

Das Konzept der klinischen Soziologie als Basis einer fallorientierten Beratung. Exemplarische Explikation anhand einer Weiterbildung im Rahmen der Beratung einer Personalberatung

Vortragsmanuskript im Rahmen der Tagung: „Soziologische Beratungsforschung“ am 26./27. Mai 2000 in München

0. Vorbemerkung

Der Vortrag ist zweigeteilt. Zunächst eine dem zeitlichen Rahmen geschuldete knappe, sehr abstrakte Einführung in die Grundzüge des Konzepts der klinischen Soziologie. Diesen Teil haben wir Ihnen zum besseren Verständnis als Kopie verteilt. Im zweiten Teil wird die Umsetzung des Konzepts der klinischen Soziologie am konkreten Fall einer Weiterbildung – als Teil eines Beratungsprozesses – bei der Marktforschungsabteilung einer Personalberatung erläutert.

1. Das Konzept der klinischen Soziologie

Das Konzept der klinischen Soziologie ist in den letzten Jahren am Forschungsschwerpunkt strukturelle Soziologie in Frankfurt entwickelt worden. Der theoretische und begriffliche Bezugsrahmen ist der OEVERMANNschen Theoriearchitektur entlehnt, man könnte das folgende aber auch in Begriffen FREUDS und ADORNOS konzeptualisieren.

Die Bezeichnung »klinisch« ist als Analogie zur Medizin bzw. Therapie gewählt worden und soll zweierlei hervorheben: Einmal das der Gegenstand der klinischen Soziologie ein in der Praxis virulentes, konkretes Problem und die darauf bezogene Tätigkeit des Soziologen eine praktische Intervention ist, die ein Arbeitsbündnis mit dem Auftraggeber nötig. Dies steht im Gegensatz zur per se unpraktischen Wissenschaft, in der gedankenexperimentelle, quasi simulierte Problematisierungen von sozialen Gegenständen und Fraglichkeiten vollzogen werden. Zum zweiten markiert »klinisch« das fallorientierte und nicht-standardisierte des Vorgehens.

Die zentralen Bausteine der klinischen Soziologie sind dann einmal rekonstruktiv hermeneutische Methoden zur Erschließung des Gegenstandes. Dies sichert den Einzelfallbezug der Be-

ratung. Sowie, für die Seite der praktischen Intervention, eine Professionalisierungstheorie, die die Strukturgesetzmäßigkeiten des professionalisierten Handelns formuliert. Beides wird im folgenden knapp skizziert.

Zunächst zur Erschließung: Unser Vorgehen ist in Hinblick auf die Erschließung des Gegenstandes – also der Erschließung der beratungsnehmenden Praxis und damit des Verstehens des Falls – in der rekonstruktionslogischen Methode und der Methodologie der objektiven Hermeneutik begründet. Methode wie Methodologie können hier nicht expliziert werden, die zentralen Verfahrensbestandteile sind: Ein Prozedieren längs der Sequenzialität der protokollierten Realität, sowie Wörtlichkeits- und Totalitätsprinzip. Und dies mit dem Ziel der Rekonstruktion der Fallstrukturgesetzmäßigkeit des untersuchten Gegenstandes, man kann auch sagen: der Rekonstruktion des objektiven Sinns des untersuchten Gegenstandes.

Nach unserem Verständnis liegt ein wichtiger und genuin soziologischer Beitrag zur Weiterentwicklung von Verfahren der professionalisierten Beratung bzw. zur Professionalisierung von Beratung überhaupt in dieser Rekonstruktion der jeweiligen Fallstrukturgesetzmäßigkeit. Die Fallstruktur der jeweiligen beratungsnehmenden Praxis wird so zur Ausgangsbasis der Beratung, egal welche Intervention (also Konzeptentwicklung, Umstrukturierung, Weiterbildung, etc.) auch folgt. D.h. der Fall wird nicht unter das Muster einer standardisierten Problemlösung – eines starren „tools“ – subsumiert und auch nicht nach der Schematik des Musters manipuliert.

Die Fallstruktur wird durch die Rekonstruktion von protokollierten Ausdrucksgestalten der beratungsnehmenden Praxis gewonnen. Das spezifische ist nun, dass – um ein etwas antiquiertes Begriffspaar zu verwenden –, durch die Erscheinung der Sache hindurch deren Wesen, die Fallstruktur der Sache erfasst wird. Dass anders gesagt die Praxis selbst zur Sprache gebracht wird.

Liegt eine virulente Störung oder Pathologie der Praxis vor, die aus der Selbstsicht der Praxis nicht erkennbar ist – was in der Regel der Anlass zu einer Beratung ist – so ist diese Störung protokollierbar. Dieses Protokoll kann dann auf den objektiven Sinn der Störung hin rekonstruiert werden, eben weil die Störung in einer konkreten Ausdrucksweise festgehalten worden ist. Diese Rekonstruktion der Fallstruktur liefert zwingend auch latent einen Ausblick

auf eine Transformation der Fallstruktur, auf ihr mögliches Anders-Sein. Darin liegt die Bedingung zur Möglichkeit des Selbstheilungspotentials einer jeden Praxis begründet.

Die beratungsnehmende Praxis selbst weicht in ihrer Selbstsicht bzw. ihrer „Betriebsblindheit“ (in Langform: ihrer Befangenheit in eingeschliffenen, von innen nicht mehr kritisierten Strukturen) in der Regel deutlich vom objektiven Sinn der rekonstruierten Fallstruktur ab, sonst hätte sie auch kein Problem als Anlass zur Beratung. Es sei kurz erwähnt, dass die Differenz zwischen der Selbtsicht der Praxis und der objektiven Fallstruktur der Praxis bei höher aggregierten Praxisformen wie Unternehmen, Abteilungen oder Organisationen nicht auf die Summe individualpsychischer Probleme der einzelnen Beteiligten reduzierbar ist. Das Problem ist vielmehr auf der Ebene des Falls zu suchen, also auf der Ebene der beratungssuchenden Praxis als Ganzer. Und auf dieser Ebene ist der soziologische Zugriff geboten. Wir kommen darauf zurück.

Die rekonstruierte Fallstruktur wird im folgenden der beratungsnehmenden Praxis mäeutisch zu Bewusstsein gebracht, um so die erwähnte Kluft zwischen subjektiver Selbstsicht und objektiver Fallstruktur zu verkleinern.

Mit dem Prozess der Vermittlung der erschlossenen Fallstruktur an die beratungsnehmende Praxis und der möglichen Umsetzung von inhärenten Lösungsvorschlägen wären wir in unserer Darstellung beim zweiten elementaren Baustein der klinischen Soziologie, der Professionalisierungstheorie, angelangt. Zunächst sei auf eine Strukturaffinität zwischen rekonstruktiv-hermeneutischen Methoden und der Professionalisierungstheorie verwiesen, da für jedes professionalisiertes Handeln (zum Beispiel einen Arzt, Anwalt oder Richter) eine naturwüchsige Komponente des rekonstruktiven Fallverstehens konstitutiv ist. Dies kann als ein empirisches Argument für die Gültigkeit der klinischen Soziologie angesehen werden. Eine Professionalisierungstheorie, die im Kern die Strukturgesetzmäßigkeiten des professionalisierten Handelns formuliert, dient der klinischen Soziologie nun nicht als Schema, unter das die beratungsnehmende Praxis gefasst wird. Vielmehr stellt die Professionalisierungstheorie im Verständnis der klinischen Soziologie einmal eine Orientierung für die Interventionspraxis innerhalb der Beratung dar, auf die hin zweitens das beratende Handeln selbst rekonstruktiv evaluiert werden kann. Eine Professionalisierungstheorie kann aber freilich die Erfahrungen der Interventionspraxis nicht ersetzen. Die Professionalisierungstheorie ist auch keine

Bedienungsanleitung oder „*manual*“ fürs eigene Handeln sondern das „Reflexionsorgan“ der klinischen Soziologie für das Vorgehen in der Beratungspraxis.

Die praktische Einübung in professionalisiertes Handeln als Habitus ist weiterhin auch von der einzelnen konkreten Profession ablösbar und auf andere Professionen übertragbar. Das heißt in unserem Falle dass wir als professionalisierte Wissenschaftler diesen Habitus in die Beratungspraxis sinngemäß „mitnehmen“.

Faktisch besteht die Praxis der Beratung – stichwortartig formuliert – aus den Bestandteilen Einrichtung und Klärung des Arbeitsbündnisses, Datenerhebung und Analyse, Deutung (Diagnose auf Basis der rekonstruierten Fallstruktur) und Konfrontation. Diese vier Bestandteile werden immer wieder durchlaufen bis die Beratung zum Abschluss gekommen ist.

Zentraler Bestandteil jeder Professionalisierungstheorie, die das professionelle Handeln zum Gegenstand hat, ist vor allem die Explikation des Arbeitsbündnisses, zum Beispiel zwischen Arzt und Patient, Anwalt und Klienten, Richter und Angeklagtem. Zu besonderen Problemen des Arbeitsbündnisses in der Beratung sei stichpunktartig erwähnt: Probleme aus einer möglichen Differenz von Auftraggeber und Beratungsnehmer; ob überhaupt ein Leidensdruck vorliegt oder ob es nicht vielmehr um die Umsetzung von beschlossenen Einsparmaßnahmen gehen soll.

Die beiden letztgenannten Aspekte können im Vortrag aus Zeitgründen nicht am Fall näher erläutert werden. Nach diesem „Husarenritt“ durch die Grundlagen der klinischen Soziologie nun zum Fall.

2. Zum Fall: Weiterbildung der Marktforschungsabteilung einer Personalberatung

Die Abteilungsleitung einer Marktforschungsabteilung einer internationalen Personalberatung (weltweit mehrere tausend Mitarbeiter) kontaktierte uns. Sie suchte Soziologen und Kontakt zur Universität bzw. Wissenschaft und dies ohne klaren Auftrag, sinngemäß: „man kann ja mal was zusammen machen“. Wir richteten zunächst ein erstes Arbeitsbündnis mit dem Ziel einer Rekonstruktion der Fallstruktur und einer ersten Diagnose in Form eines Evaluationsberichtes ein. Der Fall im engeren Sinne ist die Tätigkeit der Marktforschungsabteilung der Personalberatung.

Es folgt eine knappe Übersicht zur Logik von Personalberatung: Der Strukturkern von Personalberatung ist die Erstellung eines Passungsverhältnisses zwischen Stellen- und Qualifikationsanbietern. Also zwischen einem Unternehmen und einem Stellensuchenden. Dies aber nicht in Form von Stellenanzeigen in Tages- und Fachzeitungen, mit dem Ziel, dass sich ein Qualifikationsanbieter auf eine zu seinen Kompetenzen passende inserierte Stelle bewirbt, sondern dass eine Personalberatung beauftragt wird, für zu besetzende Stellen entsprechende Qualifikationsanbieter direkt zu finden. Sie kennen das unter der Bezeichnung Headhunting. Dies kommt der sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen gleich. Dies drückt sich darin aus, dass in Tageszeitungen der Anteil der Selbstinserte von Qualifikationsanbietern im Verhältnis zu Stellenangeboten trotz Zeiten strukturellen Stellenmangels verschwindet klein ist.

Zurück zum Fall: Die Personalberatung in unserem Fall geht arbeitsteilig vor: die Marktforschung identifiziert potentielle Kandidaten ohne diese direkt anzusprechen, Berater und Assistenten übernehmen die direkte Ansprache der möglichen Kandidaten. Die Recherche nach möglichen Kandidaten und Strukturen von Märkten und Branchen ist also die Kernaufgabe der Marktforschungsabteilung. Für diese Suche wird vor allem das Telefon und (nachgeordnet) das Internet genutzt. Als analytisches Ergebnis der Fallrekonstruktion anhand von Protokollen von Recherchetelefonaten diagnostizierten wir massive Probleme im Bereich der Telefonrecherche für die Branche insgesamt, also ein allgemeines Problem der Branche. Dieses Problem der Branche, das auf Grund der spezifischen Arbeitsteilung dieser Personalberatung in deren Marktforschungsabteilung besonders virulent geworden ist. Weiterhin formulierten wir kurz- und längerfristige Problemlösungen, die neben der Fallstruktur in der Rekonstruktion aufgetaucht sind. Schließlich schlugen wir als erste Intervention eine Weiterbildung der Mitarbeiter der Marktforschung auf der Basis der Evaluation vor.

Zur Weiterbildung: Ziel der Weiterbildung war es, durch mäeutische Vermittlung an Protokollen des eigenen Handelns die Teilnehmer für die Struktureinsichten der Evaluation zunächst zu sensibilisieren. Darauf aufbauend sollte es möglich werden, ihnen praktisch mehr Distanz zum eigenen Handeln zu ermöglichen um damit den Blick für das Neue am eigenen Handeln sowie für andere Vorgehensweisen und Strategien zu eröffnen. Ein wesentliches Ziel

war es schließlich Druck von jedem Einzelnen zu nehmen, in dem am Material deutlich gemacht wurde, dass Misserfolge meist nicht in individuellen Fehlern sondern vor allem in strukturellen Problemen begründet sind. Rückblickend kann man heute sagen, dass diese Ziele weitgehend erreicht worden sind.

Für eine Weiterbildung nach mäeutischen Prinzip, wie für jedes Arbeitsbündnis, ist schließlich konstitutiv, dass die Teilnahme freiwillig ist. Bei einer Verpflichtung der Mitarbeiter auf Teilnahme von Seiten der Firmenleitung erhalten Sie allbekannte Trichterpädagogik.

Die konkrete Weiterbildung bestand aus acht Sitzungen von je 90 Minuten die in einwöchigem Rhythmus abgehalten wurden. Die Sitzungen organisierten sich um Protokolle der Tätigkeit der Mitarbeiter. Diese Protokolle wurden mit den Teilnehmern der Weiterbildung auf den objektiven Sinn der Telefonate hin interpretiert. Dafür ist die vorhin erwähnte hermeneutisch-rekonstruktive Kompetenz des Soziologen gefragt. Wir gingen dabei zunächst streng analytisch vor, später, nach dem das Vorgehen den Teilnehmern verständlich werden konnte, prozedierten wir mehr phänomenologisch. Dies hatte für die Teilnehmer den praktischen Nutzen, dass verschiedene Telefonstrategien betrachtet und verglichen werden konnten.

Das spezifische einer mäeutischen Weiterbildung ist nach unserer Erfahrung vor allem die Materialorientierung, dass also an Protokollen der Tätigkeit der Teilnehmer selbst ihr Handeln reflektiert wird und neue Strategien entwickelt werden. Als zweites leitendes Motiv scheint es uns wichtig, argumentativ und nicht manipulativ vorzugehen. So werden die Teilnehmer für Einsichten und die Logik des besseren Arguments sensibilisiert. Denn so kommt man, als Drittes, zu einer Perspektive, die den objektiven Sinn des Handelns der Weiterbildungsteilnehmer hervorhebt, um so den Teilnehmern zu ermöglichen, Distanz gegenüber dem eigenen Handeln entwickeln zu können.

Natürlich ist eine Weiterbildung eine praktische Veranstaltung und kein Methodenseminar an der Universität. Deshalb galt es für uns abzuwägen, wie lange wir bei einer detaillierten Analyse der objektiven Sinnzusammenhänge der Protokolle verharren bzw. ab wann wir praktische Ziele, eben den Vergleich verschiedener Telefonstrategien, ins Zentrum der

Weiterbildung rücken wollten. Auf der Folie des in der Zielsetzung anvisierten Maßes an Tiefe galt es des weiteren abzuwägen, was an „Betriebsblindheit“ zum Thema gemacht werden kann und was nicht.

Diese Frage nach der Tiefe bzw. Reichweite einer Intervention sollte unseres Erachtens am zur Verfügung stehenden zeitlichen Rahmen orientiert sein. Das heißt, dass von den aus der Problemdiagnose abgeleiteten praktischen Veränderungsvorschläge nur die in Angriff genommen werden, die in dem zeitlichen Rahmen, der zur Intervention gewählt und bezahlt worden ist, erreichbar sind. Darauf hin sollte sich der Berater selbst Grenzen setzen, um zu verhindern, dass Unabgeschlossenes wie ein „offener Bruch“ nach der zeitlich begrenzten Intervention in der beratungsnehmenden Praxis zurückbleibt. In der medizinischen Analogie formuliert: Was ist an Selbstheilung im gesteckten zeitlichen Rahmen möglich?

In unserem Fall wurde beispielsweise eine Grenze darin offenbar, dass die Mitarbeiter eine nahezu Mystifizierung der in der Weiterbildung unbekanntes, weil nicht gehörten, Intonationskontur der verschrifteten Telefonate betrieben. Diese Mystifizierung hielt sich beharrlich, obwohl wir ausführlich die determinierende Kraft der regelhaften, illokutionären Rolle eines Textes in Hinblick auf überhaupt mögliche Intonationen desselben mehrfach diskutierten, am Tonbandmaterial demonstrierten und auch die Einwände klärten. Andererseits kann das Beharren auf der Intonationskontur auf dieser Interventionsstufe als das notwendige, letzte Refugium von unaufgelösten Momenten der Betriebsblindheit angesehen werden (man könnte mit Marx sagen: als Refugium des notwendig falschen Bewusstseins). Notwendiges Refugium deshalb, weil auf der Ebene der Abteilung nicht bis auf den Kern des hinter der Betriebsblindheit stehenden Problems vorgedrungen werden kann, weil dieses Problem das Unternehmen, ja die Branche als ganze betrifft. Würde man das Problem tatsächlich so grundsätzlich anpacken, würde das Unternehmen langfristig umfangreiche Transformationen durchmachen und die Tätigkeit wie die Selbstsicht auf die Tätigkeit würde eine andere werden. Uns blieb innerhalb der Abteilung nachdem die Überhöhung der Intonation deutlich wurde, nichts anderes übrig, als diesem Thema nicht mehr weiter klärend auf den Grund zu gehen. Weil jedes Vordringen in diese Richtung einen offenen Bruch auf der Abteilungsebene zur Folge hätte, der im gegebenen zeitlichen Rahmen bloß oberflächlich behandelbar wäre, und dadurch folgenlos bliebe. Den Rückzug der

Betriebsblindheit auf eine tieferliegende „Schutzschicht“ kann dann auf dieser Beratungsstufe letztendlich als Erfolg bewertet werden.

Dies liefert einen Beleg dafür, die abteilungsspezifische Einschätzung der Intonation nicht auf der Ebene individualpsychischer Probleme der Beteiligten zu deuten und nachfolgend manipulativ auf individueller Ebene zu intervenieren. Also nicht das Handeln des Einzelnen in der Praxis selbst nach Techniken der Gesprächsführung oder nach bekannten Serviceschulungsformulierungen zu standardisieren (Eine gängige Schulungs-Formulierung ist beispielsweise: „Herzlich Willkommen bei der Deutschen Telekom, meine Name ist Peter Müller, was kann ich für Sie tun?“).

Die Weiterbildung zielte des weiteren auf Innovationen im Bereich Telefonstrategien bzw. deren Entwicklung ab. Wir haben uns nun keine neuen Telefonstrategien ausgedacht, sondern indem wir das Vorhandene zum Gegenstand der Rekonstruktion machten, haben wir das im Vorhandenen Unerkannte gehoben und zu Bewusstsein gebracht. Praktische Innovation im genuinen Sinne des Wortes ist immer eine Sache der Praxis selbst, weil es ein (selbst-) charismatischer Prozess im Sinne WEBERS ist, was hier nicht weiter ausgeführt wird, was uns aber folgenreich für Beratung erscheint. Auf abstrakter Ebene scheint uns folgende Spezifizierung in Hinblick auf den Begriff des Neuen bzw. der Innovation sinnvoll:

1. Es gibt eine Form des Neuen, die man als rekonstruiertes Neues bezeichnen könnte. Dieses Neue geht aus der Erschließung von objektiv Vorhandenem bloß noch nicht expliziertem hervor, die daraus möglicherweise folgende Innovation kann als Ergebnis einer Rekonstruktion bezeichnet werden und
2. Neues als Ergebnis von tatsächlicher Kreativität, man könnte sagen, als konkrete oder materiale Form von Innovation, in der das Neue aus der Perspektive der Synthesis einer konkreten Praxis als kreative Idee emergiert.

Die erste Form können wir als Berater aufgrund des methodologischen Fundaments unseres Vorgehens problemlos leisten. Für die zweitgenannte, genuine Form der Kreativität bzw. Innovation können wir ein günstiges Milieu in der sachhaltigen Rekonstruktion schaffen, aber die kreative Idee selbst nicht ersetzen, weil dies Sache der Praxis ist.

3. Zum Abschluss nochmals zu den wichtigsten Aspekten einer Beratung im Rahmen der klinischen Soziologie:

1. Ziel unseres Vortrags war es das spezifisch Soziologische einer soziologisch orientierten Organisations- oder Unternehmensberatung und deren Abgrenzung zu psychologischen oder betriebswirtschaftlichen Herangehensweisen hervorzukehren. Der soziologische Zugriff, so haben wir versucht zu zeigen, ist über die Beschaffenheit des Gegenstandes – der beratungsnehmenden Praxis – geradezu geboten, weil das zentral thematische Handeln der beratungsnehmenden Praxis nicht auf psychische Prozesse bzw. ökonomische Rationalität reduzierbar ist. Deshalb kann der Soziologe analytische Aufschlüsse sowie daraus ableitbare Problemlösungen anbieten, die anderen (wissenschaftlichen) Zugriffen verschlossen bleiben. Nötig ist unseres Erachtens dafür ein fallorientiertes Vorgehen.

2. Die Fundierung der Beratung im Vorgehen der klinischen Soziologie in der Fallrekonstruktion steht im scharfen Kontrast zu Verfahren, die subsumtionslogisch Fallbeschreibungen aus Messwertkombinationen oder klassifikatorischen Erfassungsmustern gewinnen. Der gleiche Kontrast liegt zwischen der Beratung als einem fallbezogenen Arbeitsbündnis und einer Beratung als technischer Manipulation bzw. Bevormundung des Klienten nach den Maßgaben einer feststehenden Problemlösungsstrategie vor.

3. Für uns steht dabei zwingend eine Professionalisierung und eine damit einhergehende Professionsethik im Mittelpunkt: Von Garantieverprechen der Effizienzsteigerung über Nacht oder ähnlichen technokratischen „Zauberformeln“ sollte sich eine professionalisierte soziologische Beratung fernhalten, will sie ihr eigenes Potential nicht verspielen, bevor es überhaupt zur Entfaltung gekommen ist.