



**Stefan Kühl**, Prof. Dr., Soziologe und Historiker, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater für die in Quickborn (bei Hamburg), Versailles und Princeton ansässige Firma Metaplan. Seine aktuellen Forschungsthemen sind die Rolle von Organisationen bei der Durchführung von Genoziden, die Kooperation zwischen Organisationen in Entwicklungs- und Industrieländern und die personenorientierte Beratung in Organisationen.

Er ist Autor von »Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen« (Wiesbaden 2008), »Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur« (Weinheim 2003), »Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation« (Frankfurt a.M., New York 2000) und »Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien« (Frankfurt a.M., New York 1998).

## Stefan Kühl Das Evaluations-Dilemma der Beratung – Evaluation zwischen Ansprüchen von Lernen und Legitimation

Zahlreiche Merkmale unterscheiden Beratungsleistungen von solchen Leistungen, die in Form von Produkten abgeliefert werden. Ähnlich wie Leistungen von Ärzten, Anwälten oder Therapeuten sind auch Beratungsleistungen vergänglich. Sie zerstören sich im Moment ihres »Konsums« selbst. Deswegen kann man eine »gute Beratung« nicht lagern, eine einmal bewährte Beratung nicht noch einmal kaufen oder eine erfolgreiche Beratung nicht weiterverkaufen.

Diese Eigenschaften von Beratungen führen dazu, dass es schwierig ist, bei Beratungen Zurechnungen vorzunehmen. Die sozialpsychologische Attributionstheorie hat vorrangig mit der Methodik des Experiments herausgearbeitet, dass Personen permanent damit beschäftigt sind, beobachtete Effekte möglichen Ursachen zuzurechnen. Häufig sind diese Zuschreibungen unbestritten: Wenn ein Fahrradfahrer angetrunken in ein Auto fährt, ist die Zuschreibung der Delle auf den Fahrradfahrer in der Regel eindeutig. Wenn ein Kind mit seiner Hand auf eine heiße Herdplatte fasst, dann sind die unmittelbar folgenden Schmerzen einer eindeutigen Ursache zuzurechnen, und diese klare Kausalitätszuschreibung führt – jedenfalls meistens – zu erfolgreichem Lernen. Aber häufig sind Zurechnungen umstritten: Wie kann man den Anstieg von Leukämie in einer Gegend erklären? Worauf ist der Anstieg des Bruttosozialproduktes zurückzuführen? Oder – um ein kleineres Phänomen zu nehmen – wodurch sind die verbesserten Führungseigenschaften eines Managers zu erklären oder der Erfolg eines Veränderungsprojektes?

Aber trotz (oder vielleicht besser wegen) dieser Zurechnungsschwierigkeiten gehört die Forderung, dass Beratungsleistungen zu evaluieren sind, inzwischen unter den meisten Praktikern zum guten Stil. Bereits in den Fünfzigerjahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurden Forderungen laut, dass man die Effekte von Trainings und Seminaren, in die Unternehmen, Verwaltungen, Armeen, Kirchen und Krankenhäuser viel Geld investieren, eines Wirkungscontrollings unterziehen müsste. Spätestens in den Siebzigerjahren des zwanzigsten Jahrhunderts erhöhte sich auch gegenüber Organisationsberatern der Druck, ihre Leistungen zu evaluieren und durch diese Evaluationen nachzuweisen, welchen Nutzen sie ihren Klienten gebracht haben.

Je stärker die Zweifel an den früheren »Propheten der Effizienz« wurden, desto stärker sahen sich die Berater

gezwungen, auf die Frage nach der Evaluation ihrer Leistungen nicht mehr nur abweisende Antworten zu geben. Auch auf die – unter den Labels Coaching und Supervision stattfindende – personenzentrierte Beratung in Organisationen hat in den letzten Jahren der Evaluationsdruck zugenommen. Ihre Nützlichkeit müsse gerade auch im Vergleich zu günstigeren Trainings- und Seminarprogrammen nachgewiesen werden (vgl. Künzli 2005: 231ff.).

Auf den ersten Blick kann man den Eindruck bekommen, dass die »Audit-Explosionen«, die »Controlling-Revolutionen« und die sich an Selbstbezüglichkeit berauschenden »Reflexivitäts-Wellen« jetzt (manche würden sagen: endlich) auch die verschiedenen Spielarten der Beratung in Organisationen erreicht haben. Immer mehr Bereiche der modernen Gesellschaft werden von der Idee des Auditing, des Controlling und des Monitoring erfasst und so umgestaltet, dass sie permanent auf ihre Leistungsfähigkeit hin überprüft werden können. Warum sollten also nicht auch die Beratungsprozesse durch die »Audit Society« (vgl. Power 1997: 10ff.) erfasst werden? Die folgenden Überlegungen gehen der Frage nach, welche Funktionen die Evaluation haben könnte.

### **Zu den gegensätzlichen Funktionen der Evaluation: Lernen und Legitimation**

Wenn danach gefragt wird, welche Funktionen eigentlich die Evaluation von Beratungen erfüllt, erhält man in der Regel mehr oder minder geordnete Aufzählungen: Evaluationen sollen eine Kontrolle, Steuerung und Unterstützung von Organisationsberatungen, Coachings und Weiterbildungen ermöglichen. Sie sollen den Nachweis erbringen, dass die durch die Beratung angestrebten Ziele auch wirklich erreicht wurden. Es wird betont, dass die Evaluation der Beratungen eine permanente Verbesserung der betriebsinternen Prozesse ermöglicht und Rationalisierungsmöglichkeiten aufzeigt. Evaluationen sollen, so jedenfalls die Darstellung, ferner ermöglichen, die Wirkung zukünftiger Projekte genauer einzuschätzen.

Diese Aufzählungen erwecken häufig den Eindruck, als seien sie das Ergebnis eines weitgehend ungeordneten, mehr oder minder wissenschaftlich inspirierten Brainstorming-Prozesses. Die verschiedenen Funktionen der Evaluation werden aneinandergereiht, suggerierend, dass sie sich gut miteinander vertragen und gleichzeitig verwirklichen lassen. Eine gute Evaluation, so die An-

nahme, kann alles zugleich erfüllen: die Steuerung und Kontrolle der Maßnahmen durch das Management, die Herstellung von Legitimation gegenüber dem Auftraggeber, die Produktion von Lerneffekten und die Einschätzung der Wirkung zukünftiger Projekte.

Diese Vorstellung soll im Folgenden in Frage gestellt werden, indem anhand von zwei zentralen Funktionen der Evaluation – der Funktion des Lernens und der Funktion der Legitimation – gezeigt werden soll, dass eine Evaluierung häufig eine Funktion auf Kosten der anderen Funktion steigert.

### **Zur Funktion des Lernens**

Als eine zentrale Funktion der Evaluation wird immer wieder das »Lernen« von Organisationen und ihrer Mitglieder angegeben. Durch Evaluationen könnte, so die Vorstellung, auch die Beratung von Organisationen verbessert werden. Erst durch die Evaluation laufender oder abgeschlossener Beratungsmaßnahmen sei es möglich, schrittweise das optimale Setting für ein Vorhaben, die richtige Methode oder das geeignete Personal zur Durchführung zu finden.

Beim Lernen handelt es sich um die Änderung von Strukturen – beispielsweise die Strukturen im menschlichen Bewusstsein; die Strukturen der Erlebnisverarbeitung oder die Strukturen einer Organisation. Lernen wird häufig durch einen Impuls ausgelöst, der es erschwert, die Strukturen so beizubehalten, wie sie bisher gewesen sind. Die Korrektur von Fehlern im Englishtest setzt Anreize, diese Fehler zukünftig zu vermeiden. Die negative Beurteilung einer Führungskraft im 360-Grad-Feedback erschwert es dem Mitarbeiter, so jedenfalls die Idee, die bestehenden Führungsroutinen fortzuführen wie bisher.

Die Herausforderung beim Lernen durch Evaluationen stellt sich auf mehreren Ebenen. Erstens muss eine Organisation danach streben, dass das Lernen nicht nur auf der Ebene der Individuen, sondern auch auf der Ebene der Organisation stattfindet. Bekanntlich ist das Gedächtnis – und damit auch die Lernfähigkeit – von Organisationen schwach ausgeprägt. Das Vorhandensein eines Gedächtnisses setzt voraus, dass Sachverhalte gut dokumentiert werden. Viele Informationen, darauf hat Niklas Luhmann hingewiesen, fallen jedoch in ambivalenter, missverständlicher Form an und können deswegen schlecht »registriert« werden. In dieser Situation

helfen die Mitglieder der Organisation, vor allem das Führungspersonal mit seinem persönlichen Gedächtnis, aus (vgl. Luhmann 2000: 86). Die Herausforderung in einem Evaluationsprozess besteht jetzt darin, diese Personengedächtnisse so zu nutzen, dass nicht nur individuelle, sondern vor allem auch organisatorische Lernprozesse entstehen.

Zweitens tendieren Organisationen dazu, in der Form zu lernen, dass sie ihre sowieso schon vorhandenen Routinen weiter verfeinern. Die Effektivität der Routinen erhöht sich im Laufe ihrer Nutzung damit immer weiter. Die Gefahr ist jedoch, dass die Organisation durch die Optimierung ihrer Routinen in eine »Kompetenzfalle« gerät, in der einmal eingespielte Routinen immer stärker betont werden. Beispielsweise wird die von einem Beratungsbüro favorisierte Fragetechnik durch die eingesetzten Coaches und Supervisoren immer weiter verfeinert, sodass grundlegendere Schwächen dieser Technik aus dem Blickfeld geraten. Oder: Eine einmal entworfene Methode zur Moderation von Workshops wird immer weiter optimiert, und dabei wird vielleicht übersehen, dass durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien ganz neue Methoden der Moderation zur Verfügung stehen (vgl. Levitt/March 1988: 322).

### **Die Gefahr ist jedoch, dass die Organisation durch die Optimierung ihrer Routinen in eine »Kompetenzfalle« gerät, in der einmal eingespielte Routinen immer stärker betont werden.**

Drittens wird das Lernen dadurch erschwert, dass Berater Erfolge sich, Misserfolge jedoch dem Klienten zurechnen: »Ich bin ein guter Berater, weil für Misserfolge andere verantwortlich sind.« Genau wie Lehrer in der Schule durch die Zurechnung von Erfolgen auf sich selbst und die Zurechnung von Misserfolgen auf die Schüler ihre Auffassung stärken, dass in der »Schule die Schüler und nicht die Lehrer zu lernen haben« (vgl. Luhmann 1979: 244), kann die subjektive Zurechnung von Erfolgen und Misserfolgen bei Beratern den Eindruck verstärken, dass nicht sie versagt haben, sondern die Klienten einen weiteren Beratungsbedarf haben.

### **Zur Funktion der Legitimierung**

Die zweite Funktion von Evaluationen ist es, Legitimation für den Prozess herzustellen. Legitimation soll hierbei lediglich im alltagssprachlichen Sinne von »faktisch verbreitetem Konsens« verstanden werden (vgl. Luhmann 1987: 161). Bei Legitimation geht es darum, Zustimmung für eine Maßnahme, ein Vorhaben oder ein Projekt zu produzieren – und zwar eine Zustimmung, die allein durch die »Kraft des Vorhabens« noch nicht geschaffen wurde. Bei Legitimation spricht eine Maßnahme nicht für sich, sondern die Zustimmung wird mit zusätzlichem Aufwand erst produziert.

Es ist ein Charakteristikum moderner Organisationen, dass sie sich systematisch um die Beschaffung von Akzeptanz für Entscheidungen bemühen. Für die Produktion von Legitimation werden in Organisationen eigene Programme, Stellen oder gar ganze Abteilungen geschaffen, aber der Aufwand für die Herstellung von Legitimation stellt sich nahezu bei jeder Entscheidung neu: Man beruft sich auf allgemein anerkannte Werte wie Beschäftigungssicherung oder Frauengleichstellung, führt umfassende Investitionsrechnungen durch, um ein Projekt zu begründen, oder bezieht die Belegschaft in ein Vorhaben mit ein, um so mit einer »breiten Basis« für Entscheidungen zu argumentieren.

Die Funktion von Legitimation besteht darin, den Entscheidungsspielraum enger darzustellen, als er ursprünglich war. Dafür gibt es einen einfachen Hintergrund: Entscheidungen finden stets unter Unsicherheit statt – kann man sie doch immer auch ganz anders treffen: Man hätte diese, aber auch eine andere Person einstellen können. Man hätte diese Maschine kaufen können, aber es gab auch Gründe, die dagegen gesprochen haben. Es gab Gründe, weswegen man eine Produktentwicklungsstrategie eingeschlagen hat, aber man hätte letztlich auch eine ganz andere Vorgehensweise wählen können. Legitimation hat angesichts dieser permanent mitschwingenden Unsicherheit die Funktion, die Argumente für eine Entscheidung während oder nach dem Entscheidungsprozess zu stärken.

Bei der Betrachtung der Evaluation von Beratungsmaßnahmen kann man analysieren, wie stark die Legitimationsfunktion ist: Wird die Zufriedenheitsmessung nach einem Seminar nicht nur zur internen Auswertung des Seminarleiterteams genutzt, sondern auch als Aktenvermerk an das Management geschickt, so erkennt

man den Legitimationscharakter der Evaluation. Kommuniziert eine Beratungsfirma einen beeindruckenden Return on Investment gegenüber dem Klienten, geht es weniger um das eigene Lernen, sondern vielmehr um die Legitimation der eigenen Maßnahmen. Drängen die Auftraggeber die Berater dazu, den Nutzen ihrer Beratungsmaßnahmen zu quantifizieren, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dies nicht nur als Vorbereitung weiterer Entscheidungen, sondern auch zur Rechtfertigung der bereits getätigten Investitionen dient.

Mit der wachsenden Kritik an der Beratung wird die Legitimationsfunktion der Evaluierung immer wichtiger. Es fällt auf, dass die Versuche, ein Weiterbildungs-Controlling einzuführen, in dem Moment prominent wurden, als erste Zweifel an der Wirksamkeit von Trainings und Seminaren aufkamen (vgl. Fisch/Fiala 1984). Die Bestrebungen, den ökonomischen Nutzen für Coachings und Supervisionen zu berechnen, gewannen in dem Moment an Gewicht, als die erste Kritik an ihrer Wirksamkeit öffentlich wurde. Der unter dem bombastischen Begriff der »Consultant's Scorecard« eingeführte Versuch, die Ergebnisse von Beratung systematisch zu erheben, kam Ende der Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts auf, als die Kritik an der Organisationsberatung auch massenmediale Aufmerksamkeit erhielt. Zu jener Zeit wurden Gerüchte verbreitet, dass erfolgreiche Unternehmen wie General Electric und Procter and Gamble weitgehend auch ohne Berater auskommen könnten (vgl. Phillips 2000).

Man darf dieses Argument sicherlich nicht überstrapazieren. Nicht alles und jedes lässt sich in Organisationen legitimieren. Manchmal sind Fehlentscheidungen so offensichtlich, dass alle Legitimationsversuche im Sande verlaufen. Umgekehrt spricht jedoch einiges dafür, dass eine effektive Leistung allein nicht ausreicht, sondern dass Leistungen dramaturgisch aufbereitet werden müssen. Erst wenn die Leistung allgemein anerkannt wird, zieht diese dann auch sozialen Erfolg in Form von Ressourcen, Optionen, Privilegien oder Reputationen nach sich.

### Das Dilemma zwischen Legitimations- und Lernfunktion in der Praxis

Die beiden Funktionen unterscheiden sich grundlegend in dem Maße, in dem sie innerhalb einer Organisation kommunizierbar sind. Lernen durch Evaluation ist – um

- ◆
- ◆ **Umgekehrt spricht jedoch einiges**
- ◆ **dafür, dass eine effektive Leistung**
- ◆ **allein nicht ausreicht, sondern**
- ◆ **dass Leistungen dramaturgisch**
- ◆ **aufbereitet werden müssen.**
- ◆

einen Begriff von Robert Merton (1949: 71ff.) zu verwenden – eine manifeste Funktion. Die manifesten Funktionen sind gut kommunizierbar. Man kann mit dem Verweis auf die Funktion des Lernens Mittel für Evaluationen beantragen und in Sitzungen an die Notwendigkeit dieser Funktion appellieren, ohne schräg angeschaut zu werden. Die Funktion der Legitimation ist dagegen, auch hier wieder in der Begrifflichkeit Robert Mertons, latent: Mit Latenz wird nicht, wie etwa in der Psychologie Sigmund Freuds, die Unbewusstheit eines Prozesses bezeichnet, sondern vielmehr die Schwierigkeit, diese Funktion offen zu benennen. Die Legitimationsfunktion ist nicht ohne Weiteres in Sitzungen mit Mitarbeitern verschiedener Bereiche ansprechbar. Vermutlich würde eine Personalentwicklungsabteilung auch keine Mittel für die Evaluation genehmigt bekommen, wenn sie den Bedarf lediglich mit der Notwendigkeit der Legitimation eigener Anstrengungen begründet.

Aus soziologischer Perspektive gibt es keinen Grund, die manifeste Funktion des Lernens wichtiger einzuschätzen als die latente Funktion der Legitimation. Wir wissen spätestens seit den Arbeiten von John Meyer und Brian Rowan (1977), dass Organisationen oder Organisationseinheiten nicht nur allein dadurch überleben können, dass sie über Lernprozesse ein hohes Maß an technischer Rationalität erreichen. Sie sind außerdem darauf angewiesen, in ihrem Umfeld ein hohes Maß an Legitimität zu produzieren. Die Produktion von Daten zum Nachweis der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns gehört genauso wie die permanente Rationalisierung der internen Prozesse zur Kunstfertigkeit einer jeden Organisation.

Die Problematik bei der Evaluierung von Beratungsleistungen besteht darin, dass sich die beiden Funktionen der Evaluation – Lernen und Legitimation – nicht gleichzeitig optimieren lassen. Die Versuche, Maßnahmen durch eine Evaluation zu legitimieren, führen, so könn-

te man es zugespitzt ausdrücken, zu einer Behinderung der Lernprozesse in der Organisation. Oder umgekehrt formuliert: Die Versuche, über Evaluationen Lernprozesse zu initiieren, tragen häufig nicht zur Legitimation der Maßnahme bei.

## Die Versuche, über Evaluationen Lernprozesse zu initiieren, tragen häufig nicht zur Legitimation der Maßnahme bei.

Betrachten wir zuerst den ersten Aspekt der These: Die Reduzierung der Lerneffekte durch den Versuch, mittels Evaluation Legitimation zu erzeugen. Die Legitimationswirkung einer Nutzenanalyse, die Einsparungen von 200.000 Euro nachgewiesen hat, oder einer Berechnung, die einen Return on Investment von 541 % für eine Maßnahme nachgewiesen hat, ist sicherlich sehr hoch, aber gleichzeitig sind die Lernmöglichkeiten aus solchen Formen der Evaluation eher gering. Was kann ein Beraterteam daraus lernen, dass eine Intervention »nur« Einsparungen von 150.000 und nicht 200.000 Euro gebracht hat? Was sind – bei aller Unsicherheit der Berechnung – die Lerneffekte, wenn eine Maßnahme einen Return on Investment von 487 % und nicht 541 % erzielt hat?

Ein anderer Aspekt ist jedoch noch problematischer: Legitimationsdruck führt, das hat Friedrich Wetz (1986) überzeugend herausgearbeitet, zu Lernschwächen. Legitimationsdruck verlangt, dass Fehler nicht als Fehler markiert werden, dass Scheinerfolge als wirkliche präsentiert werden und dass jede Verbesserungsidee mit der Vorbemerkung versehen wird, dass die Maßnahme insgesamt ein großer Erfolg war. Man darf sich die Produktion von Legitimation nicht so denken, dass sich die Mitglieder einer Organisationseinheit bewusst entscheiden, aus Legitimationsgründen heraus auf das Lernen zu verzichten. Vielmehr führt der Legitimationsdruck dazu, dass sich die ursprünglich zur Rechtfertigung gedachten Daten und Erfolgszahlen verselbstständigen. Die mit einer »Schulnote« von 1,3 ausgedrückte Zufriedenheit mit einem Unternehmensseminar mag von der Traineein mit einigen kleinen Interaktionsfeuerwerken am Ende des Seminars aus Legitimationsgründen produziert

worden sein, die Fokussierung auf diese Endnote bringt jedoch möglicherweise die Gefahr mit sich, die vielen kleinen Schwächen im Seminar nicht wahrzunehmen. Die Berechnung eines Return on Investment von 751 % für eine Coaching-Maßnahme mag in der ursprünglichen Sitzung, in der diese Rechnung aufgestellt wurde, noch auf ihre Konstruiertheit hin reflektiert worden sein, sie verselbstständigt sich aber im Laufe der Zeit durch die Kommunikation dieser Zahlen.

Man kann das Problem der Evaluation aber auch umgekehrt denken: Der Versuch, aus einem Coaching oder einer Supervision, aus einer Organisationsberatung oder aus einem Training wirklich zu lernen, bringt für Personalentwickler oder Berater immer das Risiko mit sich, dass die Maßnahme damit an Legitimation verliert. Das offene Ansprechen von Fehlern mag zwar in der konkreten Situation Respekt beim Gegenüber produzieren, aber spätestens, wenn sich das Wissen über diesen Fehler unkontrolliert in der Organisation verbreitet, gibt es ein Rechtfertigungsproblem. Man mag beispielsweise einen Webfehler in einer Personalentwicklungsmaßnahme offen ansprechen, um daraus zu lernen, aber insgesamt droht damit die eigene Professionalität in Zweifel gezogen zu werden.

Das Problem kann in Anlehnung an das Konzept der zielefreien Evaluation verdeutlicht werden (vgl. Scriven 1972: 60ff.). Bei diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass die Evaluatoren die Ziele der Maßnahme nicht berücksichtigen, besser sogar noch nicht einmal kennen sollten. Stattdessen sollten möglichst unvoreingenommen die Effekte beobachtet und dann zurückgespielt werden. Es spricht erst einmal einiges dafür, dass über diese Formen der Evaluation Lernprozesse bei Teilnehmern und Beratern angestoßen werden, aber die Legitimationswirkung solcher zielefreien Evaluationen ist äußerst gering.

Hinter dem hier vorgestellten Evaluations-Dilemma – die Entscheidung zwischen Legitimation einerseits und Lernen andererseits – steckt das von Nils Brunsson herausgearbeitete Spannungsfeld von Handlungs- und Entscheidungsrationalität (vgl. Brunsson 1982: 29ff.). Organisationen sind einerseits auf Entscheidungsrationalität – also auf permanentes Lernen – angewiesen: Möglichst viele Alternativen müssen in Betracht gezogen, die Konsequenzen der verschiedenen Alternativen durchdacht und die ungewollten Nebenfolgen ins Auge gefasst

werden. Andererseits müssen aber auch Organisationen Handlungsrationalität erzeugen – also die Bereitschaft, in einer bestimmten Richtung zu handeln. Wir wissen inzwischen, dass solche Handlungsmotivierung besonders dann auftritt, wenn nur relativ wenige Akteure an der Entscheidung beteiligt sind, möglichst nur die positiven Folgen einer Entscheidung betrachtet werden und die favorisierte Lösung möglichst nur mit wenigen, offensichtlich ungeeigneten Alternativen verglichen wird.

Aber – und das ist der Clou des brunssonschen Konzepts – Entscheidungsrationalität kann nur auf Kosten von Handlungsrationalität – und umgekehrt Handlungsrationalität nur auf Kosten von Entscheidungsrationalität optimiert werden. Wenn Entscheidungsrationalität bedeutet, möglichst viele Alternativen zu erwägen, die Konsequenzen dieser Alternativen möglichst kritisch zu überprüfen und möglichst viele Personen an der Entscheidungsfindung zu beteiligen, geht dies, so das überzeugende Argument Brunssons, auf Kosten der Motivation für eine Handlung: So viele Alternativen, weswegen sollen wir uns dann ausgerechnet für die eine entscheiden? So viele mögliche Nebenfolgen einer Entscheidung – sollen wir trotzdem so handeln? Umgekehrt reduziert eine auf Handlungsrationalität ausgerichtete Entscheidung – möglichst wenig beteiligte Akteure, möglichst nur wenige erwogene Alternativen, möglichst keine Analyse der Probleme – die Entscheidungsrationalität.

### Lösungen – Zur Entkopplung von Legitimations- und Lernfunktion

Dieses Evaluations-Dilemma lässt sich nicht einfach auflösen. Man mag die Einführung einer »Lernkultur« fordern, in der »offen über alles gesprochen werden kann«, oder die Einführung einer »Fehlerkultur« einklagen, in der gerade die Duldung von fehlerhaftem Handeln Legitimität erzeugt. Aber letztlich haben solche Appelle nur den Effekt, eine Doppelmoral in der Organisation zu etablieren. Jeder wisse, so stellt Friedrich Wetz heraus, dass es in der Organisation diese andere, »unmoralische« Welt gebe, und partizipiere an ihr, und doch tue jeder so, als gäbe es sie nicht. Beispielsweise: Wirtschaftlichkeitsrechnungen, von denen jeder weiß, dass sie mit der Realität in der Organisation nichts zu tun haben, die aber dann doch in den innerorganisatorischen Aushandlungen für »bare Münze« genommen werden; oder: das

offizielle Zelebrieren von Fehlerfreundlichkeit bei einer gleichzeitig herrschenden (und häufig auch nötigen) Praxis der Abstrafung bei Fehlern.

In der organisatorischen Realität zeichnet sich deswegen eine realistischere Umgangsform mit dem Evaluations-Dilemma ab: Entkopplung. Wenn Widersprüche zwischen Legitimitäts- und Effizienzerwartungen auftreten, wird das Schaufenster der Organisation – die offiziellen Proklamationen, die akzeptablen Zielsetzungen und Leitbilder – aufgehübscht und von der realen Aktivitätsstruktur entkoppelt (vgl. Meyer/Rowan 1977: 357). Es wird also nicht versucht, die Differenz von Vorder- und Hinterbühne zum Verschwinden zu bringen, sondern die Präsentation auf der Vorderbühne wird auf der Hinterbühne vorbereitet, und die Vorderbühne stellt gleichzeitig sicher, dass man auf der Hinterbühne in Ruhe arbeiten kann. Im Fall der Evaluation von Beratung kann man sich drei verschiedene Möglichkeiten zur Entkopplung vorstellen.

1. Eine erste Möglichkeit zur Entkopplung besteht in der Zeitdimension. So kommt es während der Beratungsprojekte häufig vor, dass eine Auseinandersetzung über die richtige Vorgehensweise stattfindet. Aus der Distanz heraus wird das Projekt dann jedoch häufig – bei allen Problemen, die während des Prozesses thematisiert wurden – dennoch als Erfolg ausgeflaggt. Umgekehrt: Es lassen sich auch Prozesse beobachten, in denen während des Projektes und nach seiner unmittelbaren Beendigung erst einmal der Erfolg gefeiert und so Legitimation für das Vorhaben produziert wird. Erst zeitlich versetzt, wird dann kritisch geschaut, was man aus diesem Beratungsprozess lernen kann.
2. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass die Evaluation in der Sozialdimension entkoppelt wird. Es lässt sich beobachten, dass in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Beratern und Auftraggebern häufig Lerneffekte im Mittelpunkt stehen: Man überlegt, wie ein Training noch besser an die Zielgruppe angepasst werden kann. Es wird darüber diskutiert, wie eine schwierige Beratungssituation mit einem Supervisanden aufgefangen werden kann. Oder es wird überlegt, was bei der Kooperation in einem Reorganisationsvorhaben gut und weniger gut funktioniert hat. Wird dann ein hierarchisch höhergestellter Dritter hinzugezogen,

Stephan Lessenich  
**Die Neuerfindung  
des Sozialen**  
Der Sozialstaat im  
flexiblen Kapitalismus

Stephan Lessenich  
**Die Neuerfindung des  
Sozialen**  
Der Sozialstaat im flexiblen  
Kapitalismus

Juni 2008, 172 Seiten, kart.,  
18,80 €  
ISBN 978-3-89942-746-2

[transcript] X T E X T E

Der Sozialstaat befindet sich in einer Phase nachhaltiger Umbrüche. Dies ist mittlerweile Allgemeingut. Doch wie dieser Wandel, ja diese »Krise« näher zu bestimmen ist – darüber herrscht alles andere als Klarheit. Die vorherrschenden Diskurse über die Demontage bzw. den »neoliberalen« Rückzug des Sozialstaats greifen zu kurz. Dieses Buch schlägt dagegen vor, den Wandel vom (ver-)sorgenden zum aktivierenden und investiven Sozialstaat als fundamentale Achsenverschiebung im Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft zu verstehen: als Neuerfindung des Sozialen. Es zeigt die Konturen einer »Aktivgesellschaft«, in der Mobilität, Flexibilität und Produktivität zu politischen Steuerungsformeln individuellen Selbstzwangs verkommen. Nicht länger das Wohlergehen der einzelnen Bürger steht im Vordergrund, sondern vielmehr die Wohlfahrt der »gesellschaftlichen Gemeinschaft«. Damit wird nicht weniger als das Grundversprechen der Moderne aufgegeben: ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

Werner Schiffauer

**Parallelgesellschaften**  
Wie viel Wertekonsens braucht unsere Gesellschaft?  
Für eine kluge Politik der Differenz

Werner Schiffauer  
**Parallelgesellschaften**  
Wie viel Wertekonsens  
braucht unsere Gesellschaft?  
Für eine kluge Politik der  
Differenz

Juli 2008, 152 Seiten, kart.,  
16,80 €,  
ISBN 978-3-89942-643-4

[transcript] X T E X T E

Die Beschwörung einer »Leitkultur« und die Warnungen vor den Gefahren einer Parallelgesellschaft sind für die Integration von Migranten mehr hinderlich als befördernd. Werner Schiffauer plädiert mit diesem Buch dagegen für einen neuen Realismus, für eine Kultur des genauen Hinsehens.

Mit Blick auf die Lebensrealität in Einwanderervierteln und islamischen Gemeinden zeigt er, wie gesellschaftliche Solidarität auch in Situationen kultureller Differenz entstehen und behauptet werden kann. Es sind weniger gemeinsame Werte und Überzeugungen, die für den inneren Zusammenhalt einer Gesellschaft entscheidend sind, als vielmehr die Aufrechterhaltung von kulturellen Austauschprozessen. Mehr denn je ist daher eine kluge Politik der Differenz gefragt, die auf Anerkennung und kommunikative Einbindung setzt statt auf Eindeutigkeitszwänge.

kommt es zu einer Entkopplung, indem die oben beschriebene Ensemble-Darstellung zwischen Beratern und Auftraggebern zum Zuge kommt. Dies mit dem Ziel, Legitimation für das Beratungsvorhaben herzustellen.

3. Eine dritte Möglichkeit der Entkopplung besteht in der Sachdimension. Es fällt auf, dass bei der inhaltlichen Gesamtpräsentation einer Beratung häufig eher die Legitimationsfunktion im Vordergrund steht, während bei Detailfragen die Lernaspekte nach vorne gerückt werden: Es wird auf die übergeordnete Wirksamkeit des Reorganisationsprojektes, der Supervisionssitzung oder des Trainings hingewiesen, dann wird aber bei der Durchsprache von Detailspekten auch auf eher kritische Aspekte eingegangen, die wiederum Anlass für Lernprozesse für weitere Projekte sein könnten.

Diese Entkopplungsmöglichkeiten lassen sich bei der Evaluation von Beratungsprojekten beobachten.

Es fällt jedoch auf, dass sich diese Entkopplungen häufig eher zufällig ergeben und nicht systematisch geplant werden. Letztlich verhindert die Latenz – die nur begrenzte Kommunizierbarkeit – der Legitimationsfunktion, dass Berater oder Klienten zu einer systematischen Entkopplungsstrategie greifen. Um dies tun zu können, müsste man in den Projekten offen darüber kommunizieren, dass eine Evaluation auch Legitimationsfunktionen haben kann, und dies würde vermutlich die meisten Projekte überlasten.

### **Ein spekulativer Ausblick: Umgekehrte Kopplung von Außendarstellung und realer Handlungspraxis**

Welche Trends zeichnen sich bezüglich der Evaluation von Beratungen ab? In einer mehr oder minder unsystematisierten Form wird es immer Auswertungen von Beratungsvorhaben geben. Eine Supervisorin überlegt sich, was sie beim nächsten Mal anders machen kann. Die auftraggebende Personalentwicklungsabteilung wird sich mit den Trainern zusammensetzen, um zu überlegen, welche Module sich bewährt haben und was man ersetzen sollte. Die Leiterin eines Beratungsteams wird sich vielleicht beim Abschluss eines Projektes mit den Klienten darüber verständigen, was gut und was weniger gut gelaufen ist.

Gleichzeitig wird aber – auf einer anderen Ebene – die Klage über die fehlende Systematik bei der Evaluation

von Beratungsleistungen weitergehen: Das Technologiedefizit bei Beratungstätigkeiten ignorierend, wird weiterhin festgestellt, dass Beratungsfirmen und Klienten ihre Beratungsaktivitäten überraschend wenig evaluieren. Es wird weiterhin massenmedial aufgepeppt – aber letztlich vergebliche – Versuche geben, die Bestimmung des Return on Investment von Beratungsleistungen einzufordern. Und es wird weiterhin mit Begriffen wie »Consultant's Scorecard« die Vorstellung propagiert werden, dass sich Beratungsprojekte ähnlich gut evaluieren und steuern lassen wie Tätigkeiten in den wertschöpfenden Bereichen von Fertigungsunternehmen.

Eine Idee des schwedischen Organisationsforschers Nils Brunsson aufgreifend, kann man einen Prozess »umgekehrter Kopplung« bei der Evaluation von Beratungsleistungen vermuten. Brunssons originelle Beobachtung ist, dass in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und Kirchen häufig nicht eine Entkopplung von Außendarstellung (*talk*) und realer Handlung (*action*) zu beobachten ist, sondern dass diese häufig sogar umgekehrt gekoppelt sind. Je weniger die Stadt Stockholm in der Lage ist, den Straßenverkehr innerhalb von 15 Jahren um die versprochenen 30 % zu reduzieren, desto zentraler wird eine auf den öffentlichen Nahverkehr ausgerichtete Verkehrspolitik in der Außendarstellung der Stadt. Je stärker der Hersteller für Mobilfunk Sony Ericsson seine Aktivitäten aus Schwedens auslagert, desto mehr Geld investiert der Konzern in eine Werbekampagne, in der schwedische Folklore gepriesen wird (vgl. Brunsson 2003: 201ff.).

Angesichts der Diskrepanz zwischen der Forderung nach einer Evaluation von Beratungsleistungen und den eher rudimentären Ansätzen in der Beratungspraxis kann man einen ähnlichen Prozess auch hier vermuten. Fällt die Auswertung eines Beratungsprojektes dem Druck neuer Projektakquisitionen zum Opfer, so besteht nach wie vor die Möglichkeit, in Werbebroschüren mit einem Projektzyklus zu werben, in dem am Ende eines jeden Projektes die Evaluation des Vorhabens steht. Tut man sich – verständlicherweise – schwer, den Nutzen eines Coachings oder einer Supervision in einem Fall nachzuweisen, so erhöht man dennoch als Praktiker die Frequenz, mit der in Vorstandsvorlagen, Personalermaßen oder Fachartikeln eine auch ökonomische Evaluation von Beratungsleistungen eingefordert wird. Gibt es Schwierigkeiten, den Return on Investment einer Perso-

nalentwicklungsmaßnahme zu berechnen, so gibt man eine weitere Diplomarbeit im Bereich Bildungs-Controlling in Auftrag, in der ein Berechnungsverfahren entwickelt werden soll.



Eine ausführliche Version dieses Textes ist gerade als 3. Kapitel in dem Buch Stefan Kühl (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen (Wiesbaden: VS-Verlag) erschienen. Ich danke Manfred Moldaschl für eine Kommentierung des Artikels und die Finanzierung einer Expertise zur Evaluation von Beratung im Rahmen des Projektes »obie-beratungsforschung«.

**Brunsson, Nils** (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, Jg. 19, S. 29-44.

**Brunsson, Nils** (2003): Organized Hypocrisy. In: Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (Hg.): The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia. Malmö; Oslo: Copenhagen Business School Press, S. 201-222.

**Fisch, Rudolf; Fiala, Sylvia** (1984): Wie erfolgreich ist Führungskräfte-Training – Eine Bilanz neuester Literatur. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 44, S. 193-203.

**Künzli, Hansjörg** (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, Jg. 12, S. 231-243.

**Levitt, Barbara; March, James C.** (1988): Organizational Learning. In: Annual Review of Sociology, Jg. 14, S. 319-340.

**Luhmann, Niklas** (1979): Schematismen der Interaktion. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 31, S. 237-255.

**Luhmann, Niklas** (1987): Partizipation und Legitimation. Die Ideen und die Erfahrungen. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: WDV, S. 159-168.

**Luhmann, Niklas** (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.

**Merton, Robert K.** (1949): Social Theory and Social Structure. Glencoe, Ill.: Free Press.

**Meyer, John W.; Rowan, Brian** (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S. 340-363.

**Phillips, Jack J.** (2000): The Consultant's Scorecard. New York; NY: McGraw-Hill.

**Power, Michael** (1997): The Audit Society: Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press.

**Scriven, Michael** (1972): Die Methodologie der Evaluation. In: Wulf, Christoph (Hg.): Evaluation: Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricula und Schulversuch. München: Piper, S. 60-91.

**Weltz, Friedrich** (1986): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: Office Management, Jg. 34, S. 532-534.