



James G. March, geb. 1928 in Cleveland/Ohio, Professor Emeritus of Management, Higher Education, Political Science and Sociology, Stanford University. James March zählt zu den weltweit führenden Organisationstheoretikern. Seit dem Werk »Organizations«, das er 1958 gemeinsam mit Herbert Simon veröffentlicht hat, beeinflusst er maßgeblich die Theorieentwicklung in der Organisationsforschung.

James G. March Organisationsberater und Organisationsforschung*

Seit Alexander der Große von Aristoteles unterrichtet wurde, hat das Verhältnis von Forschung zu Organisationen und von Beratung zu Unternehmenskern sowohl Forscher wie auch Berater fasziniert. In der heutigen modernen Unternehmenswelt leben beide in unterschiedlichen Kulturen, dabei teilen sie das Anliegen, das Lernen und das stetige Verbessern von Organisationen verstehen zu wollen. Das Erfahrungslernen von Organisationen bringt normalerweise eine Menge an hilfreichen kontextspezifischem Wissen hervor – ein Wissen, das dem normalen Berater nicht zugänglich ist. Im Ergebnis führt dies dazu, dass ein Berater, der vorgibt, einem Unternehmen spezifische Hinweise geben zu können, leicht daneben liegen kann. Andererseits ist auch das Erfahrungslernen nicht perfekt: Es hat die Tendenz, die Wichtigkeit aktueller Ereignisse im Vergleich zu möglichen Ereignissen zu überschätzen; es hat die Tendenz, das Experimentieren zu verhindern und die Tendenz zur Übernahme nicht-beweisbarer Theorien zu ermutigen.

Durch hauptsächlich zwei Mechanismen helfen Berater Organisationen, diesen Problemen zu entkommen. Zum einen helfen sie, Erfahrungen über viele Unternehmen hinweg zu poolen – eine Praxis, die sicher nützlich ist, trotz vieler bekannter Schwierigkeiten. Zweitens liefern die Berater Umdeutungen der Geschichte und der Optionen – Deutungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit falsch sind, aber, kombiniert mit dem vorhandenen Wissen, zu verbesserten Einsichten führen. Aus dieser Perspektive ist gute Beratung eher wie eine gute Theorie: Sie ist nützlich, nicht weil sie präzise und korrekt ist, sondern eher, weil sie auf eine interessante Art nicht mit dem vorhandenen Alltagswissen übereinstimmt.

Einleitung

Die frühesten Organisationsforscher unterschieden kaum zwischen Beratung und Forschung, und deren Klienten unterschieden kaum zwischen theoretischem und praktischem Wissen. Als Aristoteles Alexander den Großen unterrichtete, war seine Unterrichtssprache sicher auch so tiefgehend und diesseitsorientiert wie seine Schriften zur Politik. Plato diskutierte Organisationsformen im selben Stil und mit demselben intellektuellen Apparat, mit dem er auch Details des Physikunterrichts diskutiert hat. Und Thomas von Aquin tat gut daran, die Gräfin von Brabant auf ähnliche Art über den Umgang mit reichen Juden zu beraten wie auch die theologischen Grundlagen der Hierarchie aufzudecken. Sogar Machiavelli, der heilige Patron der Organisationsberatung, verbrachte ebenso viel Zeit mit dem Philosophieren wie mit der Ausgestaltung von Anreizschemata und war sich dabei nicht sicher, ob beide deutlich unterschiedlich waren.

Dies waren sicher einfachere Zeiten. Heutzutage denken wir in anderen Maßstäben. (...) Zudem sind wir weitaus spezialisierter. Ich erforsche Entscheidungsfindung, Lernen, Wandel, Führung und Macht in und von Organisationen. Dabei weiß ich um die zahlreichen Spezialisten in den anderen Feldern der Organisations- und Managementforschung, schätze sie, würde aber nie für sie sprechen wollen. Ich bin Akademiker, ein Forscher im Elfenbeinturm der Organisationstheorie. Mir ist bewusst, dass es viele andere gibt, die sich konkrete Gedanken darüber machen, wie man in einer Organisation überleben kann – aber einer von ihnen zu sein, kann ich mir nicht vorstellen. Ich forsche, trinke Wein, bin so etwas wie ein Abt in einem akademischen Kloster und meistens froh darüber, frei von Fragen nach Relevanz zu sein.

Da mein eigenes Leben so friedvoll akademisch ist, gefüllt mit Sabbaticals, schlaun Studenten und den besonderen Begünstigungen eines professoralen Auftritts, treten all die Ängste und Nöte, nützlich sein zu müssen, bei mir nicht auf. Zuweilen jedoch tritt die »wirkliche« Welt freundlich an mich heran, wie unlängst, als ich von einem Top-Journal angefragt wurde, die Datenbasis aktueller Bestseller zu Organisation und Management (gerne negativ) zu kommentieren. Die Anfrage rief mir andere Bestseller vergangener Jahre mit ihren Ansprüchen an Wissenschaftlichkeit in Erinnerung, und dies führte mich dann zu weitreichenderen Fragen über das Streben nach Wissen und die Beratung im Allgemeinen.

Einfach war es, die Einladung der Zeitschrift abzusa-gen. Die Absage regte jedoch Gespräche mit Freunden an über den Zusammenhang von Organisationsberatung und Organisationsforschung in einer Welt, in der beide weit verbreitet sind und es nicht mehr nur einen einzigen Aristoteles gibt oder zwei. Dieser Beitrag fasst die Gespräche eher ethnografisch zusammen. Es ist eine Untersuchung der intellektuellen Kopplung von Beratung und Forschung. (...) Verstanden als kleinen Beitrag zur »new sophistication«, möchte ich weniger über die derzeit existierende Forschung und Beratung reden, sondern eher darüber, wie man sie sich ausmalen könnte.

Die Sünden der Beratung

Beratung, so wie ich sie verstehe, beinhaltet jegliche Tätigkeit, die darauf ausgerichtet ist, Organisationsmitgliedern einen Hinweis zu geben, wie man die Effektivität einer Organisation oder ihrer Mitglieder steigern

kann. In diese Definition beziehe ich nicht nur Einzelpersonen oder Gruppen ein, die ihre Dienstleistung gegen Geld anbieten, sondern auch und vor allem Personen, die Bücher schreiben und unterrichten. *Forschung*, so wie ich sie verstehe, ist jegliche Tätigkeit, die das systematische Sammeln von Daten über Organisationen oder das systematische Spekulieren über sie beinhaltet sowie das Veröffentlichende dieser Ergebnisse auf eine Art, die sie unpersönlich zu anderen Forschungen in Beziehung setzt. Innerhalb einer solchen Definition kann man verschiedene theoretische und empirische Studien vereinen, ganz ähnlich denen, die in den Zeitschriften zur Organisationsforschung zu finden sind.

Klar ist, dass es viele Unterschiede zwischen Beratung und Forschung gibt. Augenfällig existieren sie in unterschiedlichen sozialen Kontexten und haben unterschiedliche Anreize, Normen, Wettbewerbs- und Überlebensregeln herausgebildet. Obwohl einige Personen ganz gut in beiden Kulturen leben und für jeweils beide Seiten Unterschiede machen können, sind die meisten Personen entweder Berater oder Forscher. Die jeweils nachgefragten Talente scheinen unterschiedlich zu sein – und selbst wenn sie es nicht wären, würden die berufliche Sozialisation und die Alltagserfahrungen ein Unbehagen hervorrufen und auch Widersprüche mit sich bringen, die einen entweder zur einen oder andere Seite tendieren lassen.

Bitte ich Forscherkollegen, ihre Abneigung gegenüber Beratern zu formulieren, kann man das Gesagte zusammenfassen mit einem Ausspruch, den einer meiner Freunde gerne verwendet: »Consultants talk funny and make money!« Berater verdienen Geld, zumindest viele von ihnen – Beratung ist eine beachtliche Industrie mit beachtlichen Honoraren. Die Beschwerden werden aber weniger am Geldverdienen an sich festgemacht, sondern eher daran, dass das gelieferte Wissen die Honorare nicht rechtfertigt. Berater hängen sich an die Vorurteile und Vorlieben der Auftraggeber, verschönern deren

* dt. Übersetzung durch Torsten Groth, leicht gekürzte Fassung des Artikels: »Organizational Consultants and Organizational Research«, erschienen in: James March, »The Pursuit of Organizational Intelligence«. Malden (MA), 1999, S. 325-337. Der Artikel fußt auf einem Vortrag, den James March auf einer Jahrestagung der Academy of Management gehalten hat. Die wenigen, jeweils markierten Kürzungen betreffen (Rand-)Bemerkungen, in denen er sich an seine Forscherkollegen gewandt hat. Die Herausgeber danken James March für die freundliche Genehmigung der Übersetzung.

»Consultants talk funny and make money!«

Gräueltaten und ermöglichen es ihnen, ihr Personalbudget ohne Langfristbindung auszugeben.

Auch reden sie »funny«. Sie missachten vernünftige Forschungsstandards und verallgemeinern auf Basis schwer fassbarer Beobachtungen, die wiederum von schlecht definierten Samples und unspezifischen Grundgesamtheiten gemacht werden. Oftmals scheinen sie auch – aus Ignoranz, Faulheit oder Gier – relevante Forschungsliteratur zu vernachlässigen. Sie vereinfachen komplexe Sachverhalte, missinterpretieren diese dabei und schaffen es nicht, angemessene Warnungen vor den Folgen ihrer Beratung mitzukommunizieren. Sie ernähren sich von einer Diät aus Binsenweisheiten, Übertreibungen und Gimmicks. Alle Ideen, die Berater haben, machen sie zunichte mit ihrer Verkäufer-Sprache und ihrem überbordenden Selbstvertrauen.

Diese Beschwerde-Litanei gebe ich keineswegs wieder, um sie noch weiter zu verstärken – obwohl ich denke, dass in ihr eine Menge Wahrheit steckt. Auch will ich nicht das offensichtliche Ausmaß verneinen, zu dem eine ähnliche Liste über die wissenschaftlichen Übeltäter zutreffen würde. Mir geht es vielmehr darum, die Tiefe der kulturellen Trennung aufzuzeigen. Wenn man allein den genannten negativen Äußerungen glauben schenkte, liegt die Folgerung nahe, dass Berater nicht nur funny reden, sondern eigentlich nichts zu sagen haben und ohne Bezug zur Organisationsforschung agieren. Mit dieser Folgerung läge man meines Erachtens falsch. Zwar ist die Beratersprache fremd für ein Forscherohr wie auch die Attributions- und Zitationsweisen, dafür sind die Ideen zuweilen höchst geläufig und anregend. Es war sicher Chester Barnard, mit dem vieles begonnen hat.

In der Tat sind viele der wichtigsten theoretischen Entwicklungen in der Erforschung von Organisationen wie auch in den restlichen Sozialwissenschaften einer Logik entsprungen, die ziemlich abweicht von derjenigen, die unsere Literatur über Forschungsmethodologie und Philosophie füllt. Diese Logik ist eine des ingenieurwissenschaftlichen Problemlösens. Man versucht, vorgängige Umstände hinreichend gut benennen zu kön-

- ◆ nen, die besondere spätere Umstände zur Folge haben.
- ◆ Der Kontrast dazu ist, mit einer alternativen Vorstellung von Wissen in die Lage zu kommen, die jeweils aufeinander folgenden notwendigen Umstände, die auf willkürlich gesetzte vorausgehende Umstände folgen, zu spezifizieren. Der Unterschied im Vorgehen ist wichtig. Wir befragen keinen Brückenbauer über die möglichen Folgen aller möglichen Kombinationen von Material und Bauweise. Wir fragen eher nach einer Lösung denn nach einem Problem, also nach einer Brücke, die gewisse Spezifikationen aufweist. In einer komplexen Welt ist der erstgenannte Zugang sicher um ein Vielfaches einfacher als der letztgenannte, denn dieser kann leicht zu einem unmöglichen Unterfangen werden.

Weil ich denke, dass diese Logik hilfreich für das Verständnis von Organisation und Management ist, möchte ich es vermeiden, Fragen zu stellen, die mich unweigerlich zum Schluss kommen lassen, Berater seien nicht zu akzeptierende Forscher. Lieber will ich über Beratung reden, wie man sie sich ausmalen könnte (und wie sie manchmal auch ist), und über Forschung reden, wie man sie sich ausmalen könnte (und wie sie manchmal ist). Ich male mir aus, dass es hinter allen beeindruckenden Karrieren, aller Macht, Intrige, Schikane und egoistischer Cleverness, die die Unternehmen, die wir kennen, hervorbringen, anpassungsfähige Organisationen gibt, also Ansammlungen miteinander verbundener adaptiver Subeinheiten. Und ich möchte mir ausmalen, dass Forschung und Beratung zusätzlich zu dem Umstand, dass sie faulen Mitarbeitern Argumente an die Hand geben, den von mikropolitischen Spielen geprägten Status Quo erhalten und jeweils modische Ideologien und Mythen spiegeln, auch einen Beitrag leisten zu der Art, wie Organisationen von ihren Erfahrungen lernen.

Es ist eine romantische Geschichte, doch das Romantische ist hierbei weniger eine Weltsicht als eine Taktik. Ich möchte mögliche Beiträge von Beratung und Forschung zum Lernen von Organisationen untersuchen, um zu fragen, ob es noch besser geht, ohne unbedingt auf Einkommen, Ruhm und Zynismus verzichten zu müssen.

Erfahrungslernen in Organisationen

Organisationen lernen von ihren Erfahrungen. Das heißt, organisationale Handlungen und Glaubenssätze

Ingeborg Lüscher: Fusion, 2002

