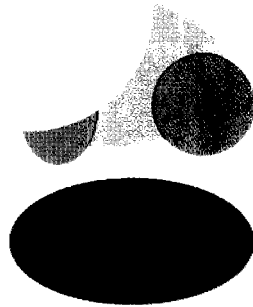
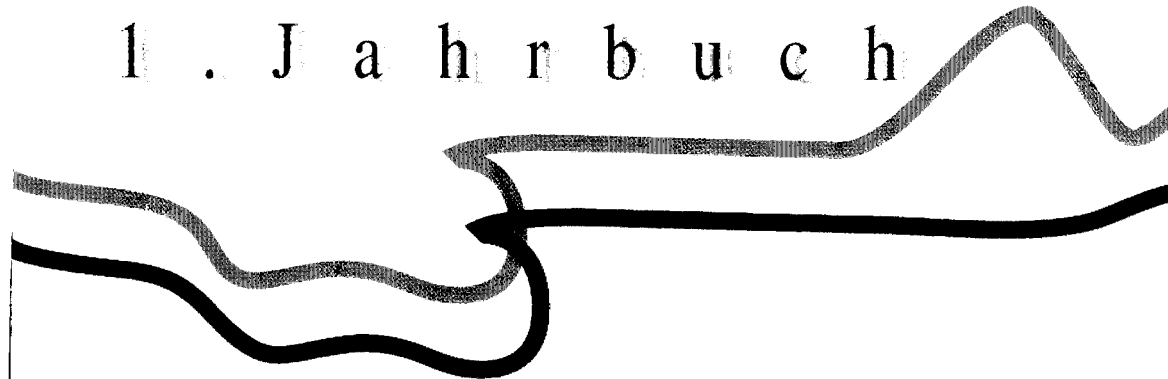


# Managerie

Swissischer  
Deutscher  
Bund der  
Management



1 . J a h r b u c h



.....C. A. UER.....

## DER SYSTEMISCHE ANSATZ – MEHR ALS EINE MODEERSCHENUNG?

Zur professionellen Orientierung von internen Experten für Organisations- und Personalentwicklung.

### 1. Gibt es gegenwärtig eine besondere Veranlassung, sich um die Gestaltung von organisationsinternen Veränderungsprozessen in spezifischer Weise zu kümmern?

*Zwei Beispiele mögen einleitend den Sinn dieser Frage verdeutlichen.*

Ein großes Industrieunternehmen im Grundstoffbereich steht unter dem Druck, zwei auf Sicht existenzbedrohende Hauptprobleme lösen zu müssen: im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern am Markt wird nach wie vor zu teuer produziert; außerdem ist die Distanz zwischen den einzelnen Produktbereichen und den Kunden viel zu groß, die diesbezüglichen Entscheidungsprozesse sind viel zu verschlungen und langwierig, so daß auf einzelne Kundenwünsche und auf spezifische Marktentwicklungen nicht oder nicht ausreichend schnell reagiert werden kann. In dieser Situation ringen sich die Entscheidungsträger dazu durch, die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen grundlegend umzubauen. Es sollen marktnähere Organisationseinheiten entstehen, voneinander abgegrenzt entlang der Logik strategischer Geschäftsfelder sowie ausgestattet mit einem erfolgsverantwortlichen Management. Diese einschneidende Dezentralisierung impliziert die weitgehende Auflösung bislang wichtiger Zentralbereiche; betroffen sind vor allem der ganze Instandhaltungsbereich, die Qualitätssicherung und natürlich auch der Vertrieb. Wie wird sich dieser Umbauprozess vollziehen? Für alle Beteiligten eine bange Frage, denn ungefähr zu wissen, was man anders haben will, ist eine Sache, die funktionsfähige Implementierung solcher Veränderungsentscheidungen eine ganz andere.

Ein anderes Beispiel: Ein renommierter europäischer Automobilhersteller hatte eine zeitlang ziemliche Qualitätsprobleme, die man sich sowohl von der Kostenseite als auch imagemäßig nicht mehr länger leisten konnte. Die verantwortlichen Topmanager des Unternehmens befanden, es müsse das gesamte Qualitätswesen neu organisiert werden. Bislang lag die Verantwortung bei eigens dafür ausgewiesenen Qualitätssicherern, die vor Ort an bestimmten Stellen des Montageprozesses ihrer Kontrollaufgabe nachkamen (Prinzip der externen Kontrolle). In Hinkunft sollen diese Kontrollaufgaben innerhalb neuzubildender Montageteams in Eigenverantwortung, integriert in den laufenden Produktionsprozeß, wahrgenommen werden (Prinzip der integrierten Qualitätssicherung). Im Moment geht es darum, diesen radikalen Umbauprozess des gesamten Produktionsgeschehens, dessen gewaltige Komplexität den Verantwortlichen erst langsam zugänglich wird, in

halbwegs konstruktive Bahnen zu lenken. Unmittelbar betroffen sind circa 2500 Beschäftigte, indirekt berührt wird von dieser Maßnahme jedoch ein Vielfaches von dieser Personenzahl; neue Formen der Arbeitsorganisation müssen entstehen, neue Führungsstrukturen müssen aufgebaut werden, das Anforderungsprofil vieler Stellen wird sich grundlegend ändern. Wie läßt sich ein solcher Umgestaltungsprozeß sinnvoll bewältigen?

Blickt man heute in das Innere von Organisationen, dann ließe sich die Liste solcher Beispiele beliebig verlängern. Vor dem Problem, die bestehenden mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildeten Organisationsstrukturen umgestalten zu müssen, stehen in der Zwischenzeit insbesondere viele Unternehmungen, aber auch Organisationen in anderen gesellschaftlichen Bereichen (Krankenhäuser, Universitäten, Parteien etc.) in verstärktem Ausmaß. Die Impulse für solche organisationsbezogenen Umgestaltungsprozesse kommen aus ganz unterschiedlichen Richtungen (rasches Wachstum, veränderte Marktverhältnisse, neue, strategische Ausrichtungen, technologischer Wandel, Kostendruck und Rationalisierungszwänge, Sanierungsmaßnahmen auf das Ganze bezogen oder in Teilbereichen der Organisation etc.). Die Lösungsstrategien, die zur Bewältigung solcher Probleme gefunden und realisiert werden, sind in der Praxis sehr unterschiedlich. Es ist auch leicht einsichtig, daß für die Bearbeitung dermaßen komplexer Aufgaben keine einfachen Rezepte zur Verfügung stehen.

Der unmittelbare Anlaß, sich mit der Thematik des vorliegenden Beitrages auseinanderzusetzen, liegt in der Beobachtung, daß manche Unternehmungen heute dazu übergehen, für die Unterstützung von organisationsinternen Umgestaltungsprozessen bzw. für die ständige Anpassung des erforderlichen Qualifikationspotentials ihrer Mitarbeiter eigene Fachleute zu beschäftigen und dafür entsprechende interne Organisationseinheiten zu schaffen. Der spezifischen professionellen Orientierung solcher Spezialistenrollen innerhalb von komplexen Organisationen sind die Überlegungen dieser Arbeit gewidmet.

Wenn die Ausdifferenzierung neuer Berufsrollen festgestellt werden kann, dann liegen solchen Vorgängen nicht selten tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse zugrunde. Solche in der spezifischen Eigendynamik gesellschaftlicher Bereiche begründete Veränderungen erzeugen zumeist neue, bislang unbekannte Problemlagen, zu deren Bearbeitung sich allmählich eigene Spezialistenrollen herauskristallisieren. Vor diesem allgemeinen, gesellschaftlichen Hintergrund kann man sich fragen, warum seit den achtziger Jahren in vielen Unternehmungen gerade Fragen der Personalentwicklung und der Organisationsgestaltung in verstärktem Ausmaß Konjunktur haben. Was hat sich da im Wirtschaftssystem hochentwickelter Gesellschaften getan? In aller Kürze sei auf einige gesellschaftliche Trends näher eingegangen, die gegenwärtig die Überlebensbedingungen von Wirtschaftsorganisationen nachhaltig beeinflussen.

a. Die Anzahl der für das erfolgreiche Handeln von Unternehmungen relevanten externen Einflußfaktoren hat stark zugenommen, ebenso der Grad ihrer wechselseitigen Vernetzung. Als Beispiele zur Untermauerung dieser These mögen dienen:

#### **Die Auflösung räumlicher Grenzen wirtschaftlichen Handelns**

Die weltweite Verflechtung wirtschaftlicher Austauschbeziehungen hat in der Endphase des 20. Jahrhunderts zweifelsohne ein qualitativ neues Niveau erreicht. Der hohe Integrationsgrad des Weltmarktes, wie wir ihn heute in fast allen Wirtschaftszweigen antreffen, fördert eine beschleunigte Ausweitung, ja Globalisierung der einzelnen Märkte. Der in Gang gekommene Internationalisierungsprozeß, dem sich gegenwärtig die allermeisten Wirtschaftsunternehmen nicht mehr entziehen können, stellt die verantwortlichen Entscheidungsträger vor ganz neue Fragen. Für welche spezifischen Probleme von welchen Kundengruppen wollen wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen Lösungen anbieten? Auf welche geographischen Räume beziehen sich unsere Marktaktivitäten? Wie finden wir eine sinnvolle Begrenzung unseres Aktionsradius? Welche Unternehmensgröße ist für den von uns gewählten Markthorizont optimal? Welche neuen Organisationsstrukturen und Unternehmensformen bieten eine brauchbare Antwort auf den Internationalisierungsprozeß (Kooperationen, Firmenübernahmen, Gründung von Niederlassungen u.ä.)? Welchen neuen Informationsbedarf hat die Ausweitung des Markthorizontes zur Folge? Welche neuen Unwägbarkeiten und Risiken birgt diese Internationalisierungsdynamik in sich (Wechselkursschwankungen, politische Krisenherde, Transportbedingungen etc.)?

#### **Das Aufweichen traditioneller Produkt- und Branchengrenzen**

##### **Einzelprodukte wandeln sich zu komplexen Problemlösungen beim Kunden.**

In den Beziehungen zwischen den Anbietern von Produkten und Dienstleistungen und ihren Kunden lassen sich seit geraumer Zeit wichtige Veränderungen beobachten, die einen tiefgreifenden Wandel jener Prinzipien und Instrumente zur Folge haben, die man bislang unter dem Begriff Marketing zusammengefaßt hat. Hat man früher in erster Linie Abnehmer für die eigenen Produkte gesucht, so dominiert heute mehr und mehr die Frage, welche Probleme denn unsere Kunden haben und mit welchen Leistungen wir bei diesen einen dauerhaften Nutzen stiften können. Galt früher das Prinzip: Am Anfang steht das Produkt, dann kommt der Kunde, der dieses brauchen kann, so findet heute langsam eine Umkehr der Denkrichtung statt. Der Kunde rückt mit seinen spezifischen Problemen ins Zentrum und die Leistungen des Anbieters bilden den Versuch, im Prozeß der Problembearbeitung beim Kunden einen nützlichen Beitrag zu leisten.

Diese stärkere Orientierung am Kunden und seinen Problemen verändert die herkömmliche Produktphilosophie in radikaler Weise. Sie erzwingt eine wesentlich intensivere Beschäftigung im Unternehmen mit dem, was außerhalb passiert, mit Reaktionen beim Kunden auf erbrachte Leistungen, mit sich ändernden Kundenwünschen, mit neuen Substitutionsmöglichkei-

ten, mit dem Leistungsangebot der Mitbewerber etc. Erst diese organisationsintern wirklich verinnerlichte Verlagerung des Aufmerksamkeitschwerpunktes ermöglicht eine Umpolung der Energien von der Produktinnovation zur Nutzenoptimierung. Dieser qualitative Wandel des Produktverständnisses zeitigt Veränderungsimpulse, deren Auswirkungen wir heute erst in Ansätzen erkennen können. Bislang festgefügte Branchengrenzen verschwimmen (z.B. zwischen Banken und Versicherungen, zwischen der Telekommunikation und der Datenverarbeitung). Neue Formen der Interdisziplinarität werden erforderlich. Der Service- und Dienstleistungsanteil bei den erbrachten Leistungen nimmt zu. Wenn die Kunden wesentlich stärker in die „Produktentwicklung“ einbezogen sind, beginnen die traditionellen Grenzen zwischen Innen und Außen, zwischen „dazugehörig“ und „nichtdazugehörig“ tendenziell zu verschwimmen. Eine Fülle neuer Herausforderungen ergeben sich aus diesem Strukturwandel sowohl für die Gestaltung der organisationsinternen Verhältnisse als auch für das Qualifikationsniveau der Beschäftigten.

#### **Die Dynamik neuer Wettbewerbsverhältnisse**

Die Zeiten, in denen der Vertrieb im wesentlichen die Aufgabe hatte, die eigenen Produkte günstig zu verteilen, sind wohl endgültig vorbei. Auf allen Märkten ist es enger geworden, und die Globalisierung aller relevanten wirtschaftlichen Austauschbeziehungen hat zur Folge, daß geschützte Nischen verschwinden. Man muß sich potenten Mitbewerbern stellen. Überraschende Substitutionsmöglichkeiten können scheinbar stabile Marktpositionen nachhaltig gefährden. M. Porter hat in einer jüngst fertiggestellten, weltweit durchgeführten Studie über die Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit bestimmter Branchen in bestimmten Ländern eindrucksvoll herausgearbeitet, wie wichtig die Fähigkeit von Unternehmen ist, sich potenten Mitbewerbern zu stellen und anspruchsvolle Kunden zu bedienen (M. Porter 1990).

Die veränderten Wettbewerbsbedingungen haben die Position des Kunden gestärkt, sie unterstützen den angesprochenen Trend zur Nutzenoptimierung. Sie implizieren aber auch erhöhte Anstrengungen von Unternehmungen, in ihren relevanten Umwelten, insbesondere bei allen potentiellen Kunden, in angemessener Weise bemerkt zu werden. Marketingaktivitäten auf allen Ebenen, die dieser Begriff impliziert, gewinnen deshalb an Bedeutung. Das Erreichen und die Sicherung hoher Qualitätsstandards rückt in den Unternehmenszielen ganz nach vorne. Gleichzeitig nimmt der Zwang zur Optimierung des vorhandenen Mitteleinsatzes deutlich zu (Stichwort Kostendruck).

#### **Eine wachsende Sensibilität für die gesellschaftlichen Folgekosten wirtschaftlichen Handelns**

Über viele Jahrzehnte waren Wirtschaftsorganisationen in der Lage, wichtige Folgewirkungen ihres Tuns zu externalisieren, d.h. in andere Bereiche zu verlagern. Diese Möglichkeiten schrumpfen. Man denke nur an die Ökologiedebatte der vergangenen zwei Jahrzehnte, an die Diskussion über die Ab-

schätzung von Technologiefolgen und ähnliches. Schärfere Umweltauflagen der öffentlichen Hand und ein gestiegenes Umweltbewußtsein der Konsumenten lassen eine allzu große Blindheit gegenüber den ökologischen Implikationen unternehmerischen Vorgehens zum Risikofaktor werden. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich gegenüber der Frage ab, welche Auswirkungen die betriebliche Inanspruchnahme von Mitarbeitern auf deren Gesundheit bzw. auf deren private Lebensbezüge besitzt. Einerseits nimmt die Erwartung an die Verfügbarkeit, an die Mobilität und Einsatzbereitschaft insbesondere von qualifizierten Mitarbeitern zu (z.B. chronische zeitliche Überlastungen, Auslandseinsätze, Wechsel der Aufgabengebiete etc.). Andererseits sinkt die Bereitschaft gerade bei hochqualifizierten Kräften, im Interesse des Unternehmens die Möglichkeiten eines erfüllten Privatlebens, die Qualität des bestehenden Beziehungsnetzes, die eigene Gesundheit und ähnliches mehr zu riskieren. Die Frage nach leistungsermöglichenden Arbeitsbedingungen, nach einer neuen Balance zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt, nach Bedingungen, die auch qualifizierten Frauen Entfaltungschancen bieten, solche Fragen werden wieder stärker in den Vordergrund rücken. Letztlich hat in den hochentwickelten Industriegesellschaften auch die Sensibilität gegenüber sozialen und politischen Destabilisierungsprozessen zugenommen, die mit wirtschaftlichen Entscheidungen verbunden sind. Unternehmungen sind in ein labiler gewordenes Netzwerk von System – Umweltbezügen eingebettet, in dem die eigene Unempfindlichkeit gegenüber den Auswirkungen eigenen Handelns zu existenzbedrohenden Rückwirkungen auf einen selbst führen kann.

#### *b. Die Beschleunigung des Veränderungstempos in wichtigen Dimensionen des Wirtschaftssystems*

Der Erfolg von gestern gibt keine Sicherheit mehr für das Morgen. Vergangenheit und Zukunft sind in der Steuerung von Unternehmen immer deutlicher zu entkoppeln, weil sich die Erfolgsbedingungen wesentlich rascher ändern als früher.

Der Faktor Zeit hat damit ungeheuer an Bedeutung gewonnen. Die Produktzyklen sind deutlich kürzer geworden, der technologische Innovationsdruck verlangt enorme Investitionen in Forschung und Entwicklung, gleichzeitig schwinden die Möglichkeiten, diese Kosten auf dem Weg über hohe Produktpreise wieder einfach hereinzuspielen. Die Instrumente der strategischen Unternehmensführung verhelfen zwar zu einer rascheren Anpassungsfähigkeit. In dem Ausmaß, wie sich immer mehr dieser Instrumente bedienen, verknappen sie aber insgesamt die für Kurskorrekturen zur Verfügung stehende Zeit. Wer Trends nicht rechtzeitig erkennt, „den bestraft die Geschichte“. Planungshorizonte schrumpfen, längerfristige Orientierungen sind äußerst schwierig geworden. Der verantwortliche Umgang mit Risiko ist zu einer zentralen Managementdimension geworden. Traditionelle Wissensbestände veraltern in einer bislang nicht vermuteten Geschwindigkeit. Diese neue Qualität von Beschleunigung hat unterneh-

mensintern vielfache Auswirkungen. Einerseits ist man gezwungen, die Routineabläufe auch entsprechend zeitsparend zu gestalten. Neue Technologien sollen diesen Rationalisierungsprozeß unterstützen. Andererseits macht es die allgemeine Verknappung von Zeit immer schwieriger, unterschiedliche Zeithorizonte organisationsintern miteinander zu integrieren (wie lange braucht ein organisatorischer Umstellungsprozeß vernünftiger Weise, wann greifen Personalentwicklungsmaßnahmen, wie lange braucht eine Produktentwicklung bis zur Marktreife, ...?). Die zum Prinzip gewordene Beschleunigungstendenz interner Prozesse läuft Gefahr, alles Geschehen unter sich zu subsumieren, zum Maßstab des Zeitbedarfs insgesamt zu werden. Der permanente Handlungsdruck läßt einen reflexiven Umgang mit sich selbst als Organisation, der einer ganz anderen Zeitlogik folgt, immer unwahrscheinlicher werden. Wie läßt sich unter diesen Umständen der spezifische Zeitbedarf, den unterschiedliche Problembearbeitungsprozesse jeweils für sich aufweisen, innerorganisatorisch noch zur Geltung bringen? Die Fähigkeit zur „Entschleunigung“ von Prozessen ist heute mehr denn je angesagt. Der Einbau von Verzögerungsmechanismen, die wieder Freiräume zum Nachdenken schaffen, wird zu einer Überlebensfrage (für soziale Systeme und Individuen gleichermaßen). Für alle professionellen Gestalter von Entwicklungsprozessen bildet die gekonnte Handhabung dieser Zeitproblematik die zentrale Herausforderung.

#### ***Konsequenzen aus den beobachteten Entwicklungstendenzen***

Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Gegenwartstrends hat für viele Entscheidungsträger in Organisationen alte, liebgewordene Gewißheiten schmelzen lassen. Die momentanen Verhältnisse ebenso wie die in Zukunft zu erwartenden Entwicklungen muten den Verantwortlichen ein neues Niveau an ständig zu bewältigender Unsicherheit zu. Die wachsende Intransparenz der Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Agieren von Wirtschaftsorganisationen, der hohe Vernetzungsgrad der externen Einflußfaktoren sowie das erhöhte Veränderungstempo dieser Faktoren definieren die aktuelle Steuerungsproblematik von Unternehmen. Das Handeln unter Bedingungen hoher organisierter Komplexität ist für absehbare Zeit zur permanenten Herausforderung an die Antwortfähigkeit von Organisationen und ihrer Steuerungskapazität geworden.

In der bisherigen Entwicklung von Organisationen können zwei Grundtypen von Reaktionsmustern beobachtet werden, die dazu dienen, die eigene Antwortfähigkeit bei sich ändernden Umweltbedingungen aufrechtzuerhalten. Im evolutionären Muster reagiert das System auf ad hoc auftauchende Probleme mit Adhoc-Lösungen. Man schwingt mit den registrierten Veränderungen der Umwelt so gut es geht mit, ohne für diesen Anpassungsprozeß besondere Wachsamkeit und Energien einzusetzen. Dieses „muddling through“ genannte Prinzip setzt einerseits organisationsintern einen gewissen Flexibilitätsspielraum voraus und andererseits keine überraschenden Brüche und Turbulenzen in den Umweltentwicklungen. Dem anderen Reaktionsmuster sind alle bürokratisch-hierarchischen Planungsmodelle

zuzurechnen. Diesem Bewältigungstypus gesteigerter Komplexität liegt die Annahme zugrunde, es ließe sich die eigene Zukunft in der Gegenwart durch Planungsentscheidungen relativ exakt fixieren, deren Umsetzung sich dann durch hierarchiegestützte Entscheidungsmacht bewerkstelligen läßt. Die vergangenen zwei Jahrzehnte haben sowohl in der Wirtschaft als auch im politischen System eine Vielzahl von Planungsinstrumentarien hervorgebracht, die alle die Hoffnung nährten, wenn man nur gut genug plane, werde sich die Wirklichkeit plankonform entwickeln. Beide Grundtypen der Bewältigung veränderter Umweltbedingungen (die verschiedenen Spielarten des Inkrementalismus sowie alle hierarchiebetonten Planungskonzepte) greifen heute angesichts des Ausmaßes an Komplexitätssteigerung, dem sich Wirtschaftsorganisationen gegenübersehen, zweifelsohne zu kurz.

#### **Neue Antwortstrategien auf die erhöhte Umweltkomplexität**

Wirft man einen Blick auf die Art und Weise, wie sich viele Unternehmen auf die veränderten Verhältnisse ihrer Umwelt einzustellen versuchen, so handelt es sich dabei stets um verschiedene Formen, die organisationsinterne Differenzierung voranzutreiben, bzw. überhaupt neue Formen der internen Differenzierung zu finden: beispielsweise die Gliederung in überschaubare, marktkonform operierende Geschäftsfelder, die Dezentralisierung der Erfolgs- und Kostenverantwortung, die weitere funktionale Spezialisierung etwa im Technologiebereich, aber keineswegs nur dort, die Internationalisierung der Organisation, die Institutionalisierung von Projektmanagement, die Auslagerung von Aufgabenbereichen im Sinne einer Neuadjustierung der Fertigungstiefe u.ä. All diesen Maßnahmen gemeinsam ist in jedem Fall eine enorme Steigerung der organisationsinternen Komplexität. Das Anwachsen der Komplexität in der Umwelt von Wirtschaftsorganisationen bedingt angesichts der hohen Umweltempfindlichkeit solcher Systeme eine Steigerung des internen Komplexitätsniveaus (vgl. das von Ashby 1956 formulierte „Law of requisite variety“). Im Erleben der Betroffenen holt man sich auf dieser Weise das Chaos von außen in die Organisation hinein.

Dieser unvermeidlichen Steigerung der organisationsintern zu bewältigenden Komplexität, die sich praktisch in unzähligen Besprechungen, Abstimmungen und diversen Integrationsmechanismen manifestiert, entsprechen gegenwärtig drei Antwortstrategien, die sich in der Praxis durchaus ergänzen und wechselseitig stützen können. Die eine Strategie besteht in der Weiterentwicklung der Führungsstrukturen im Unternehmen und in einer entsprechenden Professionalisierung der Führungsfunktionen (vgl. R. Wimmer 1989). Gelingt ein solcher Entwicklungsschub nicht, handelt sich die Organisation schwerwiegende Dauerprobleme ein. Die andere Strategie zielt auf den Aufbau interner Experten für die Unterstützung von Entwicklungsprozessen, bezogen sowohl auf die Organisationsstrukturen als auch auf das Qualifikationspotential des Personals. Hauptaufgabe dieser internen „Entwicklungsspezialisten“ ist es, die Linienführungskräfte inklusive des

Topmanagements bei ihren diesbezüglichen Gestaltungsaufgaben zu unterstützen, ohne ihnen die Führungsverantwortung für diese Aufgaben abnehmen zu können. Letztlich kann in zunehmendem Maße beobachtet werden, daß Organisationen zur Förderung der eigenen Antwortfähigkeit gegenüber tendenziell „chaotischen“ Umweltbedingungen auf die spezifische Kooperation mit externen Ressourcen zurückgreifen (hierin besitzt ein Teil der externen Beratungsdienstleistungen seine tiefere Begründung, vgl. R. Wimmer 1991). Die weiteren Überlegungen dieses Beitrages sind vor allem dem Versuch gewidmet, für die berufliche Orientierung dieser internen „Entwicklungsspezialisten“ aus systemtheoretischer Sicht einige Hinweise zu liefern.

## **2. Probleme bei der Ausdifferenzierung interner Spezialisten auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung**

Es kommt in der Praxis relativ selten vor, daß die verantwortlichen Entscheidungsträger einer Organisation auf den internen Veränderungsbedarf so reagieren, daß sie sich bereits professionell ausgewiesene Fachleute suchen, diese anstellen und zu diesem Zwecke eine organisationsintern auch explizit ausgewiesene Organisationseinheit (beispielsweise als eine dem Topmanagement zugeordnete Stabstelle) schaffen. Eine solche „Gründungsgeschichte“ und aufbauorganisatorische Positionierung schafft, wenn sie erfolgt, für das Wirksamwerden interner Entwicklungsexperten günstige Ausgangsbedingungen. Wesentlich häufiger ist allerdings der Fall zu beobachten, daß solche Entwicklungsaufgaben von Stelleninhabern wahrgenommen werden, die bislang schon mit verwandten Aufgabenstellungen betraut waren. Je nach den in der Vergangenheit eines Unternehmens aufgebauten Mustern im Umgang mit Veränderungsnotwendigkeiten werden diesbezüglich entweder Aus- und Weiterbildungsleute tätig, bislang hauptsächlich verantwortlich für interne Schulungsmaßnahmen, oder interne EDV-Spezialisten, die ausgehend von EDV-Einführungs- und Umstellungsprojekten auch die zugrundeliegenden Organisations- und Personalprobleme miterledigt haben; oder klassische Organisatoren, die bisher für Stellenbeschreibungen und die jeweilige Aktualität des formellen Organigramms zuständig waren, entdecken den ungedeckten Bedarf einer professionellen Konzipierung und Betreuung von organisationsinternem strukturellen Wandel. Welche dieser Tätigkeitsfelder zum Ausgangspunkt für die Ausdifferenzierung eigener Spezialistenrollen für Veränderungen wird (ob der Bildungs- oder Personalbereich, ob interne EDV-Abteilungen oder die klassische Organisatorenrolle), hängt sehr eng von ganz bestimmten organisationskulturellen Faktoren ab. Je nachdem, ob bislang in den Grundüberzeugungen einer Organisation Veränderungen als ein Problem des „Lernens von Personen“ oder primär als ein technisches Problem (EDV) oder als ein Problem bürokratischer Regeln und Festlegungen angesehen worden sind, wird der organisationsinterne Anknüpfungspunkt für die Ausdifferenzierung eigener Spezialistenrollen ganz unterschiedlich ausfallen. In der Vergangenheit sind in der Regel von den eben genannten Stellen Ini-

tiativen zu einer spezifischen Professionalisierung ihrer Tätigkeitsprofile auch in Richtung einer internen Betreuung von organisatorischen Umgestaltungsprozessen ausgegangen. Gerade dieser Umstand, daß diese Ausdifferenzierungsprozesse nicht von den verantwortlichen Linienführungs-kräften ausgehen, sondern von bestimmte Fachexperten, und daß sie in der Regel aus funktional schon etablierten Organisationseinheiten heraus erfolgen, schafft für das Bemühen um eine stabile Etablierung solcher Spezialistenrollen ausgesprochen schwierige Ausgangsbedingungen. Drei dieser Schwierigkeiten sollen hier besonders hervorgehoben werden.

– Was erwartet man in einem Unternehmen von einer Person, die im Bildungsbereich, in der Personalabteilung oder als EDV-Organisator tätig ist? Die internen Erwartungen an solche Rollenträger sind über viele Jahre gewachsen und ungleich fester fixiert, als es die Betroffenen in der Regel wahrhaben wollen. Erfolgt die Ausdifferenzierung von internen Organisationsberatern aus schon etablierten Abteilungen, dann ist es in der Regel ungemein schwer, den potentiellen „Kunden“ deutlich zu machen, worin das Spezifische dieser neuen internen Dienstleistung liegt. Damit ist die Möglichkeit, zwischen den Entwicklungsspezialisten und ihren internen „Klienten“ eine tragfähige Kooperationsbeziehung aufzubauen, von vornherein stark erschwert.

– Das Gestalten von internen Veränderungsprozessen liegt in der nicht-delegierbaren Verantwortung der zuständigen Linienvorgesetzten. Um als interner Entwicklungsspezialist sinnvoll wirksam werden zu können, bedarf es einer ausgeklügelten Arbeitsteilung zwischen ihm (oder ihr) und seiner (ihrer) Rolle als Organisationsberater(in) und den für die Umgestaltung verantwortlichen Führungskräften. In der Praxis neigen viele Führungskräfte aus emotional verständlichen Gründen dazu, einen Großteil dieser Gestaltungsverantwortung und der erforderlichen operativen Tätigkeiten an solche internen Spezialisten zu delegieren, die sich aber durch die Übernahme dieser Aufgaben zumeist in eine ganz schwierige Lage bringen. Je diffuser und unklarer die Position des internen Organisationsberaters im Unternehmen noch ist, umso schwerer fällt es allen Beteiligten, die für das konstruktive Gelingen dermaßen komplexer Umgestaltungsprozesse unerlässliche Funktionsteilung zwischen den zuständigen Führungskräften im Klientensystem einerseits und den sie unterstützenden internen Entwicklungsspezialisten andererseits gut auszuhandeln und immer wieder neu zu bestimmen.

– Selten lassen sich organisatorische Umgestaltungsprojekte auf einen definierten Teilbereich der Organisation alleine begrenzen. Zumeist ist das Gesamt einer Unternehmung in irgendeiner relevanten Weise berührt. In diesem Moment benötigen Veränderungsprozesse die verantwortliche Mitgestaltung durch das Topmanagement. Versucht sich dieses aus dem Geschehen herauszuhalten, so erweist sich dies letztlich immer als schwerwiegendes Hindernis. Interne Entwicklungsspe-

zialisten, wenn sie nicht von vornherein als Stabstelle in der unmittelbaren Nähe der Organisationsspitze angesiedelt sind, haben es stets sehr schwer, in eine ernstzunehmende Partnerrolle für das Topmanagement zu kommen. Dadurch fehlt in solchen intern betreuten Umgestaltungsprojekten nicht selten die Möglichkeit, die eigentlichen Entscheidungsträger rechtzeitig und in dem erforderlichen Ausmaß in den Prozeß einzubinden.

Es ist nun die Hauptthese des vorliegenden Beitrages, daß es angesichts der unvermeidlichen Schwierigkeiten, die die Tätigkeit von internen Entwicklungsspezialisten begleiten, von ganz besonderer Bedeutung ist, über eine Theorie des diesbezüglichen Tuns zu verfügen und ein entsprechendes Praxis-know-how aufzubauen. Was bedeutet es eigentlich, „Spezialist“ für organisationsinterne Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben zu sein? Welches professionelle Rollenverständnis ist dafür angemessen?

### 3. Der Aufbau einer angemessenen professionellen Orientierung für die interne Unterstützung von organisationsbezogenen Veränderungsprozessen

Beobachtet man Personen, die beruflich mit der Umgestaltung komplexer sozialer Systeme zu tun haben, so trifft man zweifelsohne auf eine Vielzahl mehr oder weniger expliziter Erklärungen dafür, warum bestimmte Veränderungsstrategien gewählt werden, welche Vorgehensweisen zum Erfolg führen, welche Rolle der „Veränderer“ einzunehmen hat etc. Jeder von uns, dessen berufliche Aufgabe es ist, auf die Entwicklung von Personen und Organisationen gestaltend Einfluß zu nehmen, hat sich im Laufe seiner professionellen Geschichte ein Set von Vorstellungen darüber erworben, in welcher Weise „Personen und Organisationen funktionieren“ und in welcher Weise er persönlich auf solche Systeme einwirken kann. Wir verfügen über eine mehr oder weniger explizite Theorie unseres professionellen Tuns in Organisationen, erworben durch vielfältige Erfahrungen, bestätigt durch die Art und Weise, wie wir uns Rückmeldungen darüber organisieren, daß dieses Tun als erfolgreich anzusehen ist. Solange wir mit diesem Set an Orientierungen aus unserer Sicht erfolgreich wirksam werden können, gibt es keinen Anlaß für Veränderungen im Sinne eines echten Paradigmenwechsels. Wenn man also mit seinen bisherigen Grundüberzeugungen, mit seinem bisherigen Bild von Organisationen und ihren Veränderungsmöglichkeiten ganz gut zurechtgekommen ist, dann gibt es keinen besonderen Druck, sich zu fragen, ob die Vorstellungen und Erklärungen für die Begründung der eigenen Arbeit sowie die dazu passenden Verfahrensweisen und Praktiken noch angemessen sind. Zu einem echten Paradigmenwechsel, im Sinne einer grundlegenden Neuorientierung des eigenen professionellen Selbstverständnisses, wird man erst dann gezwungen (individuell sowie große Teile einer ganzen Profession), wenn die geschichtlich erworbenen Orientierungen bei der Bewältigung der anstehenden Probleme nachhaltig

versagen. Dann durchlebt man krisenhafte, die eigene Identität in Frage stellende Prozesse, die mit einem hohen Lerndruck verbunden sind. Meiner Einschätzung nach befinden sich viele professionelle „Veränderer“ gegenwärtig in einer solchen Umbruchphase, in der einige Grundpfeiler des bislang angesammelten Veränderungswissens ins Wanken geraten sind. Am Beispiel des klassischen Verständnisses von Organisationsentwicklung soll dies im folgenden kurz erläutert werden.

### Einige Grundüberzeugungen des klassischen Verständnisses von Organisationsentwicklung (OE)

Viele gruppendynamisch ausgerichtete Trainer und Berater von OE-Projekten schöpften ihre beruflichen Orientierungen aus einer Tradition des geplanten organisatorischen Wandels, die in ihrem Ursprung eng mit dem Namen Kurt Lewin verbunden ist. Die auf Lewins Arbeiten in den vierziger Jahren aufbauende Richtung angewandter Sozialwissenschaften brachte eine Reihe von Grundüberzeugungen hervor, in denen die berufliche Sozialisation vieler OE-Experten stattfand. Zu diesen zentralen Annahmen über die Charakteristika von Organisationen zählten:

- Die klassische Hierarchie mit ihrer starren Kompetenz- und Machtverteilung ist die Wurzel für viele Fehlentwicklungen in Organisationen.
- Die Dynamik in Organisationen ist folglich durch charakteristische Interessensgegensätze und Machtunterschiede geprägt.
- Die bestehenden Arbeitsbedingungen (selbst ein Resultat der hierarchiebetonten Bauprinzipien von Organisationen) lassen das eigentliche Potential der Menschen ungenutzt; im Gegenteil, sie lassen die Leistungsfähigkeit ebenso wie die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten verkümmern.
- Die starke Betonung der vertikalen Befehlsbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen vereinzelt agierenden Mitarbeitern übersieht den Wert horizontaler Abstimmungs- und Kooperationsbeziehungen in der Gruppe.
- Die Beziehungsebene zwischen den Organisationsmitgliedern und die damit verbundenen Emotionen sind durchwegs tabuisiert. Aus diesem Grunde wird in der Regel die Sachebene benützt, um die verschütteten Probleme im emotionalen Bereich auszutragen. Dies geht zu Lasten der Leistungsfähigkeit des einzelnen sowie der Gesamtorganisation.

Diesem Bild von der Realität in Organisationen korrespondierten ganz bestimmte Vorstellungen und Ziele, in welche Richtung Organisationen und

ihre Mitglieder heutzutage weiterentwickelt werden müssen. Zu diesen vorrangigen Interventionsrichtungen zählten beispielsweise:

- Weil das Festhalten an der formellen hierarchischen Struktur sowie an der korrespondierenden Machtverteilung die Ursache für viele Probleme ist, gilt es, Organisationen in eine Richtung umzubauen, die die substantielle Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungsprozessen erlaubt. Macht die Betroffenen zu Beteiligten!
- OE impliziert somit eine Aufweichung der etablierten Machtstrukturen; sie nimmt Partei für die Einflußschwächeren und versucht, deren Potential zu entwickeln.
- Der Umbau der Organisationen erfolgt in erster Linie durch die Etablierung von Gruppen und Teams. Diese Sozialform bildet jene Kernbausteine, aus deren Zusammenwirken die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation hervorgeht.
- Durch die Erhöhung der Selbstverwirklichungschancen des einzelnen in seiner Arbeit steigt einerseits die Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder, es wächst dadurch aber auch die Produktivität des Ganzen.

Begleitet wurden diese Vorstellungen über die Entwicklungsrichtung von Organisationen von ganz bestimmten Annahmen darüber, wie sich ein geplanter Wandel in Organisationen vollzieht. Im Zentrum stand dabei die Überzeugung, daß Veränderungen durch *die Einsicht der Betroffenen* in die problemerezeugenden Verhältnisse und den damit verbundenen Veränderungsbedarf bewirkt werden. OE-Projekte haben deshalb Lernchancen bereitzustellen, die eine *Aufklärung* der Organisation und ihrer Mitglieder über sich selbst ermöglichen und die die persönliche Kompetenz zur Realisierung der erkannten Veränderungsnotwendigkeiten entwickeln helfen. Im Grunde genommen haben Berater in diesem Verständnis oftmals versucht, Organisationsentwicklung durch die Veränderung von Personen, also durch Personalentwicklung im heutigen Sinne, zu bewerkstelligen.

Die praktischen Erfahrungen, die in den sechziger und siebziger Jahren mit diesem Selbstverständnis gemacht werden konnten, waren vielfach nicht ermutigend. Zwar konnte den Teilnehmern an solchen Lernprozessen auf der persönlichen Ebene zweifelsohne eine wichtige Unterstützung geboten werden. Die Veränderungsimpulse in Richtung Organisation, beispielsweise hinsichtlich von Restrukturierungsprozessen müssen ehrlicher Weise als bescheiden eingestuft werden. Aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus lassen sich die Gründe für die mangelnde „Interventionskraft“ dieser damaligen OE-Versuche eben nicht nur in den widrigen äußeren Verhältnissen finden, sondern auch im zugrundeliegenden Berater- und Trainerselbstverständnis, dessen Kernelemente eben zu skizzieren versucht wurde.

Angesichts der Krise der klassischen Organisationsentwicklungskonzepte und angesichts der geringen Praxisrelevanz betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Ansätze versprach am Beginn der achtziger Jahre die Begegnung mit dem Theoriegebäude der neueren Systemtheorie und dem, was davon in der systemischen Familientherapie bereits praktisch erprobt worden war, eine neue Orientierung. Die Integration der bisherigen Traditionen der OE mit den unterschiedlichen Wurzeln und Entwicklungen systemischen Denkens hat im zurückliegenden Jahrzehnt die Ausprägung einer eigenständigen, systemisch orientierten Beratungsphilosophie entstehen lassen (vgl. etwa Wimmer/Oswald 1987, Wimmer 1991, Exner u.a. 1987). Was verbirgt sich hinter diesem, in der Zwischenzeit zum modischen Schlagwort avancierten „systemischen Ansatz“, wenn es um die professionelle Unterstützung von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen geht? Zur Verdeutlichung des Hintergrundes dieses Ansatzes sei im folgenden in aller gebotenen Kürze auf einige seiner Wurzeln verwiesen. Dabei soll folgende Ausgangsthese alle weiteren Überlegungen anleiten:

*Die Praxis systemischer Organisationsberatung bedeutet Interdisziplinarität. Sie verlangt die Integration verschiedener Wissenschaftsrichtungen im Aufbau einer angemessenen Theorie des eigenen Tuns.*

Die Suche nach Antworten auf die Frage, was denn dieser systemische Ansatz konkret auf sich hat, gestaltet sich für den interessierten Praktiker wesentlich schwieriger als zunächst erwartet. Denn es gibt *die* Systemtheorie nicht! Was es gibt, sind interessante Denkansätze in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, die sich wechselseitig enorm befruchten und in ihrer Gesamtheit eine geänderte Auffassung von Wirklichkeit, ein neues Weltbild entstehen lassen. Außerdem zeigt die nähere Beschäftigung mit systemischen Fragestellungen, wie sie am Beginn der achtziger Jahre intensiver einsetzte, recht bald, daß es für die professionelle Einflußnahme auf die Entwicklung von Organisationen noch kein allgemein erprobtes Repertoire gibt (vgl. auch Kasper 1990). Es war eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser ersten Jahre der Begegnung mit der Systemtheorie, daß für die praktischen Problemstellungen der Entwicklung komplexer Organisationen sowie der Personen in diesen weder eine elaborierte theoretische Basis vorhanden ist noch auf eine erprobte Praxeologie zurückgegriffen werden kann. Für beide Mängel mußten in der Vergangenheit durch die Kooperation von interessierten Praktikern und Theoretikern geeignete Bearbeitungsmöglichkeiten geschaffen werden. In diesen intensiven Kooperationsbemühungen kam es zur Integration folgender Forschungsgebiete, die wohl am meisten zur Ausprägung eines eigenständigen systemischen Beratungsansatzes beigetragen haben.

#### **Die systemische Familientherapie**

Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem das Heidelberger Institut für Familientherapie (H. Stierlin, F. Simon, G. Weber) um die Fundierung und Weiterentwicklung dieser Richtung verdient gemacht.

Bahnbrechende Pionierarbeiten für die Grundlegung der Familientherapie in praktischer und theoretischer Hinsicht hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten auch die Mailänder Gruppe um M. Selvini-Palazzoli geleistet. Das Therapiekonzept dieser Richtung fußt auf der Beobachtung, daß schwere psychische Störungen (wie z.B. Schizophrenie, Magersucht u.a.) ihre Ursachen nicht in individuellen Problemen haben, sondern in ganz speziellen Kommunikationsweisen der betroffenen Familien. Die „Heilung“ erfolgt deshalb durch eine „Therapie“ des sozialen Systems Familie, indem Einfluß auf die krankmachenden Beziehungskonstellationen und Kommunikationsmuster der Familienmitglieder genommen wird.

Bei der Beschäftigung mit der systemischen Familientherapie haben in der Entwicklung systemischer Organisationsberatung in erster Linie praktische Fragen interessiert. Wie gestalten Familientherapeuten den Erstkontakt mit den ratsuchenden Familien? Welches Setting wählen sie für ihre Arbeit? Welche Begründungen sind dafür ausschlaggebend? Wie bilden Familientherapeuten ihre Hypothesen? Welchen Stellenwert besitzen verschiedene Fragetechniken, insbesondere das sogenannte „zirkuläre Fragen“ in ihrem Interventionsverständnis? Wie nützen sie bestimmte Paradoxien in der behandelten Familie für gezielte Interventionen?

#### **Die systemtheoretische Theorieentwicklung in der Soziologie**

Überblickt man die sozialwissenschaftliche Theorieentwicklung des letzten Jahrzehnts, so stößt man unausweichlich auf den Namen Niklas Luhmann und andere Systemtheoretiker am Bielefelder Institut für Soziologie (zu nennen sind hier vor allem noch Helmut Willke und Dirk Baecker, der sich auf Fragen des Wirtschaftssystems spezialisiert hat).

In den Forschungen dieser Wissenschaftler steht der Versuch, die Entwicklungstendenzen und Spezifika hochentwickelter moderner Gesellschaften zu begreifen, im Mittelpunkt. Mit welchen Denkkategorien läßt sich die eigenartige Dynamik dieser Gesellschaften beschreiben? Welche Logik liegt ihr zugrunde? Welche Steuerungsformen sind dem Komplexitätsniveau moderner Gesellschaften angemessen? Kann man heute angesichts der Eigendynamik gesellschaftlicher Prozesse überhaupt noch von Steuerung sprechen? Welche speziellen Risiken produziert diese Eigendynamik, und welcher gesellschaftliche Umgang mit diesen neuen Risiken läßt sich beobachten?

Organisationen, wie wir ihnen gegenwärtig begegnen, sind historisch gesehen noch sehr junge gesellschaftliche Phänomene. Was kann die soziologische Systemtheorie zum Verständnis dieser Phänomene beitragen? Was zeichnet ihre innere Entwicklungsdynamik aus? Wie läßt sich das Verhältnis von Person und Organisation adäquat beschreiben? Was heißt es, auf ihre Entwicklung gezielt Einfluß nehmen zu wollen? Solche und ähnliche Fragen haben die Auseinandersetzung



von Organisationsberatern mit dem sozialwissenschaftlichen Zweig der neueren Systemtheorie angeleitet.

### ***Die systemtheoretisch ausgerichtete Biologie***

Ganz wichtige Impulse für die gesamte Entwicklung des systemischen Denkens in den beiden letzten Jahrzehnten sind von zwei chilenischen Biologen ausgegangen, von Humberto Maturana und Francisco Varela. Ausgangspunkt ihrer Forschungen war unter anderem die Frage: Wie läßt sich menschliches Erkennen naturwissenschaftlich erklären? Was ist Kognition? Über diese Frage sind sie zu Einsichten vorgestoßen, die sich ganz grundsätzlich auf das Verständnis der Funktionsweise lebender Systeme beziehen. In diesem Zusammenhang prägten sie den Begriff der Autopoiesis (sich selbst machen und hervorbringen), um den Prozeß der Reproduktion von Leben zu charakterisieren. Dieser Begriff hat dann weit über die Biologie hinaus wichtige theoretische Innovationen angestoßen. Vor allem hat ihn N. Luhmann für das Verständnis sozialer Systeme nutzbringend weiter zu entwickeln versucht. Neuerdings beschäftigt sich Maturana aus biologischer Sicht mit der Funktion von Sprache für die menschliche Entwicklung sowie mit der Bedeutung von Emotionalität in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Beiden Phänomenbereichen kommt in der Arbeit von Personal- und Organisationsentwicklern zweifelsohne ein hoher Stellenwert zu.

### ***Die Kybernetik zweiter Ordnung***

Seit N. Wiener Ende der vierziger Jahre den Begriff der Kybernetik für das Studium von Regelkreisen und Rückkopplungsphänomenen geprägt hat, hat diese junge Disziplin eine sprunghafte Entwicklung genommen. Für die praxisbezogenen Problemstellungen, die Organisationsberater dem schwierigen Umgang mit komplexen, sozialen Systemen verdanken, gewannen vor allem die Arbeiten Heinz von Foerstlers eine große Bedeutung. Foerster hat beinahe 20 Jahre das legendäre Biological Computer Laboratory (BCL) der University of Illinois geleitet und sich dabei vor allem der Erforschung beobachtender Systeme gewidmet. Lebende Systeme sind beobachtende Systeme, die ihre „Erkenntnisse“ aus der Verarbeitung von Beobachtungen gewinnen. Will man also das Phänomen des Erkennens verstehen, muß man den Beobachter beobachten. Die damit verbundene erkenntnistheoretische Wende in den Naturwissenschaften nennt Heinz von Foerster „Kybernetik zweiter Ordnung“, deren neurophysiologische Grundlagen ihn besonders beschäftigt haben.

Für die Konzeption von Steuerungsmodellen komplexer sozialer Systeme ist seine Unterscheidung zwischen trivialen und nichttrivialen Systemen wegweisend geworden.

### ***Die Chaosforschung***

Schon in der Frühzeit der Kybernetik spielten Fragen der Selbstorganisation von Systemen eine große Rolle. Allerdings erst in den siebziger

Jahren erlebten bislang ausgeklammerte, weil nicht kalkulierbare Phänomene wie z.B. das Wetter und andere scheinbar chaotische Naturerscheinungen eine bislang ungeahnte Zuwendung seitens der etablierten Naturwissenschaften. Auf dem Weg über die Meteorologie und ihrem Bemühen, die Entwicklung von Wetterlagen vorhersagbar zu machen, fand das „Chaos“ Eingang in die strenge, naturwissenschaftliche Forschung, die sich bislang gescheut hatte, sich solch nicht berechenbaren, durch Nichtlinearität und Rekursivität gekennzeichneten Prozessen ernsthaft zu stellen (vgl. etwa die Entdeckung des sogenannten Schmetterlingeffektes). Seither erfreut sich die „Chaosforschung“ verschiedenster, durchaus praxisrelevanter Anwendungsgebiete, die insbesondere durch die Simulationsmöglichkeiten der heutigen Computergenerationen eröffnet worden sind. So haben etwa in der Zwischenzeit weit über den engen Kreis dieser neuen Forschungsrichtung hinaus die Grundgedanken der fraktalen Geometrie an Bedeutung gewonnen. Nach dem „Prinzip der Selbstähnlichkeit“ fußt diese Art von Geometrie auf der immer wieder erfolgenden Anwendung einer Rechenvorschrift auf sich selbst (einprägsam läßt sich dieses Prinzip am Beispiel der Koch'schen Schneeflocke verdeutlichen). In der belebten Natur sind Fraktale und ihre Bauprinzipien sehr weit verbreitet, vor allem dort, wo große Oberflächen und deren Variabilität zum Austausch mit der jeweiligen Umwelt benötigt werden (vgl. etwa die Lunge, Laubbäume etc.). Die Übertragung dieser rasanten Forschungsentwicklung auf soziale und gesellschaftliche Bereiche steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Über interessante Analogiebildungen (vgl. etwa den Management-Bestseller von Tom Peters „Thriving on chaos“) ist man bislang noch nicht hinausgekommen. Entscheidend ist wohl, daß die besondere Karriere der „Chaosforschung“ auch damit zu tun hat, daß die über Jahrhunderte festgefühten, naturwissenschaftlichen Sichtweisen von Wirklichkeit nun nachhaltig ins Wanken geraten sind.

Die Begegnung mit diesen unterschiedlichen Denkansätzen und ihren Hauptrepräsentanten hat im zurückliegenden Jahrzehnt in den interessierten Beraterkreisen einen Lernprozeß ausgelöst, der langsam ein neues theoretisches Fundament für die Beratung nichtfamiliärer sozialer Systeme entstehen läßt. Es ist dies ein Fundament, das auch für alle Professionalisierungsbemühungen organisationsinterner „Entwicklungsspezialisten“ die Grundlage abgeben kann. Vergleicht man allerdings die diesbezüglichen Entwicklungen auf dem Gebiet der Organisationsberatung mit jener der systemischen Familientherapie, so muß man zugestehen, daß bislang weder ihr Theorieniveau noch die Elaboriertheit ihrer Praxeologie erreicht wird. Hier stehen uns noch große eigenständige Forschungsanstrengungen bevor; denn die naive Übertragung familientherapeutischer Interventionskonzepte auf die Arbeit mit Organisationen hat sich als nicht zielführend erwiesen.