

Das Evaluations-Dilemma der Beratung: Evaluation zwischen Ansprüchen von Lernen und Legitimation¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Version 1.0

Korrigierte Fassung

¹ Ich danke Petra Strodtholz und Manfred Moldaschl für eine ausführliche Kommentierung einer ersten Fassung dieses Textes und für eine Reihe von Literaturhinweisen zur Evaluationsforschung besonders im Bereich des Gesundheitswesens.

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 (vgl. Clark 1995: 41ff.; Clark/Salaman 2006: 172f.; siehe auch Saam 2007: 87 für die prägnanten Übersetzungen).

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 auf mögliche 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 auf eine eindeutige 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?²

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 fünfziger Jahren 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 (vgl. Seeber 2000: 19ff.). Spätestens in den siebziger Jahren 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“ wurde, desto stärker sahen sich die Berater gezwungen, auf die Frage nach der Evaluation ihrer Leistungen nicht mehr nur abweisende Antworten zu geben (vgl. Ebrahimchel/Mohe/Sernzeld 2006: 159ff.). 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 berausenden „Reflexivitäts-Wellen“ jetzt (manche würden sagen: endlich) auch die verschiedenen Spielarten der Beratung in Organisationen erreicht haben (vgl. zu diesem Trend Moldaschl 2005c: 163ff.). Im-

² Der Effekt unklarer Zuschreibungen von Wirkungen zu Ursachen sind mikropolitische Kämpfe um die richtige Zurechnung. Wie solche Zurechnungskämpfe ablaufen, ist für Prozesse im Management sehr eindrucksvoll nachgezeichnet worden. In seiner Studie über „moralische Irrgärten“ in amerikanischen Unternehmen hat Robert Jackall herausgearbeitet, wie Manager es häufig längere Zeit hinauszögern, öffentlich Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen. Wenn sich dann später positive Effekte einstellen, versuchen möglichst viele Personen, sich diese Effekte auf frühere Entscheidungen von ihnen zurechnen zu lassen. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter und Mütter. Stellen sich negative Effekte ein, setzen „Cover-Your-Ass-Strategien“ ein (wegen ihrer Häufigkeit in englischsprachigen Unternehmen allgemeinverständlich mit CYA abkürzbar). Verantwortung wird abgeschoben, Sündenböcke gesucht und „Schuldzuweisungsspiele“ („blame games“) gestartet (vgl. Jackall 1988: 86).

mer mehr Bereiche der modernen Gesellschaft werden durch die Idee des Auditing, des Controlling und des Monitoring erfasst und so umgestaltet, dass sie permanent auf ihre Leistungsfähigkeit hin überprüft werden können (vgl. Power 1994: 5ff.). Warum sollten also nicht auch die Beratungsprozesse durch die „Audit Society“ (vgl. Power 1997: 10ff.) erfasst werden?

1. Bestandsaufnahme: Ansätze zu einer Evaluation von Beratungen in Organisationen

Unter so unterschiedlichen Begriffen wie Erfolgsermittlung, Erfolgsbewertung, Erfolgskontrolle, Beratungsevaluation, Change Controlling, Lernfortschrittskontrolle, Effizienzerforschung oder Wirkungs- und Qualitätskontrolle werden seit einigen Jahrzehnten eine ganze Reihe von Konzepten propagiert, mit denen der Erfolg oder Misserfolg beraterischer Interventionen überprüft werden soll. Diese Konzepte, die inzwischen von einer eigenen, in der Entstehung begriffenen „Human Resource Development Measurement und Evaluation Industry“ (vgl. Charlton/Osterweil 2005: 6) auf den Markt gebracht werden, weisen manchmal ein hohes Maß an Übereinstimmung auf, dann wieder gibt es aber auch ganz unterschiedliche Zielrichtungen der verschiedenen Konzepte.

Um sich einen schnellen Überblick über die verschiedenen Konzepte zur Evaluierung zu verschaffen, wird immer wieder auf das Klassifikationsschema Daniel L. Kirkpatrick zurückgegriffen. Daniel L. Kirkpatrick hatte das Konzept in den späten fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts ursprünglich für die Evaluierung von Trainings-Maßnahmen entwickelt.³ Es lässt sich aber auch auf die Evaluierung von personenzentrierter Beratung in Organisationen oder auch auf die an der Aufbau- und Ablauforganisation ansetzenden Beratungen übertragen. Das Konzept von Kirkpatrick wurde inzwischen vielfach genutzt, kritisiert, erweitert, adaptiert und verfeinert (vgl. zur Einschätzung Salas/Cannon-Bowers 2001: 487), aber interessanterweise sind die vier Ebenen, auf denen Evaluationen stattfinden können, konstant geblieben und werden in mehr oder minder modifizierter Form immer noch für Darstellungen genutzt (ein guter deutschsprachiger Überblick findet sich bei Nork 1989: 69ff.; Niehoff/Werth/Deller 2006: 28ff.; Pollmeyer 2007: 5ff.).

Reaktionen: Die Evaluation von unmittelbarer Zufriedenheit über Happiness-Indices

Eine erste Ebene, auf der eine Evaluierung von Beratung stattfinden kann, ist die unmittelbare „Reaktion“ der Betroffenen auf die Maßnahme. Abgefragt wird bei diesen Reaktionen besonders die „Zufriedenheit des Klienten“ (vgl. Kirkpatrick 1959a): Wie überzeugend war aus der Sicht des Klienten die Beratungsleistung der Supervisorin oder des Coaches? Wie empfanden die Teilnehmer eines Workshops zur Umstrukturierung der Verwaltung die Leistung des Kurses? Wie zufrieden waren die Teilnehmer mit der Trainerin? Wie schlüssig war das Seminar-konzept?

Die Messung der Zufriedenheit wird im Anschluss an ein Training, einen Workshop oder ein Coaching über so genannte „smile-sheets“ (Kirkpatrick 1998: 67) vorgenommen. Auf einem Blatt Papier sind für eine Reihe von Fragen jeweils ein lächelnder, ein neutraler und ein unzufriedener „Smile“ abgebildet, und die Klienten können ihre Einschätzung durch Kreuze beim jeweiligen Bild abgeben. Die Ergebnisse der verschiedenen Teilnehmer werden dann in so

³ Das Kirkpatrick-Modell (1959a; 1959b; 1960a; 1960b; 1979) liegt immer noch vielen Überblicksdarstellungen zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen zugrunde (vgl. zum Beispiel McCormick/Ilggen 1985; Goldstein 1986) und ist von verschiedenen Autoren modifiziert worden (vgl. zum Beispiel Hamblin 1974; Schindler 1979).

genannten "Happiness-Indexen" zusammengefasst, deren Ergebnisse in die Planung weiterer Maßnahmen einfließen können.

Der Reiz besteht darin, dass durch solche Auswertungen nicht nur qualitative Aussagen im Sinne von „Was hat gefallen“ und „Was hat weniger gefallen“ generiert werden, sondern dass Ergebnisse in Zahlenform zustande kommen. Es kann bis auf die zweite Stelle hinter dem Komma die Zufriedenheit mit einem Coach oder einem Supervisor bestimmt werden. Die Leistungen einer Organisationsberaterin können über genau differenzierte „Schulnoten“ mit der Leistung einer anderen Organisationsberaterin verglichen werden. Die quantitative Messung von Zufriedenheitsaussagen ermöglicht zudem Aussagen darüber, wie sich eine Trainerin von Jahr zu Jahr verbessert oder verschlechtert hat.

Obwohl Zufriedenheitseinschätzungen immer nur die subjektive Einschätzung der Teilnehmer wiedergeben, erscheinen die Ergebnisse aufgrund ihrer Zahlenhaftigkeit auf den ersten Blick neutral, unabhängig und objektiv. Sie signalisieren, dass es kaum Interpretationsspielraum gibt (vgl. Porter 1995: x). Eine Zahlenangabe über ein Coaching repräsentiert, so wenigstens die erste Suggestion, in einem westeuropäischen Land das gleiche wie in einer Beratungssituation in einem afrikanischen Land. Eine Zufriedenheitseinschätzung mit einem Training funktioniert, so jedenfalls die Annahme, in einem US-amerikanischen Unternehmen genauso wie bei seinem philippinischen Kooperationspartner und ist von regionalen oder kulturellen Besonderheiten unabhängig.

Gerade bei Trainings und Seminaren ist diese Form der „Zufriedenheits-Evaluation“ weit verbreitet, aber auch Personalentwicklungsabteilungen setzen diese Form der Evaluation ein, um die Zufriedenheit mit Coaches oder Supervisoren einschätzen zu können. Selbst bei größeren Beratungsprojekten kommen nach Workshops manchmal solche Datenerhebungsverfahren zum Einsatz.

Begründet werden die „Zufriedenheits-Evaluierungen“ damit, dass eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmer mit einem hohen Erfolg der Maßnahme korreliert und eine geringe Zufriedenheit eher auf den Misserfolg der Maßnahme hindeutet. Erklärt wird außerdem, dass die Bereitschaft, zukünftig etwas zu verändern, maßgeblich mit der subjektiven Zufriedenheit der Teilnehmer mit einem Training, einem Coaching oder einer Beratung zusammenhängt. Der Lernerfolg einzelner Maßnahmen, so die Annahme, korreliert häufig mit einer positiven Einstellung des Klienten zur Maßnahme und zur Beratung (vgl. Nork 1989: 121; Kirkpatrick 1996: 300ff.).

Aber an dieser Grundannahme bezüglich des Nutzens der Happiness-Indices kann man Zweifel haben. Die Happiness-Indices gehen davon aus, dass Klienten unmittelbar nach Abschluss einer Maßnahme deren Qualität einschätzen können. Bei Trainings und Seminaren mag es noch eine gewisse Plausibilität haben, weil Teilnehmer inzwischen oft eine Vielzahl von Trainings vergleichen können und so auch eine zeitnahe Evaluationskompetenz erworben haben. Aber selbst hier kann man Erkenntnisse der Pädagogik nicht völlig missachten, die deutliche Indizien dafür geben, dass Schüler nicht selten bei den ursprünglich verhassten strengeren Lehrern am meisten gelernt haben. Bei personenzentrierten Beratungen wird diese Form der Evaluierung noch problematischer, weil die Psychologie lehrt, dass es in solchen Beratungssituationen immer wieder zu Übertragungen des Klienten auf den Berater kommt. In einem Gespräch über das Verhältnis zu seiner Chefin kann, so das teilweise beobachtete Phänomen, ein Mitarbeiter seine Gefühle gegenüber dieser Chefin auf seine Supervisorin übertragen. Wenn in solchen Situationen die Kreuze auf den Smile-Sheets allzu positiv ausfallen, dürfte dies nicht als Erfolg der Beratungssitzungen gelten, sondern müsste eher professi-

onelle Irritation auslösen. Noch deutlicher wird diese Problematik bei Beratungen, die an den Strukturen der Organisation ansetzen. Welche Kriterien sollen hier für die Zufriedenheit existieren? Ist die Zufriedenheit mit einem Workshop Ausdruck der Qualität der Moderation oder eher ein Zeichen dafür, dass der Diskussionsprozess die schwierigeren Bereiche ausklammerte?

Lernen: Die Messung erweiterter Fähigkeiten, neuen Wissens und veränderter Einstellungen nach einer Maßnahme

Daniel L. Kirkpatrick schlägt neben den unmittelbaren Reaktionen eine zweite Ebene für die Evaluation vor. Der Erfolg einer Maßnahme soll darüber festgestellt werden, dass das neu erworbene Wissen, die veränderten Einstellungen und die erweiterten Fertigkeiten durch „Vorher-Nachher-Tests“ überprüft werden. So werden beispielsweise vor und nach einem Training die Fertigkeiten eines Mitarbeiters erhoben und festgestellt, ob sich diese durch das Training verändert haben. Oder es wird die Einstellung einer Führungskraft durch einen Test vor einer Coaching-Situation abgefragt und dann mit einem ähnlichen Test am Ende der Coaching-Sequenzen verglichen.

Am weitesten entwickelt sind die Formen der Evaluation bei Trainings und Seminaren. Gerade bei so einfachen Lernthemen wie „Gesprächstechniken, Lesekompetenzen oder Schreibkompetenzen“ ist die Methode der „classroom performance“ breit eingesetzt worden. Die Seminarteilnehmer müssen dabei unmittelbar zum Abschluss eines Trainings oder einer Maßnahme ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen und sich in der Gruppe der Diskussion stellen. Zur Überprüfung der Lernfortschritte kann noch während des Seminars ein mündlicher oder schriftlicher Test herangezogen werden (vgl. Kirkpatrick 1996: 303ff.; siehe auch Pollmeyer 2007: 6f.).

Letztlich sollen bei dieser Form der Evaluation zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden: Einerseits kann der Trainer oder Berater die Tests als didaktisches Konzept einsetzen. Die Teilnehmer bekommen unmittelbar am Ende der Maßnahme eine Rückmeldung, auf deren Basis sie selbst Handlungskonsequenzen ziehen können (bei Stiefel 1974: 48ff. wird dies im klassischen Sinn als formative Evaluation bezeichnet). Andererseits bekommt der Trainer oder Berater bzw. der Auftraggeber eine Rückmeldung über die unmittelbare Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahme. Die Hinzuziehung einer Kontrollgruppe, die am Training oder am Seminar nicht teilgenommen hat, ermöglicht außerdem eine genauere statistische Auswertung im Hinblick auf die Effektivität der Seminare (Stiefel 1974 bezeichnet die Endpunkt-Evaluation als "Steuerungsevaluation").

Während diese Form der Evaluation für Trainings und Seminare recht ausführlich entwickelt wurde, wird sie bei Coachings und Supervisionen oder gar bei Organisationsberatungen eher wenig eingesetzt. Dies hängt damit zusammen, dass Organisationsberatungen weniger standardisiert sind und somit nicht in der gleichen Form wie Seminare oder Trainings überprüft werden können.

Aber schon in der frühen Auseinandersetzung mit dieser Form der Effektivitätskontrolle wurde mit dem Begriff der „Transferlücke“ (vgl. z.B. Wilkening 1986: 303) darauf hingewiesen, dass ein Vorher-Nachher-Vergleich wenig über tatsächliche Veränderungen der alltäglichen Arbeitspraxis aussagt. Die in der Evaluationsforschung als „interne Kriterien“ erhobenen Effekte, die unmittelbare Verbesserungen etwa in der Weiterbildung messen, lassen nur begrenzte Rückschlüsse auf die so genannten „externen Kriterien“ zu, also auf Veränderungen im Arbeitsverhalten außerhalb des Beratungs- und Trainingskontexts (vgl. Campbell et al. 1970: 272ff.). Die Verbesserung der Lesekompetenz in einem Seminar besagt nicht, dass dann

auch Akten und Gesprächsunterlagen schneller zur Kenntnis genommen werden. Die Verbesserung der Gesprächsführung im Rahmen einer Gruppensupervision besagt nicht, dass auch tägliche Teamsitzungen effizienter ablaufen. Aus seinen Betrachtungen zur „Transferlücke“ entwickelt Daniel L. Kirkpatrick bereits erste Ansätze, das tatsächliche Verhalten am Arbeitsplatz zu evaluieren.

Verhalten: der Transfer von Verhaltensveränderungen in die organisatorische Praxis

Die dritte von Kirkpatrick vorgeschlagene Ebene der Evaluation bezieht sich auf konkrete Veränderungen in der organisatorischen Praxis: Welche Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder konnte eine auf die Organisationsstruktur zielende Beratung bewirken? Wie verändert sich der Führungsstil einer Führungskraft aufgrund einer Supervision oder eines Coachings? Inwiefern hat ein Training oder ein Seminar zu anderen Verhaltensweisen in der organisatorischen Praxis geführt?

Die tatsächlichen Veränderungen werden dabei auf ganz verschiedenen Ebenen erhoben: erstens in Veränderungen der Zeiten, zum Beispiel durch die schnellere Abwicklung von Produktentwicklungsvorhaben, die Verringerung von Maschinenstillstandszeiten oder die Effektivierung von Tätigkeiten; oder zweitens in der Veränderung der Produktivität zum Beispiel in Form erhöhter Absatzzahlen, einer verbesserten Qualität, einer Verringerung des Ausschusses; oder drittens hinsichtlich der Führung und Leitung von Mitarbeitern, zum Beispiel in Form von Daten zur Personalfluktuation, zu Fehlzeiten oder zu Beschwerden am Arbeitsplatz (vgl. für Aufstellung Parry 1997).

Die Praktikerliteratur ist sich weitgehend einig, dass die Umsetzung der neuen, in Seminaren, Coachings oder Beratungs-Workshops erarbeiteten Verhaltensweisen in die alltägliche Organisationspraxis verschiedener Voraussetzungen bedarf: Es müsse, so die Literatur, ein Wille für Veränderungen geweckt werden; es müsse Wissen darüber bestehen, wo und wie die neuen Anforderungen umgesetzt werden können; es müssten konkrete Anreize gestaltet werden, die die neuen Verhaltensweisen unterstützen, und es müssten gerade in der Anfangszeit konkrete Anleitungen gegeben werden, wie dieses neue Verhalten auszusehen habe (vgl. beispielsweise Kirkpatrick 1996: 305ff.; Niehoff/Werth/Deller 2006: 31f.)

Das Problem dieser Form von Messungen einer „Verhaltensweise vorher“ und einer „Verhaltensweise nachher“ ist jedoch, dass sie häufig durch eine Vielzahl von unerwarteten Faktoren beeinflusst werden: Absatzmärkte können sich verändern, Konkurrenten können von der Bildfläche verschwinden oder neu dazu kommen, Kollegen können wechseln, oder Routinen werden aufgrund von Managementvorlagen geändert. Um diese verschiedenen Rahmenbedingungen unter Kontrolle zu bekommen, sollten, so die Forderung in der einschlägigen Literatur, aufwendige Analysen vorgenommen werden: Außerhalb von Training und Beratung liegende Effekte sollten kontrolliert werden, um so diejenigen Verhaltensänderungen herauszufiltern, die direkt dem Training, dem Coaching oder der Beratung zuzuschreiben sind (siehe dazu beispielsweise Phillips 2000: 233ff.).

Resultate: Die Evaluation des ökonomischen Erfolgs

Die vierte und letzte Ebene, auf der laut Kirkpatrick eine Evaluation stattfinden kann, sind ökonomische Veränderungen, die durch Organisationsberatungen, personenzentrierte Beratungen oder Trainings und Seminare erzielt werden. Bei dieser Form der Evaluation werden Kennzahlen erhoben, welche es ermöglichen, die Effekte der Maßnahmen in Form von erhöh-

ter Produktion, verbesserter Qualität oder gesenkter Kosten zu messen (vgl. Kirkpatrick 2006: 25f.; siehe auch die interessante Diskussion bei Pollmeyer 2007: 8f.).

Eine vergleichsweise einfache Variante der Evaluierung besteht darin, nach einer Maßnahme eine Liste mit Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen zu erstellen und diese jeweils mit Dollar-, Euro- oder Pfundbeträgen zu unterlegen. Dabei werden die Veränderungen - zum Beispiel die schnellere Abwicklung von Produktentwicklungsvorhaben oder die Reduktion des Zeitaufwandes, um bestimmte Tätigkeiten auszuführen - jeweils in Bezug auf Geldbeträge eingeschätzt. Die Verbesserung von Absatzzahlen wird also beispielsweise nicht nur in mehr verkauften Versicherungsverträgen gezählt, sondern jedem dieser Versicherungsverträge wird ein Geldbetrag zugewiesen. Oder es wird nicht nur die geringere Zahl von Fehltagen aufgrund eines Coachings festgestellt, sondern jeder einzelne Fehltag wird mit entsprechenden Geldbeträgen verzeichnet.

Auf der Basis dieser Erhebungen von Geldbeträgen können dann verschiedene Berechnungsmethoden durchgeführt werden (ein guter Überblick findet sich bei Niehoff/Wert/Deller 2006: 51ff.). Eine Variante, mit der der ökonomische Erfolg von Beratungsleistungen nachgewiesen werden soll, ist die Nutzwertanalyse. Dabei wird der finanzielle Nutzen eines Trainings, einer Coaching-Maßnahme, einer Supervisions-Reihe oder einer Organisationsberatung mit Hilfe von verschiedenen Kenngrößen erhoben. Unter anderem wird zu diesem Zweck die Arbeitsleistung von beratenen und unberatenen Mitarbeitern miteinander verglichen, es wird die Anzahl der beratenen Organisationsmitglieder erfasst und die Zeitspanne erhoben, über die hinweg eine Beratung die Arbeitsleistung der Organisationsmitglieder beeinflusst. Mit der „Schmidt-Hunter-Pearlman-Formel“ (1982) wird beispielsweise die geschätzte Leistungsdifferenz zwischen beratenen und unberatenen Organisationsmitgliedern zunächst mit der Standardabweichung der Leistung in der nicht beratenen Gruppe in Geldeinheiten sowie des Weiteren mit der Anzahl der Beratenen und der erwarteten Dauer, über die hinweg die Beratung wirkt, multipliziert. Davon werden sodann die Kosten des Trainings abgezogen (oder in einer Formel: Anzahl der Teilnehmer x erwarteter Nutzendauer x Leistungsdifferenz zwischen Beratenen und Nichtberatenen x Standardabweichung der Leistung der nicht beratenen Gruppe, geteilt durch Kosten des Trainings pro Teilnehmer, multipliziert mit der Anzahl der Teilnehmer) (siehe für ähnliche Versuche auch Cascio 1986: 560ff.).

Am populärsten sind zurzeit Versuche, den „Return on Investment“ von Trainings (vgl. Phillips 1998), von Coaching- oder Supervisionsmaßnahmen (vgl. Phillips/Marston 2005) oder gar von kompletten Reorganisationen (vgl. Phillips 2000) zu erfassen. Dabei werden die Performance-Verbesserungen, die durch eine Maßnahme vermeintlich erreicht wurden, und die monetären Auswirkungen dieser Verbesserungen berechnet. Dieser Nutzen wird dann den finanziellen Aufwendungen für Berater, Tagungsgebühren, Administrationskosten und für entgangene Arbeitszeiten gegenübergestellt. Der „Return on Investment“ einer Beratungsmaßnahme bestimmt sich dann – genauso wie bei der Berechnung von anderen Investitionsvorhaben – aus den Gewinnen abzüglich der Kosten geteilt durch die Kosten mal hundert (oder in einer Formel: $[\text{Gewinne} - \text{Kosten} / \text{Kosten}] \times 100$). Das Zusatzversprechen der Return-on-Investment-Berechnungen ist, dass nicht nur ein absoluter Wert geliefert wird – 10.000 Euro Einsparung oder 20.000 Dollar mehr Aufträge – sondern die Ergebnisse in Verhältnis zum Aufwand gesetzt werden (siehe auch die ersten frühen Vorüberlegungen von Phillips 1984).⁴

⁴ Jack J. Phillips, sicherlich der populärste Promotor der ROI-Evaluation von Beratungen, möchte seine Vorschläge zum "Return on Investment" als gesonderten fünften oder gar sechsten Auswertungsschritt jenseits von Kirkpatrick's viertem Schritt der Evaluation von Resultaten betrachtet sehen (vgl. zum Beispiel Phillips 2000:

Bei allen Unterschieden ist es das Ziel dieser Maßnahmen, Kennziffern zu generieren, die die Effekte der Maßnahmen in Geldbeträgen quantifizieren. Dabei ist der Übergang zwischen den nicht in Geldbeträgen gefassten Zahlen wie Krankenstände, reduzierte Ausschussrate oder reduzierte Wegezeiten zu den in Geldbeträgen gefassten Zahlen fließend (Munro 1993). Letztlich lässt sich jedes Ereignis – mehr oder minder gut – in Zahlen fassen, und jede nicht-monetäre Zahl lässt sich in Dollar-, Euro- oder Pfundbeträge überführen.⁵

Durch die Monetarisierung im Rahmen der Nutzenanalyse werden verschiedenartige Ereignisse vergleichbar. Eine Maßnahme, die in Form einer Geldsumme erfasst wird, kann mit fast jedem beliebigen anderen Ereignis verglichen werden. Über die Durchführung einer Organisationsberatung, eines Coachings oder einer Supervision kann ähnlich entschieden werden wie über die Investition in eine neue Fertigungsstraße, in eine Montagemaschine oder in einen LKW. Aufgrund dieser Vergleichbarkeit können Zahlen für Argumentationszwecke genutzt werden. Der Erfolg eines Beratungsprojektes kann zum Beispiel durch die Berater in Geldbeträge gefasst werden und erscheint dann plötzlich gegenüber dem aufgewandten Beraterhonorar in günstigem Licht.

Zwischenfazit – Wie weit tragen die Evaluationskonzepte?

Die gerade in der Praktikerliteratur immer wieder festgestellte Notwendigkeit von Evaluationen steht in auffälliger Diskrepanz zu der fast stiefmütterlichen Behandlung, die der Evaluierung von Beratungserfolgen in der Praxis zuzukommen scheint. Schon für den Trainingsbereich wurde von Ronald W. Clement in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts festgestellt, dass die Qualität und Intensität der Evaluation sich über ein Jahrzehnt nicht erhöht hat (vgl. Clement 1983: 233ff.; siehe auch McCormick/Illgen 1985: 237 und Nork 1989: 115, 146). Chris McGivern stellte in einer der frühen Studien über das Verhältnis von Beratern und Klienten fest, dass überraschend wenig Augenmerk darauf gelegt wurde, was letztlich an messbaren Ergebnissen bei einem Beratungsprojekt herauskommt (vgl. McGivern 1983: 182f.; siehe auch Kieser 1998: 204). Auch Birgt Ernst kam in ihrer Studie über die Evaluationspraxis zu dem Ergebnis, dass systematische Evaluationen nach Abschluss der Projekte eine zu geringe Rolle spielen (vgl. Ernst 2002: 70ff.). Martin Ebrahimchel, Michael Mohe und Richie Sternzeld zeigen, dass die Klienten von Beratungsmaßnahmen kaum die Leistungen ihrer Berater evaluieren (vgl. Ebrahimchel/Mohe/Sternzeld 2006: 171). Worauf ist diese Zurückhaltung in der Praxis zurückzuführen?⁶

xiv). Es ist jedoch nicht einsichtig, weswegen Return of Investment nicht einfach als eine der vielen möglichen Spielarten zur Bestimmung der „Resultate“ auf der vierten „Kirkpatrick-Stufe“ gewertet werden sollte.

⁵ Monetäre Zahlen greifen – im Gegensatz zu anderen Zahlen wie Lehrauslastung, Krankheitszeiten oder Überstunden – auf den Charakter von Geld als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium zurück (vgl. speziell zu Geld Luhmann 1972: 187ff.; Luhmann 1981: 397; Luhmann 1988: 306; allgemein zu symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien Luhmann 1997: 316ff.). Geld erhöht – ähnlich wie in anderen Kontexten Macht, Liebe oder Wahrheit – die Erfolgswahrscheinlichkeit von Kommunikationen. Man ist als Berater bereit, mit Projektmanagern einer staatlichen Beratungsorganisation Zeit zu verbringen, weil man mit Geld (oder in sehr seltenen Fällen alternativ durch Liebe oder Macht) dazu gebracht wird.

⁶ Ebrahimchel, Mohe und Sternzeld (2006: 163ff.) machen darauf aufmerksam, dass Beratungsfirmen nach Abschluss ihrer Projekte zunehmend selbst die Zufriedenheit der Klienten erheben. Sie sehen darin Ansätze von Qualitätssicherung auf Seiten der Leistungsanbieter. Es wäre interessant zu untersuchen, ob die latente Funktion dieser Evaluierung durch die Berater nicht in der Acquire neuer Projekte liegt. Wenn das „Garbage Can“-Modell der Entscheidungsfindung (Cohen/March/Olsen 1972) als plausibel angenommen wird, dann ist die Evaluation eines Vorhabens durch den Leistungserbringer immer auch eine Möglichkeit, sich als Akteur an zufällige Verknüpfungen von Lösungen und Problemen in der Organisation zu halten.

2. Die Grenzen der Evaluation von Beratungen

Als Gründe für die Zurückhaltung bei der Evaluierung von Beratungsvorhaben wird häufig ein ganzer Strauß von Gründen angegeben: Es herrsche – gerade beim Top-Management – „fehlendes Evaluationsbewusstsein“, man scheue die „Kosten der Evaluation“, der „Glaube an die Wirksamkeit“ von Beratungs- und Trainingsmaßnahmen sei so hoch, dass eine Evaluation unnötig erscheine, es existierten „Ängste der Beteiligten“, die aus Unklarheit über die Ergebnisse der Evaluierung entsprechende Versuche bremsten, und es mangle an „angemessenen Instrumenten zur Evaluation“ (Nork 1989: 42ff. und 148f.). Bei all diesen Erklärungen fällt auf, dass sie die Ansätze zur Beseitigung der übergroßen Zurückhaltung gleich mitliefern: Schaffung von Evaluationsbewusstsein, Bereitstellung von Mitteln für die Evaluation, größere Ehrlichkeit im Umgang mit der Wirksamkeit von Maßnahmen, Abbau von Ängsten der Beteiligten und Entwicklung geeigneter Instrumente.

Hinter dieser Sichtweise, die Evaluationszurückhaltung gründe lediglich auf einem fehlenden Bewusstsein, auf tief sitzenden Ängsten oder auf zu großen Kosten, steckt die Vorstellung, dass sich Beratungstätigkeiten „eigentlich“ ähnlich evaluieren lassen wie andere Tätigkeiten in Organisationen auch. Diese Vorstellung von der Messung, dem Vergleich und der Evaluation von Tätigkeiten in Organisationen ist zusammen mit den ingenieurwissenschaftlichen Rationalisierungskonzepten des beginnenden zwanzigsten Jahrhunderts entstanden. Die Vorstellung, dass es einen „besten Weg“ gibt, um ein Werkzeug zu fertigen, eine Schaufel zu führen oder ein Auto zu montieren, verlangte eine permanente Evaluation der Arbeitstätigkeiten (Taylor 1967). Nur auf der Basis von permanenter Messung, so die damalige Vorstellung, sei es möglich, eine optimale Lösung für einen Arbeitsprozess zu erreichen.

Die zentrale Frage ist jedoch, inwiefern sich die Messung von Tätigkeiten am Fließband, bei der Abwicklung von Kundenanfragen in Call-Centern oder beim Verkauf von Hamburgern an McDonalds-Schaltern auf komplexere Tätigkeiten übertragen lässt. Inzwischen gibt es gerade in der Evaluationsliteratur vermehrt Überlegungen, die die Zurückhaltung bei der Evaluation von Beratungsleistungen mit der Besonderheit der Aufgabenstruktur im Vergleich zu stärker standardisierbaren Tätigkeiten in Organisationen erklären.⁷

Das Technologiedefizit von Beratungstätigkeiten

Gerade in den „technischen Kernen“, beispielsweise den unmittelbaren Wertschöpfungsbereichen von Unternehmen, haben wir es häufig mit stark standardisierten Tätigkeiten zu tun: Die Produktion eines Automobils kann bis zum letzten Handgriff (oder häufig: bis zum letzten Zugriff des Schweißautomaten) geplant werden. Der Transport eines Bahnkunden von A nach B wird durch eine Vielzahl von Vorschriften sichergestellt, so dass der Leistungsanbieter und sein Kunde mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen können, dass sie ihre Ziele pünktlich erreichen. Die Vergabe von Krediten in Banken kann so weit standardisiert werden, dass sie nach den in Prozesshandbüchern hinterlegten Verfahren genau vorausgeplant werden kann (vgl. zu technischen Kernen Thompson 1967: 20ff.)

⁷ Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Darstellungen zu den Schwierigkeiten bei der Evaluierung von Beratungsleistungen (am prominentesten im deutschsprachigen Raum sind sicherlich die Arbeiten von Birgit Ernst und Alfred Kieser (2003a; 2003b; 2004) sowie von Birgit Ernst allein (2002; 2008). In Erweiterung dieser Literatur versuche ich im Folgenden die Schwierigkeiten systematisch zu entwickeln, indem ich auf die soziologischen Forschungen über das Technologiedefizit bei mit Beratung vergleichbaren Tätigkeiten (z.B. Erziehung, Therapie oder Seelsorge) zurückgreife.

In der Organisationssoziologie wird das Regelwerk, mit dem ein Gegenstand von einem Zustand in einen anderen gebracht wird, als Technologie bezeichnet. Damit Technologien greifen, müssen sowohl der Ausgangs- als auch der Endzustand eines Prozesses genau definiert werden. Außerdem müssen die Transformationsschritte, mit denen man vom Ausgangs- in den Endzustand kommt, genau beschrieben sein. Dadurch können Tätigkeiten derart routinisiert werden, dass sie mit einem hohen Maß an Berechenbarkeit durchgeführt werden können (vgl. Luhmann/Schorr 1979a: 119).

Die „Technologisierung“ vieler Arbeitsprozesse im wertschöpfenden Kern „erkaufen“ sich Organisationen aber dadurch, dass sie spezielle Einheiten ausbilden, die die Rahmenbedingungen für die durchstandardisierten Prozesse stabil halten (vgl. Thompson 1967: 21). Typische „Absorber“ von Unsicherheiten sind die Logistik, das Lager, die Arbeitsvorbereitung, die Personalabteilung, aber auch das leitende Management einer Organisation. Diese „Absorber“ federn Unsicherheiten – zum Beispiel Lieferschwierigkeiten, Auftragsschwankungen, Personalfluktuationen – ab und ermöglichen es dem Unternehmen damit, Arbeitsprozesse im wertschöpfenden Kern mit Hilfe klar definierter Technologien durchzuführen.

Aber besonders die soziologisch inspirierte Forschung über Unterricht in Schulen hat gezeigt, dass sich eine Reihe von Tätigkeiten in Organisationen einer solchen Technologisierung entziehen (vgl. besonders Dreeben 1970). Die Transformation von einer schlechten zu einer guten Lateinschülerin lässt sich nicht vorausplanen (vgl. Dreeben 1986). Beim Versuch, Malaria-krank zu behandeln, kann man zwar auf Erfahrungswerte zurückgreifen, erfolgssichere Technologien existieren aber nicht (vgl. Fox 1957). Bei einem Rechtsverfahren verfügt ein Anwalt über keine erfolgssichere Technologie, wie seine Mandantin einen Zivilprozess gewinnen kann (vgl. Oevermann 1997). Diese Schwierigkeit, eine erfolgssichere Kausalverbindung zwischen einer als problematisch eingeschätzten Ausgangssituation und einem gewünschten End-Zustand zu definieren, wird als „Technologiedefizit“ bezeichnet (vgl. Luhmann/Schorr 1979a: 120; siehe auch ausführlich Luhmann/Schorr 1979b).

In diesem Sinne ähneln die verschiedenen Formen von Beratungstätigkeiten dem Schulunterricht des Lehrers, der Behandlung durch den Arzt oder der anwaltlichen Praxis insofern, als dass sie durch ein "Technologiedefizit" gekennzeichnet sind (vgl. dazu Kühl 2001e). Der Organisationsberater mag zwar durch eine intensive Vorbereitung von Workshops eine Reihe von möglichen Problemen erahnen und diese zu vermeiden suchen, aber letztlich gibt es keine erfolgsgarantierenden Regeln für die Durchführung der Workshops. Ein Coach oder eine Supervisorin mögen sich bewährte Frageroutinen zulegen, aber letztlich haben sie keine Sicherheit, dass diese Frageroutinen zu den erhofften Ergebnissen führen. Selbst Seminarleiter, die ein bestimmtes Training bereits fünfzehn Mal durchgeführt haben, können keine Erfolgssicherheit bezüglich des Seminarkonzeptes geben.

Wie kommt es, dass es bei Training und Weiterbildung, bei Supervision und Coaching, aber auch bei umfassenden Organisationsberatungsprojekten ein solches Technologiedefizit gibt?

People Processing: Die Herstellung von Beratungsleistungen in Interaktionen

Die Beratung von Organisationen beruht – genauso wie die Arbeit von Lehrern, Geistlichen, Medizinern, Psychotherapeuten oder Juristen – auf einer Tätigkeit, die Jeffrey Manditch Protas (1979) als „Prozessieren von Menschen“ – als „People Processing“ – bezeichnet hat. Der Klient muss, da es beim "People Processing" um die Änderung der Person geht, aktiv an der Leistungserbringung mitwirken. Es soll jemand zielgerichtet verändert werden – die Schüler

sollen besser Englisch sprechen, der Bandscheibengeschädigte soll beschwerdefrei werden oder die Führungskraft effizienter führen können - aber die Erreichung des Ziels ist letztlich nur möglich, wenn die Leistungsempfänger bereit sind, sich selbst zu verändern (vgl. Horn 1994: 204; ausführlich zum People Processing Hasenfeld 1972; 1992).

Die Arbeit des „People Processing“ basiert in einem hohen Maß auf der direkten Face-to-Face-Interaktion zwischen Leistungserbringern und Leistungsempfängern. Die Ärztin muss mit dem Klienten sprechen, um ihn zur Mitwirkung bei seiner Gesundung und zum Erlernen gesundheitsförderlicher Praktiken zu bringen. Um die englische Grammatik erfolgreich zu vermitteln oder die Ursachen der russischen Revolution begreiflich zu machen, ist der Lehrer auf die Mitwirkung der Schüler angewiesen. Und genauso basiert der Erfolg von Beratern, Trainern, Coaches und Supervisoren darauf, dass die Beratenden in direkter Face-to-Face-Interaktion an ihrem „Beratenwerden“ mitwirken.⁸

Diese Interaktionen unter Anwesenden bei der Leistungserbringung bringen automatisch Grenzen der Technologisierbarkeit mit sich (vgl. dazu Kieserling 1998: 65; Kurtz 2000: 176). Für die Beratungstätigkeit gibt es wegen ihrer Abhängigkeit von der Interaktion unter Anwesenden ebenso wenig erfolgssichere Technologien wie für Gottesdienste und Beichten, für Schlichtungs- und Gerichtsverfahren, die Ausbildung in Schulklassen und Universitäten oder die Krankenbehandlung.

Welche Schwierigkeiten ergeben sich aber aus dem Technologiedefizit für die Evaluation von Beratungsleistungen? Das Technologiedefizit macht sich bei der Evaluation – jedenfalls im Extremfall – im Hinblick auf alle drei Elemente, die normalerweise eine Technologie konstituieren, bemerkbar: Erstens sind die Probleme, die gelöst werden sollen, hier häufig nicht klar definiert. Zweitens kann die Kausalität für die Überführung vom Ausgangs- in den Zielzustand nicht genau bestimmt werden. Drittens sind die Ziele, die mit einer Maßnahme angestrebt werden, nicht stabil.

Erstens: Die schlecht definierten Probleme in der Beratung

Die Durchführung einer Evaluation wird dadurch erleichtert, dass man zu Beginn weiß, wo das eigentlich zu bearbeitende Problem liegt. Wenn zu Beginn einer Maßnahme festgelegt wird, worin das Problem besteht, kann auch bestimmt werden, welche Verbesserung erreicht werden soll und auf welchem Weg diese Verbesserung durchgesetzt werden soll. Dies macht eine Evaluation einfacher, weil für den Vorher-Nachher-Vergleich die Ausgangsbasis – die Ist-Situation - in Form eines genau bestimmten Problems vorliegt.

Herbert Simon (1973) hat diese Form von Problemen als „gut definierte Probleme“ bezeichnet. Von gut definierten Problemen spricht man, wenn ein Problem im Detail beschrieben werden kann, die beteiligten Akteure hinsichtlich der Problemdefinition übereinstimmen und

⁸ Schon Niklas Luhmann und Karl Eberhard Schorr (1979: 120) haben darauf aufmerksam gemacht, dass diese Form von Interaktionsarbeit zwischen Leistungserbringern und Klienten ein nicht zu unterschätzendes Hindernis für organisatorische Überwachungsmöglichkeiten birgt. Eine Schulbehörde mag noch so sehr versuchen, das Verhalten von Lehrern über Lehrpläne zu steuern, letztlich scheitern diese Bestrebungen daran, dass die Leistungserbringung in nur begrenzt zu überwachenden Klassenrauminteraktionen stattfindet. Eine Krankenhausverwaltung kann ihren Ärzten genaue Behandlungsvorschriften machen, aber letztlich hat sie kaum Zugriff auf das, was in der Arzt-Patienten-Interaktion konkret geschieht. Eine Personalabteilung mag Bestrebungen haben, das Verhalten der von ihr engagierten Trainer, Berater oder Coaches zu kontrollieren, auf das, was dann aber in der Interaktion zwischen Leistungserbringern und Leistungsempfängern stattfindet, gibt es keine Zugriffsmöglichkeiten.

alle notwendigen Informationen über das Problem beschaffbar sind. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn das Problem darin besteht, dass ein Haushalt noch nicht an das öffentliche Stromnetz angeschlossen ist. Das Problem ist klar umrissen (der Haushalt will einen Stromanschluss haben), die Kosten definierbar (die durchschnittlichen Kosten für die Verlegung eines Meters Stromkabel multipliziert mit der Anzahl der Meter) und der Arbeitsablauf für alle Beteiligten klar (entsprechend der Arbeitsrichtlinien der örtlichen Stadtwerke).

Häufig wird in Beratungsvorhaben so getan, als hätte man es mit solchen „gut definierten Problemen“ zu tun. Es wird festgestellt, dass ein Unternehmen ein Problem mit der Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Produkte hat. Das Beratungsvorhaben strebt daher das Ziel an, die Zeit für die Entwicklung beispielsweise eines neuen Medikamentes oder eines neuen Handys zu verkürzen. Oder: Abstimmungsschwierigkeiten in einer Abteilung werden auf die fehlende Konfliktfähigkeit einer Führungskraft zugerechnet; dieses gut definierte Problem wird sodann mit Hilfe eines Coachings für diese Führungskraft in Angriff genommen. Möglicherweise wird auch nach einer Fusion mit einem ausländischen Unternehmen „erkannt“, dass die Führungskräfte ein Problem mit der Kommunikation haben und dass zur Verbesserung der Kommunikation ein Training der „interkulturellen Verständigung“ notwendig ist.

Aber häufig werden Beratungsaufträge nicht durch solche gut definierten Probleme ausgelöst (siehe Lyles 1987: 264; Ernst 2002: 14). Wenn es einen zentralen Aspekt gibt, den man von dem als „systemisch“ ausgeflaggtten Beratungsansatz lernen kann, dann ist es der Aspekt, wie sehr sich Problemdefinitionen im Laufe eines Beratungsprozesses verändern (vgl. Schober 1991: 345ff.). Eine Supervision setzt bei der offiziellen Problembeschreibung ein, dass die Klientin sich der Behandlung durch die Therapeutin entzieht. Während der Supervision kann dann aber als „eigentliches“ Problem festgestellt werden, dass es zwischen Therapeutin und Klientin ein auf Übertragung und Gegenübertragung zurückzuführendes Verliebtsein gibt. Ein Beratungsvorhaben beginnt mit der Problembeschreibung, dass es zu hohe Kosten in der Fertigung und in der Montage gibt. Während des Vorhabens kann sich aber herausstellen, dass die Kostenprobleme eher bei den indirekten Bereichen liegen, die dieses Problem über Verrechnungspreise auf die Fertigungs- und Montagebereiche abwälzen.

Niklas Luhmann beobachtet, dass Berater in ihrer Praxis die vom Klienten vorgegebenen Problembeschreibungen nur als unmittelbaren Ausgangspunkt nehmen und dann ihre Aufgabe darin sehen, die Problembeschreibungen ihrer Klienten zu de- und rekonstruieren (vgl. Luhmann 2000: 433ff.). Natürlich gibt es, darauf weist Luhmann hin, Probleme, die als Ausgangsbasis für eine Kooperation zwischen Beratern und Klienten angegeben werden – wozu würden sonst Berater gerufen werden. Aber häufig wird im Beratungsvorhaben zuerst der Unbestimmtheitsgrad einer Problembeschreibung erhöht, mit dem Effekt, dass im Weiteren ganz andere Probleme als Ausgangspunkt für Lösungen geltend gemacht werden.

Sowohl bei der personenzentrierten Beratung als auch bei der an den Strukturen ansetzenden Beratung in Organisationen, außerdem auch bei vielen Trainingsmaßnahmen, hat man es mit Problemen zu tun, die man mit Herbert Simon als „schlecht definiert“ bezeichnen kann. Unter schlecht definierten Problemen versteht man Probleme, über deren Struktur man nur begrenzte Informationen hat, deren Definition von Akteur zu Akteur unterschiedlich ist und zu deren Lösung aufgrund ihrer Komplexität nicht alle Handlungsalternativen erwogen und auf ihre Folgen hin überprüft werden können. Man erkennt schlecht definierte Probleme daran, dass vor, während und nach einer Maßnahme immer wieder intensive Verständigungs- und Aus-handlungsprozesse einsetzen und es zu häufigen Neudefinitionen der Probleme kommt.

Wenn man es aber in Beratungsvorhaben mit schlecht definierten Problemen zu tun hat, werden die Möglichkeiten einer Evaluation stark eingeschränkt. Man mag in der Lage sein, die Zufriedenheit der Klienten mit einer Maßnahme zu messen, aber schon Vorher-Nachher-Vergleiche werden schwierig, weil bei einer Problemverschiebung während der Beratungsmaßnahme gar keine sinnvolle Bestandsaufnahme möglich ist.

Die Schwierigkeiten der kausalen Zurechnung

Generell fallen Evaluationen immer leicht, wenn man es mit mechanischen Kausalannahmen in der Form von „Wenn A, dann B“ zu tun hat. In der Therapieforschung werden beispielsweise die Effekte einer Behandlung nachgewiesen, indem die Wahrscheinlichkeit für einen erneuten Krankenhausaufenthalt nach präventiver Gruppentherapie berechnet wird (Motto: Wenn X eintritt, dann ist dies auf Z zurückzuführen). In der Sozialarbeit wird mit der Annahme gearbeitet: „Je mehr Jugendzentren, desto weniger Rechtsradikalismus (oder Jugendkriminalität oder Jugendalkoholismus)“. Evaluationen haben dann das Ziel, diese Kausalverbindungen nachzuweisen.

Der Reiz dieses Kausalmodells liegt darin, dass man es nur mit linearen Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung zu tun hat und die wenigen Ursachen und Wirkungen zudem miteinander in Verbindung gebracht werden können: Steigerung des Umsatzes einer Firma – das kann nur mit der im neuen Jahr eingeführten Marketingstrategie zu tun haben. Geringere Aids-Sterblichkeit in den produzierenden Unternehmen Südafrikas – das liegt an den durch Entwicklungshilfegelder finanzierten Aufklärungsprojekten. Um es einmal in der sich am Komplexitätsbegriff berauschenden systemtheoretischen Sprache auszudrücken: Kausalität ist primär eine Strategie zur Reduktion von Komplexität im Wirkungszusammenhang von Faktoren und Effekten (vgl. Luhmann 1973: 24ff.).

Die Schwierigkeit, die einer Evaluation entgegensteht, ist jedoch die, dass besonders wegen des Technologiedefizits solche Formen der kausalen Zurechnung kaum noch möglich sind: Worauf ist der Erfolg einer Beratung zurückzuführen? Auf die professionelle Moderation einer Gruppensitzung? Auf die Bereitschaft der verschiedenen Workshopgruppen, Lösungen zu erarbeiten? Auf ein sich zufällig öffnendes „Möglichkeitenfenster“, das eine neue Lösung durchsetzbar gemacht hat? Worauf ist die Leistungssteigerung einer Managerin zurückzuführen? Auf ein effizientes Coaching, das sie in den letzten sechs Monaten erlebt hat? Auf die motivierenden Effekte eines Trainings? Die plötzliche Mobilisierung neuer Kräfte durch eine neue Liebesbeziehung? Oder einfach nur auf für das Unternehmen positive Marktveränderungen?

Als Faustformel kann gelten: Je komplexer die Tätigkeit einer beratenen Gruppe von Personen ist, desto schwieriger wird es, eine konkrete Leistungsverbesserung auf eine bestimmte Maßnahme zurückzuführen. Bei einer Fließbandarbeiterin – also einer Tätigkeit im technischen, wertschöpfenden Kern eines Unternehmens – mag es noch möglich sein, die Effekte von Maßnahmen in Dollar oder Euro zu bestimmen und diese auch kausal zuzurechnen.⁹ Aber sobald die Tätigkeiten komplexer werden, wird die Messung von Leistungssteigerungen, die eventuell auch noch monetär bestimmt werden sollen, zunehmend schwieriger.

Es ist besonders der psychologischen Attributionsforschung zu verdanken, dass sich die Beobachtung von Kausalität – gerade bei Tätigkeiten mit Technologiedefizit – verschoben hat.

⁹ Dies war eine alte Erkenntnis der Experimente in den Hawthorne-Werken (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939; kritisch dazu z.B. Bramel/Friend 1981; Moldaschl/Weber 1998; Luhmann 2000: 22f.)

Die Attributionsforschung fragt nicht mehr danach, „welche Ursache welche Wirkung hat“, sondern „wie eine Zuordnung von Wirkung auf Ursachen und von Ursachen auf Wirkung konstruiert wird“, und, noch wichtiger: „Wer bestimmt, was dabei berücksichtigt werden soll“ (vgl. Luhmann 1995: 11).

Diese Zurechnungsphänomene sind empirisch sehr gut am Beispiel des Schulunterrichts erklärt worden. Lehrer neigen dazu, Erfolge ihrer Schüler in Mathematik, Englisch oder Sport sich selbst und besonders ihren didaktischen und fachlichen Fähigkeiten zuzuschreiben, Misserfolge werden dagegen auf Seiten ihrer Schüler verbucht (vgl. Luhmann 1979: 244). Vermutlich kann man ähnliche Zurechnungsphänomene auch in der Beratung beobachten. Es ist den Erkenntnissen der Attributionsforschung zufolge nicht unwahrscheinlich, dass Berater Erfolge in Beratungsprojekten eher sich selbst zuschreiben, die Misserfolge aber auf die Widerwilligkeit oder die Unfähigkeit der Klienten zurückführen. Personenzentrierte Berater werden dazu tendieren, eine positiv wahrgenommene Verhaltensänderung auf eine brillante beraterische Intervention, ihr Ausbleiben aber auf die Widerwilligkeit der betroffenen Mitarbeiter zurückzuführen. Auf diese Weise halten sie ihr eigenes Rollenverständnis als „gute Berater“ stabil und beraten auf der Basis von „Rollensicherheit“.

Ziele bei Beratungsvorhaben

In der Evaluationsliteratur wird davon ausgegangen, dass eine Evaluation exakt definierte Ziele voraussetzt. Die meisten Auftraggeber suggerieren, dass sie sehr genau wissen, was sie eigentlich mit ihrer Beratung erreichen wollen. Es finden sich dann häufig, in fast schon ritualisierter Form, Aussagen wie „nach dem Training können Sie ...“, „das Ziel dieses Coachings ist es ...“ oder „Mit dieser Beratung wollen wir die Organisation befähigen,...“.

Aber ähnlich wie die Probleme können sich auch die Zielsetzungen im Laufe eines Vorhabens verschieben: Ein Beratungsprojekt setzt ursprünglich an der Strategie eines Unternehmens an, verschiebt sich dann aber immer mehr in Richtung auf eine Veränderung des Wertekatalogs der Organisation. Oder: Ein Projekt beginnt mit dem Ziel, ein auf Geldzahlung basierendes Prämiensystem einzuführen; im Laufe der Beratungsarbeit wird es jedoch immer wichtiger, welche nichtmonetären Anreize die Organisation zu bieten hat.

Die radikalste Beschreibung solcher Prozesse stammt von Michael Cohen, James March und Johan Olsen. Die Organisationsforscher haben Entscheidungsprozesse mit dem Bild des Mülleimers beschrieben. Organisatorische Prozesse bestehen, so die Autoren, häufig nicht darin, dass Akteure Lösungen für Probleme suchen. Vielmehr befinden sich einem „Mülleimer“ eine ganze Reihe von Akteuren, Problemen und Lösungen, die sich mehr oder minder zufällig treffen. Computer werden nicht nur zur Lösung von Problemen angeschafft, sondern interessierte Akteure suchen für die bereits vorhandenen Computer Lösungen in Form zusätzlicher Aufgaben. Nach der offiziellen Rhetorik wird Personal in Organisationen eingestellt, um Aufgaben abuarbeiten. Nicht selten sehen aber Entscheidungsprozesse so aus, dass für vorhandenes Personal förmlich Probleme gesucht werden.

Auch Beratungsprozesse sind nicht selten durch solche „Mülleimer-Modelle“ der Entscheidungsfindung gekennzeichnet. Ein Berater-Team wird zur Moderation einer Klausur auf oberster Führungsebene angefragt. Weil sich die Klausur im Weiteren zerschlägt, überlegt man, ob die Berater nicht stattdessen ein „Kontinuierliches Verbesserungsprogramm“ im operativen Bereich durchführen können. Die Personalentwicklung propagiert ein Konfliktmode-

rationstraining, das aber von den Teilnehmern wegen dringender Probleme in der Abstimmung zwischen Abteilungen zu einem Strategie-Workshop umgewandelt wird.

Dieser Prozess der Zielverschiebung macht eine Evaluation nicht einfach. Bei wechselnden Zielen wird das häufig zugrunde liegende klassische Zweck-Mittel-Schema unterlaufen. Wie sollen bei wechselnden Zielen stabile Aussagen über die geeigneten Maßnahmen getroffen werden? Wie kann bei häufig eher zufälligen Kombinationen von Problemen und Lösungen eine stabile Aussage darüber getroffen werden, was die richtigen Mittel zur Zielerreichung sind?

Zwischenfazit: Schwierigkeiten bei der Evaluation

Das Technologiedefizit führt dazu, dass es weder in Training und Weiterbildung noch in der personenzentrierten oder organisationsbezogenen Beratung sichere Anleitungen oder klare Erfolgsrezepte gibt. Das bedeutet natürlich nicht, dass es in diesem Feld keinerlei Regelmäßigkeit gibt. Die Arbeit der Berater wird durch eingespielte Problemdeutungen, erfahrungsgestützte Routinen und bewährte Heuristiken strukturiert, aber letztlich können diese nie den Charakter einer erfolgssicheren Technologie erhalten.

Ein Aspekt darf bei dieser Einschränkung nicht übersehen werden: Das Technologiedefizit in der Beratungstätigkeit schließt nicht aus, dass alle möglichen Personen Urteile über das abgeschlossene Beratungsprojekt fällen. Diese Urteile mögen vielleicht nicht den Kriterien entsprechen, die in der Evaluationsliteratur vorgeschlagen werden. Sie mögen häufig eher ad hoc in Form von Spontanbeurteilungen gebildet werden, aber bei allen Schwierigkeiten scheinen die Berater und Klienten nicht völlig darauf verzichten zu können, sich ein – wenn möglich – gemeinsames Bild von dem beendeten Vorhaben zu bilden.

3. Zum überraschenden Erfolg von Beratung: Das Zusammenwirken von Beratern und Klienten in der Evaluierung

Nachdem Berater gerade in der Wirtschaftspresse lange Zeit als „Propheten der Effizienz“ (vgl. zum Begriff Ebrahimchel/Mohe/Sternzeld 2006) gefeiert wurden, sind jetzt eher harte Kritiken zu vernehmen: Es ist die Rede von gewissenlosen „Beratungsteufeln“, die die „Welt der globalen Unternehmensberatung“ dominieren (vgl. Pinault 2001). Beratungsfirmen werden als „gefährliche Unternehmen“ bezeichnet, die nicht nur Kunden retten, sondern sie auch ruinieren können (vgl. O’Shea/Madigan 1997). Geklagt wird über den „Reibach der Berater“, der durch das „Versagen der Manager“ ermöglicht wird (Staute 1996). Es wird von den „Scharlatanen“ berichtet, die für „miese Psychotricks“ „horrende Rechnungen stellen“ (vgl. Werle 2007). Es wird über die „Versager in Dreiteilern“, geklagt, die als Unternehmensberater „die Wirtschaft ruinieren“ (vgl. Steppan 2003). Es wird über die „Abzocke“ von Klienten berichtet, die die „Geldmaschine“ der Berater am Laufen hält (vgl. Craig 2005). Oder es wird über „Lügengebäude“ geklagt, mit denen Berater ihren Klienten „erst die Uhr klauen und dann die Zeit mitteilen“ (vgl. Kihn 2006).

Diese massenmedial aufgepeppten Klagen über Berater stehen in einer auffälligen Differenz zu den positiven Berichten, die Klienten bei Befragungen über ihre Beratungsprojekte abgeben. Es mögen überraschend wenig systematische Evaluationen von Beratungsprojekten existieren, aber wenn Klienten über den Erfolg oder Misserfolg ihrer Projekte berichten, dann finden sich häufig Aussagen von Zufriedenheit. Es fällt auf, wie vielfältig die Beschreibungen von Beratungserfolgen sind und wie häufig sich die Einschätzung von Beratern und Klienten bezüglich des Beratungserfolges treffen. Herbert Klein (1978: 105) stellt in seiner Studie fest,

dass externe Beratungsexperten eine wichtige Funktion bei Projekten übernehmen. Bei den von Werner Hoffmann (1991: 1962ff.) vorgenommenen Untersuchungen über die „Beratungseffizienz“ von Projekten stellte sich heraus, dass sich Berater und Klienten in ihrer Einschätzung des Beratungserfolges weitgehend einig waren. Auch in den Arbeiten von Guy G. Gable (1996: 1175) gibt es eine hohe Übereinstimmung von Berater- und Klientenaussagen bezüglich der abschließenden Bewertung von Beratungsprozessen (siehe auch die Überblicke bei Ernst 2002: 55ff.; Ernst/Kieser 2004: 42ff.)

Wie lässt sich diese Differenz zwischen der massenmedialen Beraterverdammung einerseits und den Berichten von hoher Zufriedenheit andererseits erklären? Handelt es sich um massenmediale Effekte, die bekanntlich einen Ansatz, einen Stil oder eine Person erst hochjubeln, um dann zeitversetzt über eine Skandalisierung des ehemals Gefeierten erneut Effekte zu erzielen?

Die Ensemble-Bildung zwischen Beratern und Beratenden

In der Beratungsliteratur wird häufig von einem grundlegenden Interessengegensatz zwischen Beratern und Klienten ausgegangen. Gerade der aus der Betriebswirtschaftslehre stammende institutionenökonomische Ansatz geht davon aus, dass sich auf Märkten Kunden und Anbieter von Leistungen mit entgegengesetzten Zielen gegenüberstehen. Während die Berater versuchen, ihr Honorar durch möglichst wenig Arbeit zu erlangen, sei es im Interesse der Klienten, möglichst viel Leistung zu einem möglichst geringen Honorar einzukaufen. Die konflikthafte Aushandlung würde dabei durch unterschiedliche Optionen der Informationsbeschaffung auf beiden Seiten und durch Unsicherheiten über das Verhalten der Vertragspartner nach Vertragsabschluss beeinflusst (vgl. Kaas/Schade 1995: 1067ff.).¹⁰

Auch in der Beratungsforschung, die sich für den dramaturgischen Kompetenzauftritt von Beratern interessiert, wird von unterschiedlichen Interessen auf Seiten der Berater und Klienten ausgegangen. Weil Beratungen so schwer greifbar seien, versuchten Berater, ihre Klienten durch ein „Impression Management“ (vgl. Clark 1995: 7ff.) zu beeindrucken. Bei der nahezu „theaterartigen Darstellung“ von Kompetenzen durch die Berater nahmen die Klienten eine passive Publikumsrolle ein und folgten den Kompetenzdarstellungen der Berater kritiklos (vgl. Clark 1995: 108; siehe auch Saam 2007: 88).

Sicherlich ist diese Analyse nicht grundlegend falsch: In Beratungsprojekten stößt man immer wieder auf Situationen, in denen Berater und Klienten in einem Interessenkonflikt stehen und die eine Seite ihre Informationsvorsprünge ausnutzt: Vor Vertragsabschluss mögen die Berater ihre Fähigkeiten geschönt darbieten, ohne dass der Klient in der Lage ist, all diese Informationen nachzuprüfen (die so genannten „hidden characteristics“). Nach Vertragsabschluss kann der Berater jedoch versuchen, verborgene Absichten – wie zum Beispiel die Akquisition zusätzlicher Projekte – durchzusetzen, ohne dass der Auftraggeber wegen dieser Aktivitäten noch aussteigen kann (die „hidden intentions“). Die Berater können sich im Projekt Informationen aneignen, die sie dazu nutzen können, sich gegenüber ihrem Auftraggeber in einem besseren Licht darzustellen, oder sie können nach Vertragsabschluss Vorgehensweisen wählen, die ein höheres Auftragsvolumen vortäuschen, gleichzeitig aber ihre Ressourcen schonen (die „hidden informations“) (vgl. Saam 2001: 15ff.).

¹⁰ Die drei zentralen Spielarten der Institutionenökonomie – Transaktionskostenansatz, Property-Rights-Ansatz und Principal-Agent-Ansatz – brauchen hier nicht im Detail dargestellt zu werden (für eine gute Einführung bezüglich des Verhältnisses von Beratern und Klienten siehe Saam 2007: 59ff.).

Aber diese Gegenüberstellung der Interessen von Beratern und Klienten ist nur eine Seite der Medaille. Soziologisch interessanter ist, dass Berater und Klienten häufig ein Ensemble bilden, das das Beratungsprojekt nach außen hin als erfolgreich darstellt. Mit dem Begriff des „Ensembles“ bezeichnet Erving Goffman (1971: 83ff.) eine Anzahl von Personen, die in Face-to-Face-Interaktionen eine gemeinsame Darstellung gegenüber Dritten liefern. Jedes Mitglied wirkt dabei an dem Schaffen eines „guten Eindrucks“ mit und muss sich auf das „gute Benehmen“ der anderen Ensemble-Mitglieder verlassen können. Streit zwischen Ensemble-Mitgliedern droht den guten Eindruck zu beschädigen, weswegen häufig die stillschweigende Übereinkunft herrscht, Auseinandersetzungen ausschließlich auf der Hinterbühne auszutragen. Selbst bei Verfehlungen in der Darstellung verzichten die anderen Ensemble-Mitglieder häufig auf eine offene Sanktionierung, weil dies das Publikum nur verwirren würde.

Wie kommt es zu dieser Ensemble-Bildung von Beratern und Beratenen? Berit Ernst (2002: 104) verweist darauf, dass durch die gemeinsame Arbeit in Beratungsprozessen die „Abgrenzung zwischen Beratern und Klienten“ in Teilen aufgehoben wird und so schrittweise ein Gruppengefühl entsteht. Ein Beraterteam und ein Team von Mitarbeitern arbeiten gemeinsam Tag und Nacht an der Entwicklung eines neuen Produkts, so dass am Ende der Erfolg des neuen Produktes gar nicht mehr auf das eine oder das andere Team zugerechnet werden kann. Eine Supervisorin verarbeitet in mehreren Gesprächen mit einer Gruppe von Krankenpflegern den mitverschuldeten Tod eines Patienten und produziert auf diese Weise ein dauerhaftes „Wir-Gefühl“. Zwischen Coach und Coachee entsteht ein Arbeitsbündnis, durch das ein Konflikt des Coachee behandelbar gemacht wird. In der Folge entsteht sowohl beim Berater als auch beim Beratenen der Eindruck, man arbeite „gemeinsam“ an diesem Konflikt.

Zugespitzt ausgedrückt: Die Ensemble-Bildung wird dadurch gestützt, dass Berater und Beratenen das „Produkt“ in Co-Produktion erstellen und sich die Beratenen bereitwillig an die Qualität des Produktes binden. Einen Videorekorder kauft man als Fertigprodukt ein und kann die Qualität des gekauften Produktes weitgehend unabhängig von der eigenen Leistung evaluieren. Auch zum Gelingen eines Haarschnitts trägt der Klient - außer durch Stillhalten - wenig bei und kann deswegen ein distanzierteres Qualitätsurteil abgeben. Bei Beratungsprojekten gerät jedoch der Beratenen in die Rolle des Co-Produzenten, dem es zunehmend schwerfällt, sich selbst von dem „Produkt“ zu distanzieren.

Die Entscheidungsmöglichkeiten des Beratenen als Kriterium für die positive oder negative Evaluierung eines Beratungsprojektes

Eine zentrale Rolle bei der gemeinsamen, häufig positiven Evaluation von Beratungsprojekten spielen die Selbstbindungseffekte, die im Rahmen eines Projektes auftreten. Die Mitwirkung eines Klienten bei Beratungsprojekten wird dadurch für ihn selbst und für andere sichtbar, dass er im Beratungsprozess Entscheidungen trifft. Er entscheidet sich als Klient gemeinsam mit dem Berater für ein bestimmtes Workshop-Design. Er entscheidet sich, der Supervisorin Informationen zu geben, und bindet sich auf diese Weise zugleich an den Prozess der Supervision.

Hier zeichnet sich möglicherweise ein zentrales Kriterium für die „Garantie“ einer positiven Evaluierung von Beratungsvorhaben ab – nämlich das Kriterium, wie stark die Beratenen an der Entscheidung für eine Maßnahme, an der Entscheidung für konkrete Berater oder an der Entscheidung für die Fortsetzung einer Maßnahme mitgewirkt haben. Schon durch die Entscheidung, eine Beratung zu beginnen oder auch nur an einem Training teilzunehmen, übernimmt ein Klient Verantwortung für den Prozess. Diese Verantwortung erschwert es ihm, die Beratung später als negativ einzuschätzen. Die Bindung der Beratenen wird verschärft, wenn

außerdem auch die Berater selbst ausgesucht wurden. Je länger ein Beratungsprozess andauert, desto ausgeprägter wird zudem die Selbstbindung der Beratenen, die sich ja mit jeder weiteren Sitzung und jedem weiteren Workshop dafür entschieden haben, das Beratungsprojekt fortzuführen.

Hier kann man deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Beratungsformaten feststellen. Bei der vom Vorgesetzten angeordneten Teilnahme an einem Seminar oder einem Training ist die Wahrscheinlichkeit für eine negative Evaluation durch die Teilnehmer höher, weil sie für die Teilnahme an der Maßnahme nicht selbst verantwortlich zeichnen. In einem Coaching-Prozess, bei dem sich der Coachee selbst für die Durchführung der Beratung entschieden hat und auch seinen Berater aus einem von der Personalentwicklungsabteilung vorselektierten Spektrum an Coaches ausgewählt hat, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer positiven Einschätzung. Der Beratene fühlt sich für die Initiierung der Beratung, die Person des Beraters und die Fortsetzung der Beratung verantwortlich. Bei komplexeren Organisationsberatungen ist es wahrscheinlich, dass die Initiatoren des Projektes zu einer positiven Evaluation des Projektes neigen, während Personen, die sich erst später zur Teilnahme entschließen, dasselbe Beratungsprojekt eher negativ einschätzen.

Das Paradox der Evaluation: Weswegen der Prozess der Evaluation zum Erfolg eines Beratungsprozesses beitragen kann?

Die zentrale Rolle bei einer Ensemble-Bildung zwischen Beratern und Beratenen spielt die Tatsache, dass es Dritte gibt, die die Beratung objektiv beurteilen und die Berater und Beratenen auf diese Weise zu einer Ensemble-Bildung drängen. Der Auftraggeber eines größeren Reorganisationsprojektes und das Team der Organisationsberater müssen gegenüber dem Aufsichtsrat eines Unternehmens Rechenschaft über das Beratungsprojekt ablegen. In einer solchen Rechtfertigungssituation ist es wahrscheinlich, dass es – allen Problemen im Beratungsprozess zum Trotz – zu einer gemeinsamen Präsentation des Projektes kommt. Ein anderes Beispiel: Der Supervisand und der Supervisor geben gegenüber der Personalabteilung eines Krankenhauses oder einer anderen öffentlichen Einrichtung einen Bericht über den Erfolg oder Misserfolg einer Reihe von Beratungssitzungen ab. Sowohl der Supervisor als auch der Supervisand würden in Rechtfertigungsnotwendigkeiten kommen, wenn die Darstellung des Projektes zu unterschiedlich ausfiel. Hätten sie doch – so der drohende Vorwurf – gemeinsam eine Arbeitsgrundlage schaffen können. Oder: Die durch Wissenschaftler, Berufsverbände oder Zeitungen befragten Leiter von Personalabteilungen sehen sich vermutlich gezwungen, ähnlich wie die Berater über gelungene Coaching-Vorhaben zu berichten, weil man sonst erklären müsste, weswegen andere erfolgreich waren, man selbst aber nicht.

In der Anwesenheit eines Dritten, gegenüber dem man als Berater und Berater eine gemeinsame Präsentation abliefern muss, liegt jedoch eine Besonderheit der Evaluation von Beratungsprozessen. In einer Therapie sind Therapeut und Klient weitgehend auf sich selbst zurückgeworfen und meistens nicht gezwungen, einem Dritten gegenüber Rechenschaft über das Gelingen der Behandlung abzulegen. Auch bei juristischer Beratung außerhalb von Organisationen gibt es keinen Dritten, dem gegenüber man Erfolge präsentieren muss. Beratungssituationen finden dagegen (meistens) in Organisationen statt und sind deswegen durch ein Dreiecksverhältnis bestimmt. Die Coaching-Situation beispielsweise ist durch das Dreiecksverhältnis von Coach, Personalentwickler (als Repräsentant der Organisation) und Coachee bestimmt. Das Gleiche findet sich auch in einer Organisationsberatung, in der meistens ein Dreiecksverhältnis von Beratern, unmittelbarem Auftraggeber und dem die Beratung genehmigenden, hoch in der Organisation angesiedelten Hierarchen besteht.

Der Druck, den Erfolg einer Maßnahme nachzuweisen, ist besonders dann hoch, wenn die Abteilung, die den Trainings- oder Beratungsauftrag gegeben hat, nicht den operativen Bereichen, sondern beispielsweise der Personalabteilung zuzuordnen ist. Die Personalabteilung ist eine typische „Gewährleistungseinheit“ in Organisationen. Ähnlich wie die Qualitätssicherung oder der Werkschutz stellt die Personalabteilung sicher, dass im „technischen Kern“ die eigentliche Wertschöpfung der Organisation möglichst ungestört vonstatten gehen kann. Je kostspieliger eine Gewährleistungseinheit in einer Organisation wird, desto stärker steht sie unter Druck, ihre Nützlichkeit nachzuweisen. Da sie als Gewährleistungseinheit keine direkte Wertschöpfung erzielt, besteht eine starke Suchbewegung nach Möglichkeiten, die Sinnhaftigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen aufzuzeigen.

Interessanterweise gibt es eine Situation, in der sich sowohl Berater als auch der – zahlende – Auftraggeber gezwungen sehen, eine gemeinsame Darstellung gegenüber Dritten zu liefern: Wenn sie evaluiert werden. Diese Evaluation kann in einer strikt formalisierten Form erfolgen - zum Beispiel dadurch, dass die Personalentwickler, die eine Reihe von externen Coaches beauftragt haben, durch das Controlling aufgefordert werden, den ökonomischen Nutzen dieser Maßnahmen nachzuweisen. Oder: Die Ensemble-Bildung kann dadurch angestoßen werden, dass Journalisten und Wissenschaftler bei einer organisationsübergreifenden Evaluation nachfragen, wie zufrieden eine Organisation mit ihren IT-Beratungsprojekten gewesen ist. Sie kann aber auch dadurch initiiert werden, dass der Vorstand eines Unternehmens „einfach mal wissen will“, welche Effekte durch Beratungsprojekte erzielt worden sind.

Vielleicht besteht das grundlegende Paradox der Evaluation bei Anwesenheit Dritter darin, dass die Ensemble-Bildung zwischen Beratenen und Beratern durch die Evaluation gestärkt wird und also erst durch die Evaluation ein gutes Ergebnis von Beratungsprojekten produziert wird. Erst die Nachfrage nach der Zufriedenheit mit einer Maßnahme und deren ökonomischem Nutzen führt dazu, dass Berater und Beratene eine gemeinsame Darstellung liefern, die dann in der Regel den Nutzen des Projektes für die Organisation zelebriert.

4. 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 (vgl. für solche und ähnliche Sammlungen beispielsweise Easterby-Smith 1986: 32ff.; Nork 1989: 38ff.; gute deutschsprachige Überblicksdarstellungen liefern zum Beispiel Neuberger 1994: 273ff.; Niehoff/Werth/Deller 2006: 34ff.).

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 aneinander gereiht, suggerierend, dass sie sich gut miteinander vertragen und gleichzeitig verwirklichen lassen. Eine gute Evaluation, so die Annahme, 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.¹¹

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 Englischtest 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 (vgl. Staehle 1987: 225).

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, so dass 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).

¹¹ Man könnte das Modell auch noch komplexer darstellen, indem man eine dritte Funktion hinzunimmt, zum Beispiel die Funktion der Kontrolle. Dann könnte man zeigen, dass die Funktion der Kontrolle häufig nur auf Kosten der Funktion der Legitimation und der Funktion des Lernens gesteigert werden kann. Oder dass die Funktion der Legitimation nach außen sowohl auf Kosten der Funktion des Lernens als auch der Kontrolle gehen könnte.

Drittens wird das Lernen dadurch erschwert, dass Berater Erfolge auf sich, Misserfolge jedoch auf den 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).¹² 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 (vgl. Martens 1997: 299): 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 mit-schwingenden 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

¹² Der Legitimationsbegriff lässt sich soziologisch wesentlich anspruchsvoller bestimmen. Es geht dann um die „generalisierte Bereitschaft, inhaltlich noch unbestimmte Entscheidungen innerhalb gewisser Toleranzgrenzen hinzunehmen“ (vgl. Luhmann 1983: 28). Für die hier vorgestellte Argumentation reicht der Alltagssprachliche Legitimationsbegriff jedoch vollkommen aus.

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 neunziger Jahre 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 (vgl. Dreitzel 1962: 99f.; Pfadenhauer 2003: 99f.).

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 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 könnte

man 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.

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 Weltz (1986) überzeugend herausgearbeitet, zu Lernschwächen. Legitimationsdruck verlangt, dass Fehler nicht als Fehler markiert werden, dass Scheinerfolge als wirkliche präsentiert werden und 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 Trainerin 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 zielfreien Evaluation verdeutlicht werden (siehe dazu beispielsweise Scriven 1972: 60ff.; Nork 1989: 99). 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 zielfreien Evaluationen ist äußerst gering.

Hinter dem hier vorgestellten Evaluations-Dilemma – die Entscheidung zwischen Legitimation einerseits und Lernen andererseits – steckt das von Nils Brunsson herausgearbeitete Span-

nungsfeld von Handlungs- und Entscheidungsrationaleität (vgl. Brunsson 1982: 29ff.). Organisationen sind einerseits auf Entscheidungsrationaleität – 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 Handlungsrationaleität 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 (vgl. Brunsson 1982: 33).

Aber – und das ist der Clou des Brunssonschen Konzepts - Entscheidungsrationaleität kann nur auf Kosten von Handlungsrationaleität und umgekehrt Handlungsrationaleität nur auf Kosten von Entscheidungsrationaleität optimiert werden. Wenn Entscheidungsrationaleität 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 Handlungsrationaleität ausgerichtete Entscheidung – möglichst wenig beteiligte Akteure, möglichst nur wenige erwogene Alternativen, möglichst keine Analyse der Probleme – die Entscheidungsrationaleität.

Lösungen - Zur Entkopplung von der Legitimations- und Lernfunktion

Dieses Evaluationsdilemma 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 wisse, dass sie mit der Realität in der Organisation nichts zu tun hätten, die aber dann doch in den innerorganisatorischen Aushandlungen für „bare Münze“ genommen würden; oder: das offizielle Zelebrieren von Fehlerfreundlichkeit bei einer gleichzeitig herrschenden (und häufig auch nötigen) Praxis der Abstrafung bei Fehlern (vgl. Wetz 1990: 12).

In der organisatorischen Realität zeichnet sich deswegen eine realistischere Umgangsform mit dem Evaluationsdilemma 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.

Eine erste Möglichkeit zur Entkopplung besteht auf 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.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass die Evaluation auf 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, 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.

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.

5. Ein spekulativer Ausblick: Umgekehrte Kopplung von Außen- darstellung 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, Personalmessen oder Fachartikeln eine auch ökonomische Evaluation von Beratungsleistungen eingefordert wird. Gibt es Schwierigkeiten, den Return on Investment einer Personalentwicklungsmaßnahme zu berechnen, so gibt man eine weitere Diplomarbeit im Bereich Bildungs-Controlling in Auftrag, in der ein Berechnungsverfahren entwickelt werden soll.

Literatur

- Bramel, Dana; Ronald Friend (1981): Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. In: American Psychologist, Jg. 36, S. 867-878.
- 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; Guje Sevón (Hg.): The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia. Malmö; Oslo: Copenhagen Business School Press, S. 201-222.
- Campbell, John P. et al. (1970): Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. New York et al.: McGraw-Hill.
- Cascio, Wayne F. (1986): Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York et al.: McGraw-Hill.
- Charlton, K., Osterweil, C. (2005): Measuring Return on Investment in executive education: a quest to meet client needs or pursuit of the Holy Grail. In: 360° The Ashridge Journal, Autumn, 6- 13.
- Clark, Timothy (1995): Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham: Open University Press.
- Clark, Timothy; Graeme Salaman (1996a): Telling Tales: Management Consultancy as the Art of Story Telling. In: Grant David; Cliff Oswick (Hg.): Metaphor and Organizations. London: Sage, S. 167-184.
- Clark, Timothy; Graeme Salaman (1996b): The Management Guru as Organizational Witchdoctor. In: Organization, Jg. 3, S. 85-107.

- Clement, Ronald W. (1983): Evaluating the Effectiveness of Management Training: Progress During the 1970's and Prospects for the 1980's. In: Baird, Lloyd S.; Craig E. Schneier, Dugan Laird (Hg.): The Training and Development Sourcebook, Amherst, MA: Human Resource Development Press, S. 231-235.
- Craig, David (2005): Rip-off! The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine. London: Original Book.
- Dreeben, Robert (1968): On What is Learned at School. Reading: Addison-Wesley.
- Dreeben, Robert (1970): The Nature of Teaching: Schools and the Work of Teachers. Glenview, Ill: Scott Foresman.
- Dreitzel, Hans Peter (1962): Elitebegriff und Sozialstruktur. Eine soziologische Begriffsanalyse. Stuttgart: Enke.
- Easterby-Smith, Mark (1986): Evaluation of Management Education, Training, and Development. Aldershot: Gower.
- Ebrahimchel, Martin; Michael Mohe; Richie Sternzeld (2006): Evaluation of Consulting Projects - The Consultants' View. In: Deelmann, Thomas; Michael Mohe (Hg.): Selection and Evaluation of Consultants. München; Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 159-278.
- Ernst, Berit (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Wiesbaden: DUV.
- Ernst, Berit (2008): Die Evaluation von Beratungsleistungen – Realität oder Utopie? In: Kühl, Stefan; Manfred Moldaschl (Hg.): Organisation und Intervention. München und Mering: Hampp (in Vorbereitung).
- Ernst, Berit; Alfred Kieser (2003a): Do Practitioners Know What They Are Getting From Consultants? Working Paper: Faculty of Business Administration, University of Mannheim.
- Ernst, Berit; Alfred Kieser (2003b): Why Neither Managers Nor Consultants Need nor Want Systematic Evaluations of Consulting Engagements. Academy of Management Best Paper Proceedings 2003.
- Ernst, Berit; Alfred Kieser (2004): Wissen Manager, was Ihnen Beratung bringt? In: Nippa, Michael; Dieter Schneiderbauer (Hg.): Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 39-61.
- Fisch, Rudolf; Sylvia Fiala (1984): Wie erfolgreich ist Führungskräfte-Training - Eine Bilanz neuester Literatur. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 44, S. 193-203.
- Fox, Renée C. (1957): Training for Uncertainty. In: Merton, Robert K.; George G. Reader; Patricia L. Kendal (Hg.): The Student-Physician. Introductory Studies in the Sociology of Medical Education. Cambridge: Harvard University Press, S. 207-241.
- Gable, Guy G. (1996): A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. In: Management Science, Jg. 42, S. 1175-1198.
- Gable, Guy G. (2000) The Alignment of Client and Consultant Views. In: Proceedings Administrative Sciences Association of Canada Conference, Montreal, ONT, S. 67-76.
- Goffman, Erving (1971): The Presentation of Self in Everyday Life. London: Pinguin.
- Goldstein, Irwin L. (1986): Training in Organizations: Need Assessment, Development and Evaluation. 2. Aufl. Belmont, CA: Thompson Brooks..
- Hamblin, Anthony C. (1974): Evaluation and Control of Training. London et al.: McGraw-Hill.
- Hasenfeld, Yeheskel (1972): People Processing Organizations: An Exchange Approach. In: American Sociological Review, Jg. 37, S. 256-263.
- Hasenfeld, Yeheskel (1992): Human Services as Complex Organizations. Newbury Park; CA: Sage.
- Hoffmann, Werner H. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: DUV.
- Horn, Elke (1994): Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs. In: Herlth, Alois et al. (Hg.): Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft. Berlin et al.: Springer, S. 203-212.
- Jackall, Robert (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kaas, Klaus Peter; Christian. Schade (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der neuen Institutionenlehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 65, S. 1067-1089.
- Kieser, Alfred (1998): Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, Horst, Ernst F. Schröder; Axel von Werder (Hg.): Organisation im Wandel. Wiesbaden: Gabler, S. 191-225.

- Kieserling, André (1998): Zur Lage der Profession. In: Brosziewski, Achim; Christoph Maeder (Hg.): Organisation und Profession: Rorschach; St. Gallen: Universitäts-Druck, S. 63-72.
- Kihn, Martin (2006): House of Lies: How Management Consultant Steal Your Watch and Then Tell You the Time. New York: Warner Business Books.
- Kirkpatrick, Donald L. (1959a). Techniques for Evaluation Training Programs. In: Journal of American Society for Training Directors, Jg. 13, S. 3-9.
- Kirkpatrick, Donald L. (1959b): Techniques for evaluating training programs: Part 2 - learning. In: Journal of the American Society of Training Directors, 13, S. 21-26.
- Kirkpatrick, Donald L. (1960a): Techniques for evaluating training programs: Part 3 - behaviour. In: Journal of the American Society of Training Directors, 14 (1), 13-18.
- Kirkpatrick, Donald L. (1960b): Techniques for evaluating training programs: Part 4 - results. In: Journal of the American Society of Training Directors, 14 (2), 28-32.
- Kirkpatrick, Donald L. (1979): Techniques for Evaluating Training Programs. In: Training and Development Journal, Jg. 33, S. 78-92.
- Kirkpatrick, Donald L. (1996): Evaluation. In: R.L Craig (Hg.), The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development, 294-312. New York: McGraw- Hill.
- Kirkpatrick, Donald L. (2006): Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3. Aufl. San Francisco: Berret-Koehler.
- Klein, Herbert (1978): Zur Messung des Beratungserfolges. In: Zeitschrift für Organisation, H. 2/1978, S. 105-110.
- Kurtz, Thomas (2000): Weiterbildung zwischen Beruf und Betrieb. Zum Verhältnis von Person, Organisation und Wissen. Biefefeld: unveröff. Ms.
- Kühl, Stefan (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, Nina et al. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske + Budrich, S. 209-238.
- Künzli, Hansjörg (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung - Supervision - Coaching, Jg. 12, S. 231-243.
- Levitt, Barbara; James G. March (1988): Organizational Learning. In: Annual Review of Sociology, Jg. 14, S. 319-340.
- Luhmann, Niklas (1972): Knappheit, Geld und die bürgerliche Gesellschaft. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, Jg. 23, S. 187-210.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1979): Schematismen der Interaktion. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 31, S. 237-255.
- Luhmann, Niklas (1981): Organisation im Wirtschaftssystem. In: Soziologische Aufklärung 3. Opladen: WDV, S. 390-414.
- Luhmann, Niklas (1983): Legitimation durch Verfahren. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- 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 (1988): Geld als Kommunikationsmedium: Über symbolische und diabolische Generalisierungen. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 230-271.
- Luhmann, Niklas (1995): Kausalität im Süden. In: Soziale Systeme, Jg. 1, S.7-28.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas; Karl-Eberhard Schorr (1979a): Reflektionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas; Karl-Eberhard Schorr (1979b): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 25, S. 345-365.
- Martens, Wil (1997): Organisation als gesellschaftliche Teilsysteme. In: Ortman, Günther; Jörg Sydow; Klaus Türk (Hg.): Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: WDV, S. 263-311.

- McCormick, Ernest J.; Daniel R. Ilgen (1985): *Industrial and Organizational Psychology*. 3. Aufl. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- McGivern, Chris (1983): Some Facets of the Relationship Between Consultants and Clients in Organizations. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 20, S. 367-386.
- Merton, Robert K. (1949): *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Meyer, John W.; Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 83, S. 340-363.
- Moldaschl, Manfred (2005): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. In: *Soziale Welt*, Jg. 56, S. 163-190.
- Moldaschl, Manfred; Wolfgang G. Weber (1998): The "Three Waves" of Industrial Group Work. Historical Reflections on Current Research on Group Work. In: *Human Relations*, Jg. 51, S. 347-388.
- Munro, Rolland (1995): Governing the New Province of Quality. Autonomy, Accounting and the Dissemination of Accountability. In: Wilkinson, Adrian; Hugh Willmott (Hg.): *Making Quality Critical. New Perspectives on Organizational Change*. London; New York: Routledge, S. 127-155.
- Niehoff, Katharina; Marius Werth; Jürgen Deller (2006): *Was ist Personalentwicklung wert? Trainings-evaluation in Theorie und Praxis*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Nork, Manuela E. (1989): *Management Training. Evaluation, Probleme, Lösungsansätze*. München; Mering: Hampp.
- O'Shea, James; Charles Madigan, C. (1997): *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin*. London: Nicholas Brealey.
- Oevermann, Ulrich (1997): Die Architektonik einer revidierten Professionalisierungstheorie und die Professionalisierung rechtspflegerischen Handelns. In: Wernet, Andreas (Hg.): *Professioneller Habitus im Recht*. Berlin: Sigma, S. 9-19.
- Parry, Scott (1997): *Evaluating the Impact of Training : A Collection of Tools and Techniques*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Pfadenhauer, Michaela (2003): *Professionalität*. Opladen: Leske + Budrich.
- Phillips, Jack J. (1984): Evaluation of HRD Programs: Quantitative. In: Nadler, Leonard (Hg.): *The Handbook of Human Ressource Development*. New York et al.: McGraw-Hill, S. 12.1.-12.32.
- Phillips, Jack J. (1996). ROI: The Search for Best Practices. In: *Training and Development*, Jg. 50, S. 42-47.
- Phillips, Jack J. (2000): *The Consultant's Scorecard*. New York; NY: McGraw-Hill.
- Phillips, Jack J.; Margaret Marston (2005): Measuring ROI in Executive Coaching. In: *Business Management*, H. 3/2005, S. 150.
- Pinault, Lewis (2001): *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting*. New York: Harper Business.
- Pollmeyer, Nils (2007): *Der Bedeutungszuwachs von Evaluationsmodellen in der Personalentwicklungspraxis. Ein neo-institutionalistischer Erklärungsversuch*. Bielefeld: Bachelor- Arbeit an der Fakultät für Soziologie.
- Porter, Theodore M. (1995): *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Power, Michael (1994): *The Audit Explosion*. London. Demos
- Power, Michael (1997a): *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Prottas, Jeffrey Manditch (1979), *People Processing: The Street-Level Bureaucrats in Public Service Bureaucracies*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Roethlisberger, Fritz Jules; William J. Dickson (1939): *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Saam, Nicole J. (2001): Agenturtheorie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: Degele, Nia (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Beratungsforschung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 15-37.
- Saam, Nicole (2007): *Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien*. Münster: Lit.
- Salas, Eduardo; Janis A. Cannon-Bowers (2001): The science of Training: A Decade of Progress. In: *Annual Review of Psychology*, Jg. 52, 471-499.
- Schindler, Klaus (1979): *Wirkung und Erfolg der Weiterbildung. Zu Fragen der Effizienzmessung*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

- Schmidt, Frank L., Hunter, John E. & Pearlman, Kenneth (1982). Assessing the Economic Impact of Personnel Programs on Workforce Productivity. In: *Personnel Psychology*, Jg. 35, 333- 347.
- Schober, Herbert (1991): Irritation und Bestätigung - Die Provokation der systemischen Beratung oder: Wer macht eigentlich die Veränderung? In: Hofmann, Michael (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica, S. 345-370.
- 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.
- Seeber, Susan (2000): Stand und Perspektiven von Bildungcontrolling. In: Seeber, Susan; Elisabeth M. Krekel; Jürgen von Buer (Hg.) *Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit*. Frankfurt a.M. et al.: Peter Lang GmbH, S. 19-50.
- Simon, Herbert A. (1973b): The Structure of Ill-Structured Problems. In: *Artificial Intelligence*, Jg. 4, S. 181-201.
- Stahle, Wolfgang H. (1987): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Staute, Jörg (1996): *Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Steppan, Rainer (2003): *Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren*. Frankfurt a.M.: Eichborn.
- Stiefel, Rolf Th. (1974): *Grundfragen der Evaluierung in der Managementschulung*. Frankfurt a.M.: RKW-Reihe Lernen und Leistung.
- Taylor, Frederick W. (1967): *The Principles of Scientific Management*. New York; London: Norton & Company.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*. New York et al.: McGraw-Hill.
- Weltz, Friedrich (1986): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: *Office Management*, Hg. 34, S. 532-534.
- Weltz, Friedrich (1990): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In: *Technische Rundschau*, H. 45/1990, S. 10-13.
- Werle, Klaus (2007): Die Stunde der Scharlatane. Coaching: Horrende Berechnungen für miese Psychotricks. In: *Managermagazin*, H. 3/2007, S. 152-158.
-
- Wilkening, Otto S. (1986): *Bildungs-Controlling - Instrumente zur Effizienzsteigerung der Personalentwicklung*. In: Riekhof, Hans-Christian (Hg.): *Strategien der Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler, S. 141-153.