrahmens nicht hinaus. Bei einer der ersten Sitzungen der Gesellschaftsmitglieder wurde eine Anzahl von Kriterien für einen professionellen Organisationsentwickler gebildet und geprüft, wer von den Anwesenden diese Kriterien erfüllen würde. Ergebnis war, dass lediglich die Hälfte der Teilnehmer sich nach diesen Kriterien «*Organisationsentwickler (GOE)*» hätte nennen dürfen. Die Probezertifizierung hatte zum Effekt, dass es keine weiteren Versuche zur Etablierung einer geschützten Berufsbezeichnung mehr gab. «*Diese Zertifizierung ist einmal durchgeführt worden, um sich gegenseitig zu begutachten. Organisationsentwickler hätten sich Organisationsentwickler (GOE) nennen können. ... Da waren sechs drin. Drei sind durchgekommen und drei sind nicht durchgekommen. Und damit war es zuende. Danach gab es in der Gesellschaft nur noch ein Thema – bloss nicht diese Zertifizierung*» (Gesprächspartner 4).

### Ethische Standards

Schon zu Beginn der Professionalisierungsbemühungen in Deutschland

gab es unter den Organisationsentwicklern eine Diskussion, welche ethischen Leitlinien und Standards für die Organisationsentwicklung gelten sollten. Die Hoffnung war, für die Dilemmata und Widersprüchlichkeiten, mit denen sich ein Berater im Organisationsentwicklungsprozess konfrontiert sah, einen Rahmen zu bieten und über diesen Weg die Professionalisierung der Organisationsentwicklung voranzutreiben. Tätigkeiten werden nur dann als Monopol einer Profession zuerkannt, wenn diese glaubhaft machen kann, dass sich das Handeln der Professionals nicht alleine an Profitinteressen, sondern auch am Gemeinwohl orientiere. Dabei spielen ethische Richtlinien eine wichtige Rolle.

Die deutschen Organisationsentwickler konnten sich im Rahmen der Gesellschaft für Organisationsentwicklung nicht auf eine wie in den USA diskutierte ethische Richtlinie einigen. Die Ethik-Diskussion versandete bereits in den frühen achtziger Jahren und wurde seitdem nicht wieder aufgegriffen. «*Wir wollten einen Verhaltens-Codex von Organisationsentwicklern entwickeln. Das ist aber mangels Masse nicht gelungen. Da waren einfach keine Leute bereit mitzumachen*» (Gesprächspartner 4).

### Fazit: Professionalität ohne Profession

Für Verfechter einer Professionalisierungsstrategie im Beratungsbereich muss das deutsche Beispiel ernüchternd sein: Nach den oben genannten Kriterien ist Organisationsentwicklung keine Profession. Sie lässt sich nicht einmal wie zum Beispiel die Sozialarbeit oder die Supervision als eine «*Semiprofession*», «*bescheidene Profession*», «*marginaler Profession*» oder «*Would-be-Profession*» bezeichnen. Aufgrund des Fehlens einer Profession kann jeder Berater und jede Beraterin für sich selbst definieren, was

er oder sie unter professionellem Handeln versteht. Professionalität kann in dieser Eigendefinition stark mit persönlichen Vorlieben und Eigenschaften angereichert werden. «*Die Kriterien, unter denen Organisationsentwickler handeln und ihr Handeln kontrollieren*», so ein Gesprächspartner, «*sind nicht geregelt. Ich kenne keine Institution, die dieses Handeln kontrolliert. Ich kenne sehr wohl Kolleginnen und Kollegen, die vernünftig handeln. ... Ich kenne aber keine Standards für Organisationsentwickler, an denen sich ein solcher messen könnte*» (Gesprächspartner 1).

Das Fehlen einer Profession bedeutet nicht – und dies ist ein wichtiger Punkt – den Abschied von Vorstellungen von Professionalität. Es ist, so ein Gesprächspartner, lediglich der «*Abschied von der herkömmlichen Form der Professionalisierung*» (Gesprächspartner 2). Sowohl die Eigen- als auch die Kundenwahrnehmung würde sich an den stark subjektiven Kriterien von Professionalität orientieren: «*Wenn Sie eine Befragung unter meinen Kunden machen, würden die mich als hochprofessionell bezeichnen. Die müssen ja irgendein Bild von Professionalität haben. Das Profil der Professionalität hat sich geändert. Ich würde nicht sagen, dass keine Professionalisierung mehr stattfindet, sondern eine andere Form*» (Gesprächspartner 2).

Zugespitzt lässt sich diese Variante als «*Professionalität ohne Profession*» zusammenfassen. Jeder einzelne Berater kann für sich selbst definieren, was er als professionelles Arbeiten versteht. Dabei kann er zwar durch die Fremdwahrnehmung durch Kunden und Kollegen verunsichert werden, da die Organisationsentwicklungsprozesse jedoch stark unsicherheitsbesetzt sind, kann der einzelne Berater Unprofessionalitätsvorwürfe immer mit Verweis auf die «*blinden Flecken der Kollegen*», die «*Verbohrtheit der Kunden*» oder die «*plötzlich veränderten Rahmenbedingungen*» zurückweisen.

## Konsequenzen der gescheiterten Professionalisierung

Welche Konsequenzen haben die gescheiterten Professionalisierungsbemühungen in der Organisationsentwicklung für die Berater, für die Kunden und für die Disziplin der Organisationsentwicklung?

### Die Kundenseite: Die Stärkung der Macht des Nachfragers?

Auf den ersten Blick stärkt die mangelnde Professionalisierung der Organisationsentwicklung die Kundenseite. Unternehmen, Verwaltungen und Verbände, die Beratungsleistungen nachfragen, so der erste Eindruck, profitieren von der gescheiterten Professionalisierung. Der Grund: Professionen kontrollieren die Angebotsseite. Durch eine Professionalisierung kann nicht mehr jede Person sich einem Kunden als Dienstleister anbieten. «Bei einer Professionalisierung der Organisationsentwicklung», so ein Gesprächspartner, «hätte nicht jeder mehr auf den Markt gehen (können)» (Gesprächspartner 4). Der Marktzugang wäre lediglich denjenigen Personen freigestellt, die eine anerkannte Ausbildung absolviert, sich einer Prüfung durch die Berufsverbände unterworfen, sich einem Berufsethos verpflichtet erklärt und sich den Sanktionsinstanzen der Berufsverbände unterworfen haben. Genau diese Kontrolle des Marktes hat bei der Organisationsentwicklung – übrigens genauso wie in anderen Beratungsfeldern auch – nicht

stattgefunden. «Man hatte Angst», so ein Gesprächspartner, «über eine Professionalisierung den Markt zu steuern» (Gesprächspartner 2).

Die Konsequenzen der ausbleibenden Steuerung durch die Profession waren, dass sich ein weitgehend unkontrollierter Markt als zentraler Selektionsmechanismus im Beratungssektor etablieren konnte. Jede x-beliebige Person – die 16jährige Gymnasiastin genauso wie der achtzigjährige verrentete Immobilienmakler – kann sich mit Leistungen in der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung oder der Fachberatung anbieten und sich die Bezeichnung Organisationsentwickler auf seine Visitenkarten drucken. Einziges Erfolgskriterium ist, inwiefern er auf dem Markt einen Nachfrager für diese Leistung findet.

Dieser Prozess lässt sich auch von einer Professionalisierungsperspektive als positiv bezeichnen. Ein Gesprächspartner wies darauf hin, dass nachdem das Feld der Professionalisierung innerhalb der Organisationsentwicklung «völlig vermint war», sich einige Mitglieder aus der Gesellschaft zurückgezogen haben und damit die Selektion von Beratern völlig dem Markt überlassen hätten: «Dann habe ich gesagt, es gibt einen anderen Selektionsmechanismus und der heisst Markt. Der Markt soll selbst selektieren. Der Kunde soll selber selektieren, was er will» (Gesprächspartner 2). Letztlich, so dieser Gesprächspartner, sei das Scheitern der Professionalisierung für die Organisationsentwicklung gut gewesen. Es tue «der Profession gut, wenn der Markt regelt und nicht die Profession» (Gesprächspartner 2). Bei dieser positiven Auffassung gegenüber der Marktselektion, die von anderen frühen Mitgliedern der Gesellschaft so nicht geteilt wird, kommt es letztlich zu einer paradoxen Situation. Die Profession, der nach dieser Auffassung durch die Stärkung der Marktselektion etwas Gutes getan wird, verliert

durch die Dominanz dieser Marktselektion letztlich einen Grossteil ihrer Bedeutung und Einfluss. Zugespißt wird also eine Professionalisierung über Deprofessionalisierung erwartet.

Was für eine Situation entsteht für Kunden jetzt konkret aus der fehlgeschlagenen Professionalisierung?

Eine erste Konsequenz ist, dass die Suchkosten für Kunden sehr hoch sind. Es gibt kaum ein zuverlässiges Indiz, an dem sich Kunden bei der Auswahl von Organisationsentwicklern orientieren können. Bei einer ausdifferenzierten Profession gewährleistet allein die Mitgliedschaft zu dieser Profession ein Mindestmass an Qualität in der Leistungserbringung. Der Kunde kann nicht sicher sein, ob er einen Star der Branche oder eher einen mittelmässigen Dienstleister ausgewählt hat. Aber er kann davon ausgehen, dass die durch die Profession kontrollierte Ausbildung und Selektion, ein Mindestniveau in der Leistungserbringung sicherstellt. Nach Aussagen mehrerer Organisationsberater ist es ein Problem für ihre Kunden, dass es die Sicherheit in der Organisationsentwicklung nicht gibt: «Wenn ich einen Arzt in einer Stadt suche, die ich nicht kenne, dann schlage ich im Branchenbuch nach. Da kann ich auch Glück oder Pech haben, aber ich weiss zumindest, es ist ein Arzt. Wenn ich einen Organisationsentwickler suche, könnte ich bei uns kein Branchenbuch aufschlagen und sagen, der ist geprüfter Organisationsentwickler. Das ist sicherlich eine Schwierigkeit für den Kunden.» (Gesprächspartner 5)

Die funktionalen Äquivalente, die als Ersatz für die fehlende Professionalisierung dem Kunden bei der Auswahl Sicherheit gewährleisten sollen, sind relativ dürftig: Referenzlisten der Organisationsberater sind häufig geschönt. Wenn ein Kunde auf der Referenzliste des Beraters aufgeführt wird, kann man nicht wissen, ob lediglich ein Seminar durch-

geführt oder ob ein grösseres Projekt gemanagt wurde. Man kann als Kunde auch nicht wissen, ob die Beraterin, die das angeführte Projekt auf der Referenzliste durchgeführt hat, überhaupt noch in der Firma ist. Auch die Ausbildungen, die als Referenzen von den Organisationsentwicklern angeführt werden, sind durch den Kunden schwer zu beurteilen. «Für den Kunden», so ein Gesprächspartner, «ist es wahnsinnig schwierig zu sagen, was jetzt eigentlich der Wert einer Ausbildung ist». Es herrsche grosse Verunsicherung: «Supervisionsausbildung – was ist das eigentlich? Der nächste hat eine systemische Ausbildung bei den Heidelbergern – was ist die wert? Der dritte sagt, er gehört zur Gesellschaft für Organisationsentwicklung. Der vierte ist nur ein energischer, dynamischer Mann, der bei McKinsey arbeitet – was kann der eigentlich?» (Gesprächspartner 5)

Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass Kunden extrem viel Zeit aufbringen, um geeignete Berater auszuwählen; und trotz dieses Suchaufwandes sind die Missgriffe dann häufig. «Es werden», so ein Gesprächspartner, «zuviel Ressourcen verschwendet, bis der richtige Berater gefunden worden ist. ... Die Mitarbeiter begrüssen einen schon damit: Sie sind jetzt der dritte und wir werden Sie auch noch überleben» (Gesprächspartner 4).

Eine zweite Konsequenz ist ein erhebliches Mass an Subjektivität und Beliebbarkeit bei der Auswahl von Beratern. Angesichts der fehlenden generalisierten Merkmale für einen «professionellen Organisationsentwickler» bilden die Kunden Sicherheitssurrogate aus. Ein zentrales Surrogat ist die Persönlichkeit des Organisationsentwicklers. «Beratung», so ein Gesprächspartner, «ist ein sehr personenbezogenes Geschäft» (Gesprächspartner 5). «Die Auswahl von Beratern», so ein anderer Gesprächspartner, «hängt nicht an professionellen Kriterien, sondern sie hängt an persönlichen Eindrücken. Das ist

das dominierende Merkmal» (Gesprächspartner 4).

Ein solches Sicherheitssurrogat ist zum Beispiel der berühmt-berüchtigte «Graue-Haare-Faktor» in der Beratungsbranche. Dass dem grauhaarigen Berater unbewusst ein höheres Mass an Weisheit und Professionalität zugestanden wird, hängt auch damit zusammen, dass aufgrund der mangelnden Professionalisierung kaum andere, objektivierte Sicherheiten angeboten werden. Auch die Betonung der Signalwirkung von hochpreisigen Flanell- und Nadelstreifenkleidungen ist im Beratungsbereich besonders wichtig, weil nur wenige formalisierte Kompetenzsignale zur Verfügung stehen. Von einem professionell organisierten Arzt in Birkenstocksandalen lässt man sich behandeln, von Birkenstocksandalen Beratern wohl eher nicht.

Eine Konsequenz ist, dass Kunden in starkem Masse zu den Beratern greifen, die in der Szene als kompetent gehandelt werden oder die sich durch einschlägige Publikationen hervorgetan haben. «Wir haben es nicht geschafft zu sagen, das ist die Profession. Sondern es geht jetzt nur um Namen und Persönlichkeiten. Ich kaufe einen Klaus Doppler, aber ich kaufe keinen Berater für Organisationsentwicklung» (Gesprächspartner 5).

Eine dritte Konsequenz der mangelnden Professionalisierung ist die Schwierigkeit, die Qualität einer Beratungsleistung eindeutig zu bestimmen. Der Kunde kann zwar eine Beratungsleistung als missglückt betrachten und den Organisationsentwickler nicht wieder beschäftigen, aber er kann keine Regressforderungen erheben.

Diese Situation ist in ausdifferenzierten Professionen anders. Dort sind die professionellen Standards durch die Ausbildungsgänge, Berufsverbände und wissenschaftlichen Einrichtungen definiert. «An einen Arzt habe ich bestimmte Erwartungen, die kann er erfüllen oder nicht erfüllen.

## KONSEQUENZEN DER FEHLGESCHLAGENEN PROFESSIONALISIERUNG FÜR DEN KUNDEN

- Hohe Suchkosten für die Kunden
- Orientierung an problematischen Indikatoren bei der Auswahl von Beratern (Referenzliste, Ausbildungsrichtung, etc.)
- Hohes Mass an Subjektivität und Beliebbarkeit bei der Auswahl von Beratern
- Ausbildung von Sicherheitssurrogaten (Flanell-Anzug- oder Graue-Haare-Faktor)
- Schwierigkeit der Bestimmung der Qualität einer Beratungsleistung
- Keine Klagemöglichkeiten bei mangelhafter Leistungserbringung
- Zentrale Bedeutung von «persönlichen Bekanntschaften» zwischen Kunden und Beratern
- Hoher öffentlicher Bekanntheitsgrad der Berater als Sicherheitssurrogat für den Kunden

## Das Ausufern des Scharlatanerieproblems hängt massgeblich mit der mangelhaften Professionalisierung zusammen.

Dann kann ich sagen. Das ist ein guter Arzt oder das ist ein schlechter Arzt. An einen Organisationsentwickler haben die Kunden zwar auch bestimmte Erwartungen, aber es ist schwieriger die Prozesse abschliessend zu bewerten» (Gesprächspartner 5). Folge dieser mangelnden Professionalisierung ist, dass ein Kunde bei schlechter Leistungserbringung keine Klage vor Gericht einlegen kann. – Für Berater ist dies aber immerhin insofern ein Vorteil, weil sie keine Berufshaftpflicht abschliessen müssen und damit Kosten sparen.

## Die Bedeutung von Netzwerken oder institutionalisiertes Misstrauen als Folge mangelnder Professionalisierung

Welche Konsequenzen hat die mangelnde Professionalisierung für die Organisationsentwickler, die als interne oder externe Berater Dienstleistungen für Unternehmen, Verbände und Verwaltungen erbringen?

Aufgrund der mangelnden Professionalisierung können Organisationsentwickler keine Mindeststandards von ih-

ren Kollegen erwarten. Deswegen ist die Ausbildung von informellen Netzwerken zentral, um als Organisationsentwickler Aufträge abwickeln zu können. Von mehreren Gesprächspartnern wurde darauf hingewiesen, dass die Bildung von Kooperationen unter Organisationsentwicklern ein diffiziler und aufwendiger Prozess ist. Dies hinge damit zusammen, dass es keine definierten Standards gäbe, die man bei einem Organisationsentwickler erwarten könnte. «Der bedauerlichste Effekt ist, dass man sich innerhalb der Profession Organisationsentwicklung dauernd wieder prüfen muss. Wo kommt der her? Was kann er? Was bringt er mit? Beim Organisationsentwickler kann ich nichts voraussetzen» (Gesprächspartner 1).

Hier unterscheidet sich die tätigkeitsbezogene Zusammenarbeit zwischen Organisationsentwicklern erheblich von der Kooperation innerhalb von ausdifferenzierten Professionen oder selbst von stärker organisierten Berufsfeldern wie zum Beispiel der Gruppendynamik oder der Supervision. Zwar verlassen sich die Akteure auch in diesen Professionen oder Semi-Professionen auf persönliche Eindrücke und Beziehungen, aber es gibt die Möglichkeit eines «blinden Vertrauens» auf einen Berufskollegen. Diese Möglichkeit entfällt bei den Organisationsentwicklern wie auch bei anderen Organisationsberatern völlig. Den Verweis eines Kunden auf einen unbekanntem Kollegen in einer anderen Stadt, das ungeprüfte Eingehen einer Kooperationsbeziehung mit einem anderen Berater oder das Verlassen auf die Leistungserbringung eines Kollegen ist in der Organisationsentwicklung ein hochriskantes Unternehmen, weil nicht einmal minimale Standards der Leistungserbringung vorausgesetzt werden können.

Resultat ist eine grosse Bedeutung von Netzwerken, informellen Beziehungen und funktionierenden Verweisungs-

zusammenhängen. In den Aufbau dieser Kooperationsbeziehungen wird von den Organisationsentwicklern sehr viel Energie und Zeit aufgewandt. «Ich bin darauf angewiesen, auf den Ruf (eines potentiellen Kooperationspartners), auf Empfehlungen von Kollegen zu vertrauen» (Gesprächspartner 1). Viele Veranstaltungen der Organisationsentwicklungsszene – von Stammtischen über Ausbildungsgänge bis hin zu Kongressen und Konferenzen – haben die versteckte Funktion, genau diese informellen Kooperationsbeziehungen und Verweisungszusammenhänge aufzubauen.

Ein besonderes Problem entsteht im Bereich der Qualitätssicherung. Informelle Netzwerke entziehen sich einer systematischen Qualitätssicherung. Zwar werden diejenigen, die nicht als professionell eingeschätzt werden, schnell aus den hochkarätigen Netzwerken verbannt, aber es kann keine strukturierte Qualitätssicherung stattfinden. Durch die Informalität ist ein Netzwerk sehr anfällig für persönliche Spannungen, Auseinandersetzungen und Eitelkeiten. Es entsteht eine Atmosphäre, in der sich Massnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Beratungsleistungen nur schwer entwickeln können.

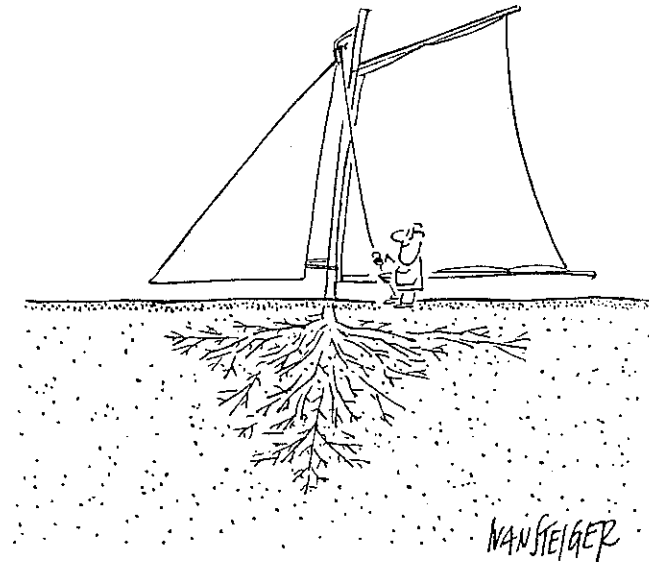
Dies mag ein Grund sein, weswegen sich die Qualitätssicherung nach Einschätzung der Gesprächspartner sehr stark in die einzelnen Firmen verlagert. Ein Gesprächspartner erklärte den Erfolg der grossen Beratungsfirmen mit einem gut funktionierenden System der Qualitätssicherung. Ein McKinsey Berater sei «einer Gehirnwäsche unterzogen und unter permanenter Beurteilung. Die achten intern sehr auf ihre Qualität» (Gesprächspartner 5). Durch diese Qualitätssicherung würden die grösseren Beratungsfirmen das Vertrauen beim Kunden in die Leistungserbringung erzeugen, was die Einzelberater oder die Beratungsnetzwerke aufgrund der mangelnden Quali-

tätssicherung nicht erbringen können. «Die Beratungsfirmen achten intern sehr auf ihre Qualifikationen. Wir haben hochprofessionelle Systeme. Allerdings oft innerhalb der einzelnen Beratungssysteme. Schauen Sie bei Anderson, schauen Sie bei McKinsey hinein. Die haben ein ganz enges Gitter von Beurteilungssystemen und kommen da auch nicht heraus. Wenn Sie sich einen Anderson-Berater holen – ganz wurscht wer es ist. Sie wissen der arbeitet nach gleichen Methoden, Vorgehensweisen, Prozessen. Die achten darauf, dass die fast austauschbar sind .... Sie treten besser auf den Punkt auf. Sie sagen, ob du den oder den von uns hast, ist egal, die sind austauschbar» (Gesprächspartner 5).

## Organisationsentwicklung zwischen Stagnation und Innovation

Die Organisationsentwicklung ist als Tätigkeitsfeld unter Druck geraten: Probleme mit dem Vorwurf der Scharlatanerie, unklare Profile der Organisationsentwickler und eine Stagnation der Theorieentwicklung zeichnen die Situation der Organisationsentwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts aus. Das Ausufern des Scharlatanerieproblems in der Organisationsentwicklung in den letzten zwanzig Jahren hängt massgeblich mit der mangelhaften Professionalisierung zusammen.

Sicherlich: Auch durch eine Professionalisierung kann Scharlatanerie und Stümperei nicht vollkommen vermieden



werden. Selbst in den ausdifferenzierten Professionen der Medizin, Juristerei und der Theologie kommt es zu eklatanten Kunstfehlern. Patienten werden falsch operiert und wachen mit der berühmterichtigsten Schere in ihrem Bauch wieder auf. Klienten bekommen eine falsche Rechtsberatung und verlieren trotz guter Ausgangsbasis ihren Prozess. Gläubige werden vom Theologen falsch beraten und kommen trotz der Befolgung aller Anweisungen durch das christliche Fachpersonal in die Hölle.

Der Unterschied von Professionen zu Nichtprofessionen ist jedoch, dass diese Probleme von Scharlatanerie und Stümperei innerhalb der Gemeinschaft der Professionellen kontrolliert werden. Durch die ausdifferenzierten Professionen können Scharlatanerie, Kunstfehler und Stümpereien überhaupt benannt und sanktioniert werden. Diese eindeutige und unbestrittene Benennung findet durch die Professionellen selbst statt und nicht etwa durch den Kunden oder durch Gerichte (auch bei Gerichtsverfahren gegen Ärzte, Therapeuten, Juristen oder Theologen beziehen sich die Richter auf die Gutachter von Professionellen). Durch die Professionalisierung wird die geleistete Arbeit nicht unbedingt besser, aber die Aktivsten in einem professionalisierten Tätigkeitsfeld können die Vorwürfe gegen ihre Arbeit besser kontrollieren. Sie können Kritik aus der Öffentlichkeit, Beschwerden von Kunden damit zurückweisen, dass sie auf die Qualitätssicherungsstandards in ihrer Profession verweisen.

Bei der Organisationsentwicklung entfällt aufgrund der mangelnden Professionalisierung dieser Kontrollmechanismus. Es gibt, so ein Gesprächspartner, keine Sanktionierung von Normenübertretung durch einen Organisationsentwickler ausser «schlecht über diesen zu reden». Ein Entzug der Lizenz sei unmöglich, weil keine Lizenzen vergeben werden (Gesprächspartner 2).

Das Scharlatanerieproblem hängt eng mit dem schnellen Moden- und Methodenwechsel zusammen, durch den die Organisationsentwicklung wie auch andere Beratungsrichtungen gekennzeichnet sind. Positiv ausgedrückt kann dies als eine grosse Innovationsfähigkeit in der Branche gewertet werden. Negativ ausgedrückt handelt es sich aber um eine mangelhafte übergreifende Profilbildung von Organisationsentwicklern. In nicht wenigen Organisationsentwicklungsprozessen wird darüber geklagt, dass schon wieder «eine neue Sau durch das Dorf getrieben wird» und jeder Berater mit seiner eigenen kleinen Methode käme. Der Begriff Organisationsentwicklung, so Klaus Krämer in den achtziger Jahren, kann für alles ausgebeutet werden, was «sich Unkundige und Gutgläubige unter seinem Signum» verkaufen lassen. (Krämer 1981: 316)

Grund für den schnellen Moden- und Methodenwechsel ist, dass aufgrund der mangelnden Professionalisierung die Organisationsentwicklung nicht sauber abzugrenzen ist. «Heute kann ja jeder hingehen und sagen, ich mache Organisati-

**Es gibt keine einheitlichen Modelle und Konzepte, mit denen die Organisationsentwicklung eindeutig identifiziert werden könne.**

onsentwicklung. Es wird immer breiter und vielfältiger und immer unsicherer für Klienten» (Gesprächspartner 4). Es gibt keine einheitlichen Modelle und Konzepte, mit denen die Organisationsentwicklung eindeutig identifiziert werden könne. Bei einer gelungenen Professionalisierung wäre dieser rasante Moden- und Methodenwechsel durch die Profession gefiltert worden. Man braucht lediglich an die Schwierigkeiten alternativer Behandlungsmethoden zu erinnern, die sich kaum gegen die dominierende und von den starken Ärzteverbänden vertretene Schulmedizin durchsetzen können.

Auf den ersten Blick paradox erscheint, dass es nach Aussage der meisten Gesprächspartner trotz des schnellen Moden- und Methodenwechsels kaum eine Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung gibt. «Keiner fühlt sich für die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung zuständig» (Gesprächspartner 4). Die Organisationsentwicklung, so ein Gesprächspartner, sei «weitgehend noch auf dem Stand der achtziger Jahre. Es ist weder gelungen, ein Systemkonzept zu integrieren, noch ist es ihr gelungen, die Ökonomie zu inkorporieren. Es ist nichts passiert» (Gesprächspartner 4).

Die Kritik, die schon in den siebziger und achtziger Jahren an der «theoretischen Dürftigkeit» (Wächter 1983: 61; vgl. Wimmer 1991: 68) der Organisationsentwicklung geäußert wurde, scheint sich in den letzten Jahren noch verschärft zu haben. Während in den siebziger und achtziger Jahren noch die Hoffnung auf eine Entwicklung der Organisationsentwicklung existierte, ist diese Hoffnung einer unüberhörbaren Frustration über die Stagnation der Organisationsentwicklung gewichen. Die Methoden, so der Tenor in den Interviews, würden genauso schnell gehen, wie sie gekommen sind. Es gäbe keine Verständigung unter den Organisationsentwicklern, welche Methode sich bewähren würden und in

einen beständigen Kanon aufgenommen werden sollten. Es gebe eher die Tendenz den jeweiligen Moden hinterherzuecheln, um kurzfristige Marktbedürfnisse zu befriedigen, anstatt ein fundiertes Beratungswissen aufzubauen.

## Professionalisierung durch die Hintertür? Sieben Szenarien

**W**ie geht es weiter mit der Organisationsentwicklung als Disziplin? Das Feld der professionellen Organisation der Organisationsentwicklung ist zur Zeit unbesetzt. Bereits schielen andere gut organisierte Berufsgruppen darauf, sich dieses lukrative Tätigkeitsfeld einzuverleiben. Durch die Auflösung des Berufsverbandes der Organisationsentwickler, so zum Beispiel der Supervisor Harald Pühl (1999: 18), sei ein «freier Platz entstanden ..., der nun besetzt werden soll.»

Meines Erachtens ist es ein sinnvolles Unterfangen, die Zukunft der Organisationsentwicklung nicht nur anhand theoretischer oder praktischer Orientierungen zu debattieren, sondern auch die Konsequenzen aus der mangelnden Professionalisierung in die Diskussion einzubeziehen. Als Beitrag für einen solchen professionsspezifischen Ansatz stelle ich im folgenden sieben Szenarien vor, wie sich die Organisationsentwicklung als mehr oder minder strukturiertes Betätigungsfeld weiterentwickeln könnte.

### Szenario 1: Professionalisierung über die personenzentrierten Beratungsleistungen

Ein mögliches Szenario ist, dass eine Professionalisierung der Organisationsentwicklung dadurch stattfindet, dass dieses Tätigkeitsfeld von einem personenzentrierten arbeitenden, ausdifferenzierten Beruf geschluckt wird. So hat sich die Supervision als relativ stark ausdifferenzierter Beruf über die Konzepte der Team- und Organisationssupervision zunehmend in das Jagdrevier der Organisationsentwicklung vorgewagt (vgl. Fatzer 1999). In der Diskussion über die Ausrichtung der Supervision gibt es eine nicht mehr zu übersehende Tendenz, die Organisationsentwicklung als der Beratungsgattung der Supervision zugehörig zu definieren. Der schweizerische Berufsverband der Supervisoren (BSO) hat die Organisationsentwicklung bereits als Teil der Supervision integriert. Als Argumente wird von Verfechtern dieser Strategie angeführt, dass die Supervision als Profession wesentlich stärker als die Organisationsentwicklung ausdifferenziert ist und somit über deren Berufsverbände Qualitätsstandards und professionelle Praxis auch in der Organisationsentwicklung sichergestellt werden könnte. Dabei wird auch immer wieder auf die sehr frühe Einbeziehung «institutioneller Faktoren» in die Arbeit von Supervisoren verwiesen.

Verschiedene Supervisoren warnen angesichts dieser Tendenz jedoch vor einer «vergifteten Pille». Eine Integration der Organisationsentwicklung in die Profession der Supervision oder eines anderen personenzentrierten Beratungsansatzes könne zu einer Deprofessionalisierung in diesem Beruf führen. Eine Integration der Organisationsberatung würde die Konturen des Berufes verwischen und eventuell zu einem Verschwinden der Identität dieses Berufes führen (vgl. Pühl 1999). Kurt Buchinger (1996: 120)

spricht angesichts dieser Entwicklung von einem Paradox der Professionalisierung in der Supervision. Die Professionalisierung der Supervision schreite voran und die Anwendungsfelder weiteten sich zunehmend aus. Immer mehr spreche dafür, dass sich die Supervision nicht nur als eigene berufliche Qualifikation, sondern als eigener Beruf etabliere. Aber gerade diese Ausweitung besonders auf den Gegenstand der Organisation drohe das aufzulösen, was am ehesten den Anspruch der Supervision als eigenständigen Beruf begründen könnte, nämlich die Konzentration auf den Gegenstand der beruflichen Tätigkeit.

Neben dem zu erwartenden Widerstand von vielen Organisationsentwicklern, sich unter dem Label der Supervision organisieren zu lassen, sind also auch innerhalb des Berufsverbandes der Supervision starke Kämpfe zu erwarten.

### Szenario 2: Differenzierung der Beratungsansätze anhand der wissenschaftlichen Grundausbildungen

In den sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen gibt es Berufsverbände, die sich zunehmend dem Thema der Beratung annehmen. In der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft ist aufgrund der Praxisorientierung dieser Disziplin das Thema Beratung immer schon verankert gewesen, wird aber im Rahmen der Auseinandersetzung über die Identität dieser Disziplin zur Zeit intensiv diskutiert. Innerhalb des Berufsverbandes der Psychologen gibt es eine Fachgruppe, die sich mit Themen des Trainings und Beratung auseinandersetzt. Der Berufsverband der deutschen Soziologen nimmt sich in den letzten Jahren verstärkt dem Thema Beratung an und hat mehrere Konferenzen dazu durchgeführt. Auch innerhalb des Verban-

des deutscher Ingenieure nimmt man sich angesichts des Booms auf dem Beratungsmarkt zunehmend des Themas Beratung an.

Ein Szenario wäre, dass eine Professionalisierung der Beratung über die wissenschaftlichen Disziplinen stattfindet. Es gäbe dann ein professionelles Verständnis als arbeitswissenschaftlicher, ingenieurwissenschaftlicher, soziologischer oder psychologischer Organisationsentwickler. Am weitesten sind diese Überlegungen wohl innerhalb der Psychologie fortgeschritten. Hier wurde bereits das Konzept eines «*approbierten Arbeits- und Organisationspsychologen*» angedacht, mit dem sowohl ein Marketing- als auch ein Qualitätssicherungseffekt verbunden wäre (Gesprächspartner 6).

#### SIEBEN ZUKUNFTS-SZENARIOEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- \_\_\_ 1. Professionalisierung über die personenzentrierten Beratungsleistungen
- \_\_\_ 2. Differenzierung der Beratungsansätze anhand der wissenschaftlichen Grundausbildung
- \_\_\_ 3. Die «feindliche Übernahme» durch die Fach- und Expertenberatung
- \_\_\_ 4. Zunehmende Wichtigkeit interner Beratung
- \_\_\_ 5. Technisierung der Organisationsentwicklung
- \_\_\_ 6. Renaissance der Professionalisierungsbemühungen unter einem neuen Begriff
- \_\_\_ 7. Weitere Dominanz des Marktes



Vorstellbar wäre, dass durch eine Professionalisierung über wissenschaftliche Disziplinen die gleichzeitige Konzentration auf personen- und strukturorientierte Ansätze an Bedeutung verlieren würde. Die psychologischen und arbeitswissenschaftlichen Berater würden sich um die Pflege des Humankapitals kümmern und die Arbeitsbedingungen so einrichten, dass sich die Mitarbeiter in der Firma gut entfalten können. Die betriebswirtschaftlichen Berater würden sich auf die formale Ablauf- und Aufbauorganisation und die Analyse und Weiterentwicklung der Kostenrechnung konzentrieren. Die soziologischen Berater würden sich unter Rückgriff auf die Struktur- und Systemtheorie um die strukturellen Veränderungen der Organisation kümmern und sich von personenzentrierten Ansätzen abgrenzen.

Diese Entwicklung ist jedoch unwahrscheinlich, weil alle Sozialwissenschaften in ihrer Bestimmung des Organisationsbegriffs sehr heterogen sind. Weder innerhalb der Psychologie und der Arbeitswissenschaft noch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre oder der

**Es gibt einen deutlich wachsenden Trend zu internen Beratern.**

Soziologie konnte man sich bisher auf ein einheitliches Verständnis von Organisationen und ihrer Funktionsweisen verständigen. Häufig sind die Übereinstimmungen im theoretischen Verständnis zwischen Vertretern unterschiedlicher Disziplinen grösser als innerhalb einer Disziplin.

Ferner sehen bereits tätige Berater wenig Sinn darin, ihre disziplinäre Herkunft über ein praxisorientiertes Zertifikat bestätigen zu lassen. So hebt ein Gesprächspartner hervor, dass die Pläne für einen «approbierten Arbeits- und Organisationspsychologen» daran scheitern, dass die Psychologen nicht einsehen würden, ihre Fähigkeiten durch eine professionelle Institution bestätigen zu lassen. «Denn die sagen, weswegen soll ich jetzt noch einer Institution beweisen, dass ich was kann, wenn ich doch intern im Unternehmen es beweisen kann, ohne dass ein Zertifikat verlangt wird» (Gesprächspartner 6).

### Szenario 3: Die «feindliche Übernahme» durch die Fach- und Expertenberatung

Lange Zeit liess sich der Beratungsmarkt sauber in den Bereich der Experten- und Fachberatung auf der einen Seite und der Prozessberatung auf der anderen Seite unterteilen. Die Fachberatungen, für die Namen wie McKinsey, Arthur Anderson, Roland Berger und Boston Consulting Group standen, widmeten sich grundlegenden Restrukturierungs- und Strategieentwicklungsprogrammen. Die Prozessberater mit ihren Kenntnissen in Gruppendynamik, Personal- und Organisationsentwicklung widmeten sich der vertraglichen Entwicklung und Durchsetzung von eher kleinschrittigen Veränderungen. In ihrem Selbstverständnis waren sie nicht selten die «Cleaner», die nach einer Restrukturierung durch Fach- und Expertenbe-

rater die entstandenen Trümmer wegräumen mussten.

In der Zwischenzeit sind jedoch die Fachberatungen zunehmend unter Druck geraten. Immer weniger Kunden geben sich mit der Produktion von Hochglanzgutachten und wortgewaltigen Strategiepapieren zufrieden. Die Produktion von «Schränkware» reicht auch aus der Sicht der meisten Fachberatungen heutzutage nicht mehr aus. Dadurch entsteht ein zunehmender Drang von Fachberatungen in die Bereiche der Organisationsentwicklung. Alle führenden internationalen Fachberatungsfirmen haben in der Zwischenzeit Abteilungen für Organisationsentwicklung (häufig unter anderem Namen) aufgebaut. Aufgrund ihrer Grösse, ihrer Marktpräsenz und ihrer professionellen eigenen Organisation ist es vorstellbar, dass diese Abteilungen zunehmend die Diskussion in den Feldern der Organisationsentwicklung bestimmen.

Was wären die Konsequenzen? Die grossen Fach- und Expertenberatungsfirmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie kein Interesse an einer übergreifenden Professionalisierung haben, sondern sich darauf konzentrieren, ein eigenes Profil als Beratungsfirma aufzubauen. «Die grossen Beratungsfirmen» so ein Gesprächspartner, «haben ... kein Interesse daran, dass ein Anderson-Mann mit einem McKinsey-Mann vergleichbar ist. Die haben ein Interesse daran, das dieser Mann die Schwerpunkte von Anderson, McKinsey oder von meiner Beratungsfirma hat» (Gesprächspartner 5). Effekt dieser Inkorporation der Organisationsentwicklung in die grossen Fach- und Expertenberatungsfirmen wäre vermutlich eine weitere verbale, aber auch inhaltliche Diversifizierung innerhalb der Organisationsentwicklung. Neben der Gemeinkostenwertanalyse oder der Portfolioanalyse würden McKinsey und Boston Consulting sich dann eben auch ein entspre-

chendes Markenzeichen in der Prozessberatung zulegen und es mit viel Marketingaufwand in den Markt drücken.

### Szenario 4: Zunehmende Wichtigkeit interner Beratung und damit Reduzierung von Professionalisierungsnotwendigkeiten

Es gibt einen deutlich wachsenden Trend zu internen Beratern. Immer mehr Unternehmen und Verwaltungen vergeben ihre Aufträge nicht mehr nur an externe Anbieter, sondern richten eigene interne Abteilungen für Organisationsberatung und -entwicklung ein. Der Trend zu «Corporate Universities» ist ein Indiz für dieses Insourcing von Beratungs- und Trainingsleistungen.

Die Stärkung der internen Beratung hat für die Organisationen den Vorteil, dass sie auf Berater mit Detailkenntnissen der Organisation zurückgreifen können und über kompetente Ansprechpartner für externe Berater verfügen. Die internen Berater sind wesentlich stärker als die externen Berater in die Hierarchie des Unternehmens, der Verwaltung oder des Verbandes eingebunden. Sie unterliegen der Überwachung durch Vorgesetzte. Dieser Trend, so dieses Szenario, könnte den Professionalisierungsdruck reduzieren. «Es gibt», so ein Gesprächspartner, «eine Grösse, die stärker ist als Profession. Das ist die Hierarchie» (Gesprächspartner 2). Über die Integration in die Hierarchie könnte die Qualität der Arbeit direkt durch die Führungskräfte gesichert werden. Die Beratung würde sich immer mehr den Tätigkeiten des Managements angleichen.

Nachteil einer solchen Entwicklung wäre, dass eigene Standards der Organisationsentwicklung an Bedeutung verlieren würden. Interne Berater haben immer das Problem, dass sie die eigenen professionellen Standards der Arbeit nur schwer gegen ihren Auftraggeber – und häufig auch Vorgesetzten – durchsetzen können.

### Szenario 5: Technisierung der Organisationsentwicklung

Ende der achtziger Jahre stellte einer der führenden amerikanischen Organisationsentwickler, Edgar Schein, fest, dass sich die Organisationsentwicklung immer stärker produkt- und technologieorientiert entwickelt hätte. Sie würde ihre Fähigkeit verlieren, sich selbst dem Paradigma des Nachdenkens über die Komplexität sozio-technischer Systeme zu verschreiben. Die Organisationsentwicklungsansätze drohten immer mehr, zu traditionellen Trainings- und Schulungsmethoden zu verkommen, und würden ihre Wurzeln zu der Aktionsforschung kappen. Die Gefahr sei immer mehr, dass Organisationsentwickler am Ende nur noch gute Gruppentrainer, Seminarleiter, Interviewer oder Survey-Fachleute wären. Über den «technisierten Teil» würde letztlich der «entwicklungsorientierte» vergessen werden. (Schein 1990: 414).

In diesem Szenario, so Klaus Krämer, wird Organisationsentwicklung zu einem Regelwerk von Organisationsanweisungen. Die Ansätze der Organisationsentwicklungen werden in ein Regelwerk zerlegt. Einzelschritte werden benannt und um «pseudologische und scheinrationale Ableitungen» angereichert. Die Organisationsentwicklung, die vom Wesen einmal als «geduldige und behutsame, an den jeweiligen Situationen und Fähigkeiten der Betroffenen orientierte Such- und Zielbewegung» konzipiert war, würde zu Verhaltensvorschriften werden, deren Befolgung kontrollier- und einlagbar seien (vgl. Krämer 1981: 319).

Angesichts einer gescheiterten Professionalisierung kann man anfragen, wo denn der vermisste «entwicklungs- und forschungsorientierte» Teil der Organisationsentwicklung heute herkommen soll: Von den nichtexistenten Berufsverbänden für Organisationsentwicklung? Von den nicht existierenden Lehrstühlen für Organisationsentwicklung? Aus der nicht vor-

**Die Organisationsentwicklungsansätze drohen zu traditionellen Trainings- und Schulungsmethoden zu verkommen.**

handenen Diskussion über den Ausbildungskanon für Organisationsentwickler?

Die zunehmende Technik-, Methoden- und Produktorientierung innerhalb der Organisationsentwicklung ist auch eine Konsequenz der gescheiterten Professionalisierung. Die Organisationsentwickler können als Gruppe keine generalisierten Umgangsformen mehr mit unsicherheitsbesetzten Aufgaben anbieten, weil dafür die professionellen Institutionen fehlen. Dadurch ist eine Konzentration auf die «Angebote von der Stange» (Sattelberger 1983) und das individualisierte Herumwurschteln mit komplexeren Aufgabenstellungen innerhalb der Organisationsentwicklung wahrscheinlich.

Eine mögliche Tendenz könnte sein, dass sich die Organisationsentwicklung immer mehr auf die bekannten standardisierten Instrumente, Methoden und Verfahren reduziert und immer weniger den Anspruch erhebt, komplexere Aufgaben in Organisationen zu bearbeiten. Sie würde damit immer mehr den Verhaltens-, Kommunikations- und Konflikttrainern in Organisationen ähneln, die genau definierte und abgegrenzte Pro-

bleme der Organisation mit einem standardisierten und beliebig reproduzierbaren Methodenrepertoire bearbeiten.

**Szenario 6: Renaissance der Professionalisierungsbemühungen unter einem neuen Begriff**

Schon jetzt zeichnet sich ab, dass sich der Begriff Organisationsentwicklung abnutzt. Immer mehr interne und externe Berater verzichten darauf, sich Organisationsentwickler zu nennen und identifizieren sich eher mit Begriffen wie «Change Management», «Processual Efficiency» oder «Transformational Agent». Der Name Organisationsentwicklung, so einer der Gründungsmitglieder der Gesellschaft für Organisationsentwickler, «wird zunehmend verschwinden, aber es wird die Methode weitergeben. Es läuft dann alles unter dem Begriff Change Management. Oder es wird inkorporiert unter dem Begriff des Organisationslernens» (Gesprächspartner 4).

Diese Erosion des Begriffs der Organisationsentwicklung entsteht aus der mangelnden Professionalisierung der Organisationsentwicklung. Professionalisierung garantiert sowohl die Homogenität einer Gruppe als auch gewährleistet sie die Anpassung eines Feldes an veränderte Umfeldbedingungen und trägt somit zur Erhaltung einer Berufs- oder Tätigkeitsbezeichnung bei. Es ist vorstellbar, dass das Feld, das zur Zeit von der Organisationsentwicklung nicht als professionell organisierter Zusammenhang strukturiert wird, von einer Gruppe von Akteuren unter einem anderen Namen besetzt wird. Ein mögliches Szenario wäre, dass unter dem Label Change Management, Organizational Learning oder Wissensmanagement, erneute Versuche der Professionalisierung gestartet werden, in denen dann auch die Methoden und Ansätze der Organisationsentwicklung integriert werden würden.

**Szenario 7: Weitere Dominanz des Marktes**

Ein siebtes Szenario lässt sie mit dem Begriff «Wie gehabt» auf den Punkt bringen. Es gibt Indizien dafür, dass sowohl die Organisationsentwickler, die Kunden als auch die staatlichen Institutionen mit dem momentanen Status Quo leben können. Man vertraut bei Organisationsberatungsleistungen wie gehabt auf die Selektion durch den Markt und hofft, dass diese Marktselektionen letztlich zu dem Erfolg der Berater führen, die mit professionellen Standards arbeiten. Statt über professionelle Verbände würde Kooperation sowie Aus- und Fortbildung weiter über informelle, stark persönlich geprägte Zusammenschlüsse abgewickelt werden. «Netzwerke ersetzen die Verbände» (Gesprächspartner 2). Für eine erfolgreiche Marktpositionierung der Organisationsentwickler würde es immer wichtiger werden, in solchen funktionsfähigen und anerkannten Netzwerken aktiv zu sein.

Für dieses «Weiter wie gehabt» sprechen zwei Gründe. Der boomende Beratungsmarkt nimmt erstens Organisationsentwickler mit verschiedenen Qualifikationen und Erfahrungen auf. Die Sorge, dass die stümperhafte Arbeit von Kollegen, den eigenen Marktzugang erschweren wird, ist eher unwahrscheinlich. Zu Professionalisierungsbestrebungen gibt es für Berater also wenig Anlass. Der zweite Grund ist, dass die erfahrenen Organisationsentwickler, die das nötige Wissen einbringen könnten, um die theoretischen Grundlagen für eine Professionalisierung zu liefern, kein Engagement mehr in Professionalisierungsfragen zeigen. Auf der einen Seite sind die erfahrenen Organisationsentwickler in der Regel so gut auf dem Markt positioniert, dass sie ökonomisch durch eine Professionalisierung keine Vorteile erhalten würden. Auf der anderen Seite sind sie durch die nervenaufreibenden Professionalisierungsversuche in den achtziger Jahren nicht daran interessiert,

ihre Kraft in nochmaligen Versuchen zur Gründung eines Verbandes zu investieren. Wir haben, so ein Gesprächspartner, nicht mehr die «Zeit, um in eine Organisation und in ein Curriculum zu investieren. Das haben wir vor zehn oder fünfzehn Jahren entnervt aufgegeben» (Gesprächspartner 5).

**Denk- und Forschungsperspektiven**

Wie sich die Organisationsentwicklung als Tätigkeitsfeld in Zukunft strukturieren wird, ist – auch aus der Sicht der meisten Gesprächspartner – offen.<sup>2</sup> Der Entscheidungskorridor, in dem sich die Entwicklung der Organisationsentwicklung abspielen wird, ist wesentlich weiter als bei anderen Tätigkeitsfeldern wie zum Beispiel der Supervision oder der Gruppendynamik. Es ist vorstellbar, dass sich jedes der sieben Szenarien oder auch eine Mischung aus verschiedenen Szenarien durchsetzen wird.

Die Frage wird sein, wie sich Organisationsentwickler als die von diesen Entwicklungen am stärksten betroffene Gruppe in diesem Feld verhalten werden. Durch die Auflösung der massgeblichen professionellen Institutionen im Bereich der Organisationsentwicklung ist es jedoch eher unwahrscheinlich, dass die Organisationsentwickler bei der Frage der Ausrichtung der OE mit einer Stimme sprechen werden.

Unabhängig davon, ob man als Organisationsentwickler eher einer Profes-

sionalisierung zuneigt oder eher auf eine Verbesserung der Beratungsqualität über eine möglichst freie Marktselektion setzt, scheint es wichtig, eine Anzahl von weiteren Fragen im Zusammenhang mit der gescheiterten Professionalisierung zu klären: Welche Gründe gibt es für die gescheiterte Professionalisierung der Organisationsentwicklung? Welche Rolle spielt die interdisziplinäre Ausrichtung der Organisationsentwicklung bei den Schwierigkeiten der Professionalisierung? Wie wirkte sich das ungeklärte Verhältnis von personenorientierten zu strukturorientierten Beratungsansätzen auf die Professionalisierungsschwierigkeiten der Organisationsentwicklung aus? Was ist das Spezifische an Beratungstätigkeiten, das in den verschiedensten Feldern der Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, Psychodrama, Psychotherapie, etc.) immer wieder Professionalisierungsbemühungen entstehen lässt? Sprechen die Schwierigkeiten, Beratungsleistungen zu standardisieren und zu technisieren, eher für oder eher gegen eine Professionalisierung? Dreissig Jahre nach der Gründung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und knapp zehn Jahre nach ihrem sanften Entschlafen könnte es an der Zeit sein, diese Fragen auf die Tagesordnung der Organisationsentwicklung zu setzen. ]

**LITERATUR**

Arbeitskreis für Organisationsentwicklung e.V. Hamburg (1981): Berufsbegleitende Fortbildung für Organisationsentwicklung. Hamburg/Zürich: unveröff. Ms.

Buchlagen, K. (1996): Die Zukunft der Supervision. Die Zukunft der Arbeit. Aspekte eines neuen «Berufs». Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Doppier, K. et al. (1992): Orientierungsrahmen für die Qualifizierung in Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, H. 1/1992, S. 31–41.

Fatzer, G. (1999): Organisationen fragen Organisationsentwicklung. In: Trends zur Vernetzung in Supervision und Organisationsentwicklung. In: Supervision, H. 36/1999, S. 17–34.

Gairing, E. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1980): Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung. Langenfeld: unveröff. Ms.

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1984): Leitlinien zur Fortbildungspolitik der Gesellschaft für Organisationsentwicklung. Wuppertal: unveröff. Ms.

Kräuss, K. (1981): Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung. In: Bachmann, C. H. (Hg.): Kritik der Gruppendynamik. Frankfurt: Fischer, S. 319–339.

Miller, Eric (1993): Organizational Consultation: A Craft or a Profession? In: Leadership & Organization Development Journal, H. 4/1993, S. 31–32.

Pühl, H. (1999): Organisationsentwicklung und Supervision: Konkurrenten oder zwei Seiten einer Medaille? In: Pühl, H. (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske und Budrich, S. 13–19.

Richter, M. (1994): Organisationsentwicklung – Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktionen und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes. Bern: Stuttgart: Wien.

Sattelberger, T. (1983): Bildungsbedarfserfassung. Nachfolge einer entwicklungs- und problemorientierten Bildungsarbeit. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, H. 4/1983, S. 1–34.

Schein, E. H. (1990): Organisationsberatung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In: Fatzer, G.; C. D. Eck (Hg.): Supervision und Beratung. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 409–419.

Schreyögg, G.; C. Noss (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: DBW, Jg. 55, S. 169–185.

Weidner, C. K.; O. A. Kullick (1989): The Professionalization of Organization Development. A Status Report and Look to the Future. In: Research in Organizational Change and Development, Jg. 12, S. 319–371.

Wilensky, H. L. (1972): Jeder Beruf eine Profession? In: Luckmann, T.; M. Sprandel (1972): Berufssoziologie. Köln, S. 198–215.

Wimmer, H. (1991): Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physica, S. 45–136.

Wüchters, H. (1983): Organisationsentwicklung – notwendig, aber paradox. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, H. 2/1983, S. 61–66.

<sup>2</sup> Zugegebenermassen ist dieser Satz unpräzise, weil Zukunft natürlich immer offen ist, sonst wäre sie keine Zukunft, sondern Gegenwart. Ich will ausdrücken, dass der Kontingenzraum für die Organisationsentwicklung wesentlich offener ist als für andere Tätigkeitsfelder.