

Torsten Groth & Rudolf Wimmer

17 Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung

Die systemische Organisationsberatung kann als eine Erfolgsstory beschrieben werden. Mitte der achtziger Jahre gegründet, hat sich diese Form der Beratung neben den idealtypisch als Experten- und Prozessberatung bezeichneten Beratungsformen in der Unternehmenspraxis etabliert. Systemische Organisationsberatung speist sich insbesondere aus drei Quellen:

1. aus der Tradition der Organisationsentwicklung;
2. aus der systemischen Familientherapie, aus der sie Interventionstechniken wie zirkuläres Fragen, Umdeutung/Reframing, paradoxe Intervention oder Verschreibungen entnimmt (siehe Abschnitt 17.2.2);
3. aus der neueren Systemtheorie.

Sie ist bislang die einzige Form, die sich dezidiert auf eine theoretische Basis stützt (vgl. Wimmer 1992; Hilse 2001). Neben anderen im weitesten Sinne systemischen Theorien ist es immer wieder die Luhmann'sche Systemtheorie, auf die man sich beruft. Im Folgenden soll aufgezeigt werden,

1. inwieweit sich diese Beratungsform von anderen Formen unterscheidet,
2. worin ihre Besonderheiten liegen und
3. was es heißt, Organisationsberatung unter Zuhilfenahme der Luhmann'schen Systemtheorie durchzuführen.

Das Verständnis der Grundzüge von Luhmanns Theorie (Kapitel 12 des vorliegenden Bandes) wird dabei vorausgesetzt.

17.1 Beratungsformen und deren organisationstheoretische Grundlegungen

Die Besonderheiten systemischer Organisationsberatung im Gegensatz zu den anderen beiden vorherrschenden Paradigmen – klassische Expertenberatung und Prozessberatung – lassen sich am prägnantesten hervorheben, wenn man einen Blick auf die Organisationstheorien wirft, auf die sich die Beratungsrichtungen jeweils berufen. In der gut 100jährigen Geschichte der Organisationstheorie lassen sich drei grundlegende

Metaphern finden, die für eine Organisation stehen (vgl. Bardmann/Groth 2001). Ihnen lassen sich drei idealtypische Beratungsformen zuordnen, die nachfolgend diskutiert werden:

1. Die Organisation als Maschine – Expertenberatung;
2. Die Organisation als Organismus – Prozessberatung;
3. Die Organisation als Nichttrivialmaschine – Systemische Organisationsberatung.

17.1.1 Expertenberatung, oder die Beratung einer Maschine

Die klassische Beratung, die auch als Expertenberatung bezeichnet wird, stützt sich auf eine Maschinenmetaphorik, die schon bei Babbage und dessen geistigen Nachfolgern Taylor und Ford zu finden ist. Die Maschine ist die wohl älteste, bekannteste und auch heute noch weit verbreitete Metapher für eine Organisation. Sie wurde im ausgehenden 19. Jahrhundert fast zeitgleich mit dem Begriff der Organisation eingeführt. Als in Folge der Industrialisierung die Menschen ihre Arbeitskraft nicht mehr zur selbstorganisierten Heimarbeit einsetzten, sondern in streng reglementierte Abläufe einer Manufaktur gepresst wurden, gab es einen riesigen Bedarf an Ordnungsstiftung. Man begann damals Fabriken so zu ordnen, dass an deren Spitze Führer standen, die sich nicht mehr über Herkunft, Besitz oder Begnadung, sondern über Können und Erfolge legitimieren sollten. Viel Zeit verwandte man darauf, die Ungewissheit des Erfolgs durch wissenschaftliches Wissen in Gewissheit zu transformieren. Man wollte wissen, wie sich das Verhältnis von Zweck und Mittel optimieren ließe und wie sich über die Kombination von Befehl und Gehorsam – also über Macht – Konflikte überbrücken ließen. Die wissenschaftliche Forschung und Theoriebildung ließen sich auf breiter Front für dieses Projekt einspannen (vgl. Bardmann/Groth 2001: 10 ff.).

Schon damals betrachtete man eine Organisation als ein System, aber dieses System war gedacht als eine Maschine, die – versehen mit dem richtigen Input – den gewünschten Output lieferte:



Abb. 17.1 Organisation als Trivialmaschine

Quelle: eigene (in Anlehnung an Foerster 1993: 245)

Folgende Implikationen sind mit einer Maschinenmetapher verbunden (vgl. Bardmann 1994: 260 f.):

- Eine Maschine ist ein geschlossenes Ganzes.
- Die Relationen zwischen den Einzelteilen sind determiniert.
- Die Einzelteile wie auch die Maschine selbst haben keine eigenen Ziele.
- Die Ziele werden von einem äußeren Konstrukteur vorgegeben.

- Störungen können nur durch einen externen Eingriff korrigiert werden.
- Die Maschine ist zwar kompliziert, prinzipiell aber durchschaubar und von daher trivial.
- Die Maschine ist Mittel zum Zweck.

Insgesamt sind Maschinen selbstlose Gebilde. Sie werden bewusst geplant, rational und rationell gestaltet und sind darauf angewiesen, dass sie von außen eine Zwecksetzung erfahren. Wird eine Organisation als Trivialmaschine gesehen, erfüllt sie einen Zweck, dem all das, was in ihr passiert, als Mittel zugeordnet werden kann. Alles, was diesen Mittelstatus nicht behaupten kann, kann rationalisiert – in der Regel wegrationalisiert – werden. Die Rationalität der Organisation beruht darauf, für alle Sachverhalte innerhalb der Organisation angeben zu können, welchen Zweck sie erfüllen. Dann muss mit Erich Gutenberg nur an der Spitze der Organisation, in ihrem obersten Zweck, Irrationalität zugelassen, ja gefordert werden, denn der oberste Zweck ist seinerseits nicht Mittel für einen weiteren Zweck (vgl. Baecker 2004: 93).

Dass sich diese Vorstellungen – die sich auch immer wieder in der Managementliteratur mit ihren How-to-do-Handreichungen finden lassen – so großer Beliebtheit erfreuen, mag jeden Organisationsforscher überraschen. Zu bedenken ist aber, wie sehr das Maschinenmodell mit den letztlich illusionären Hoffnungen, Wünschen und Träumen von Managern korrespondiert, sie könnten mit Weitsicht und Wissen dem Unternehmen ihren Willen aufzwingen. So lange das Management davon ausgeht, es halte die Stellhebel in der Hand und könne einen direkten Einfluss auf das Unternehmen ausüben, nimmt die Verwunderung über die Beliebtheit der Maschinen-Metaphorik ab. Expertenberater machen sich die Maschinenmetapher zu Nutze, um ihr Vorgehen anschlussfähig zu kommunizieren.¹

17.1.2 Prozessberatung, oder die Beratung eines Organismus

Eine andere organisationstheoretische Grundlegung ist bei der *Prozessberatung* bzw. der *Organisationsentwicklung* zu beobachten. Hier wird die Organisation nicht als mechanisches, sondern als lebendes System modelliert. Empirische Befunde für die Notwendigkeit das Maschinenmodell mit Leben zu füllen gab es zuhauf. Relativ einfach lässt sich zeigen, dass Organisationen keineswegs so problemlos zu steuern sind wie es die Maschinenmetapher suggeriert: Sie lassen sich nicht einfach umbauen und erneuern; sie widersetzen sich Eingriffen, wollen sich nicht ändern und streiken auch schon mal. Theoretiker und Praktiker mussten Organisationen deshalb ein gewisses Maß an Selbstbestimmung zuerkennen. Damit war die Organismusmetapher geboren. Folgende Charakteristika einer Organisation werden mit ihr in Verbindung gebracht (vgl. Bardmann 1994: 292 f.)

¹ Die Übereinstimmung in den Weltbildern ist sicherlich nur ein Grund für den Erfolg der klassischen Beratung. Daneben sind auch diverse andere manifeste und latente Funktionen zu nennen, wie z.B. Wissenstransfer, Blitzableiter etc. Wir werden hierauf später genauer eingehen (s.u.).

- Ein Organismus wird als umweltoffenes System betrachtet.
- Als lebendes System ist dieses von seinen Umweltkontakten abhängig.
- Die Ziele sind nicht mehr nur extern vorzugeben, es bilden sich zudem eigene Ziele heraus (vor allem das eigene Überleben).
- Es bilden sich dynamische Austauschbeziehungen mit der Umwelt heraus.
- Statt einer Perfektionierung der Abläufe steht das Finden brauchbarer Überlebenssicherungen im Vordergrund.
- Veränderungen werden nicht einfach vorgenommen, vielmehr sind Organismen einem permanenten Evolutionsprozess unterworfen.

Die noch den Maschinen unterstellte Trivialität wurde in zweifacher Hinsicht den empirischen Einsichten in die Komplexität von Organisationen angepasst. Indem man Organisationen Lebendigkeit unterstellte, verkomplizierten sich zum einen die externen Austauschbeziehungen und zum zweiten die internen Weisungszusammenhänge.

Gedacht als lebende Organismen sind Organisationen keine einfachen Mittel mehr, die ausschließlich externe Zwecke zu erfüllen haben. Hinzu kommt ein Interesse am eigenen Überleben im Rahmen der durch die Umwelt gesetzten Möglichkeiten und Grenzen. Organisationen wurden deshalb als offene Systeme konzipiert, deren Überleben davon abhing, ob es ihnen gelang, ihre Strukturen den Anforderungen der Umwelt anzupassen (vgl. Burns/Stalker 1961; vgl. auch Lawrence/Lorsch 1969).

Entscheidend für die Organisationsentwicklung war auch, dass innerhalb der Organisation der Faktor ‚Mensch‘ ins Spiel kam. Er war kein zu minimierendes Übel mehr, sondern eine zu pflegende Ressource. Die Arbeiten von Follett (1918) lieferten hierzu die ersten, die Hawthorne-Studien (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939) die nachhaltigsten Einsichten. Der Zusammenhang von Motivation und Leistungsbereitschaft wurde herausgestellt und die informelle Organisation als Beeinflussungsgröße des Betriebsergebnisses anerkannt. Indem die menschlichen Beziehungen (Human Relations) in den Blick kamen, änderten sich auch die Anforderungen an die Beratung. Diese konnte nicht einfach mehr mit einer ‚Ingenieurlogik‘ durchgeführt werden. Vor allem das harmonische Zusammenspiel der ‚Organe‘ musste bedacht werden. Da man erkannte, dass sämtliche Innovationsvorhaben von ‚oben‘ kritisch beobachtet werden und beispielsweise mit ‚Dienst nach Vorschrift‘ blockiert werden können, konnte man nicht mehr auf eine Indifferenzzone vertrauen, in der die Untergebenen unhinterfragt das taten, was von ihnen Neues verlangt wurde. Gemäß Lewins Idealen der Organisationsentwicklung versucht Prozessberatung daher, Wandlungsprozesse in Unternehmen unter Beteiligung der Betroffenen zu unterstützen bzw. die Arbeit zu humanisieren. Doch auch dieses von der Organismusmetapher suggerierte Ideal des harmonischen Zusammenwirkens der Ebenen steht nicht immer im Einklang mit der Organisationsrealität. Zudem hypostasiert das Bild der Organisation als Organismus (ebenso wie die Maschinenmetapher) die Idee der Veränderbarkeit und Innovationsfähigkeit von Organisation – zwar nicht mehr top-down, dafür aber bottom-up. Ist es in der Maschinenmetapher das überlegene Fachwissen eines Außenstehenden, das die Illusion einer Steuer- und Erneuerbarkeit erzeugt, so ist es in der Organismusmetapher die Annah-

me, dass ein Eingehen auf die Bedürfnisse der Betroffenen gepaart mit dem Prozesswissen der Change-Agents, die Dinge zum Guten ändern würde.

17.1.3 Systemische Organisationsberatung, oder die Beratung einer nichttrivialen Maschine

Werfen wir nun einen Blick auf die Metaphorik einer Nichttrivialmaschine, derer sich die *systemische Organisationsberatung* bedient. Für die soziologische Systemtheorie sind Organisationen – hier folgt man im Großen und Ganzen Heinz von Foerster (1993; vgl. Abschnitt 10.2) – historische Maschinen, die nicht bloß einen Input in einen immer gleichen Output umwandeln, sondern die unter Zuhilfenahme ihres Gedächtnisses (Zustandsfunktion) selektiv Irritationen von außen aufgreifen und diese dann in Outputs transferieren, die für sie selbst und für Außenstehende überraschend sind. Organisationen zeichnen sich damit durch ein hohes Maß an Undurchschaubarkeit, Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit aus. Weder von innen nach außen, von oben nach unten, noch von unten nach oben gibt es das, was man Transitivity oder Durchgriffskausalität nennt. Folglich wird es auch schwierig bzw. unmöglich, Beratungsleistungen direktiv einzubringen (vgl. auch Maturanas Konzept der operationalen Geschlossenheit, Abschnitt 9.2). Jede historische Maschine bestimmt selbst, ob sie, wann sie und wie sie beraterische Anreize zum Wandel sieht und umsetzt. Organisationen wird mit diesem Metapherngebrauch eine so hohe Komplexität zugesprochen, dass Voraussagen über die beste Organisation der Organisation nicht nur komplizierter, sondern geradezu unmöglich werden (vgl. Abschnitt 3.4: ‚Komplexe Systeme‘). Die systemische Beratung begründet hiermit ihre Vorsicht, den Klienten vorgefertigte Best-practice-Lösungen zu präsentieren.

Innerhalb der Organisationstheorie gelangten mit diesem Denken die Entscheidungsprozesse in den Blick. Kritisch unter die Lupe genommen wurde nun die Rationalität, die Organisationen in den vorigen Denkweisen zugeschrieben wurde. Verhaltenswissenschaftliche Forschungen der Carnegie-Mellon-Schule zeigten die Beschränkungen der rationalen Wahl aufgrund begrenzter Aufmerksamkeitskapazitäten und unvermeidlicher Zielkonflikte auf. Bei March und Kollegen gipfelten diese „Revisionen der Rationalität“ (vgl. Becker/Küpper/Ortmann 1988) im ‚Mülleimer-Modell‘ (‚Garbage-can-Model‘) der Organisation und einer ‚Technologie der Narrheit‘ (‚Technology of Foolishness‘) als angemessener Lösungsweg (vgl. March/Olsen 1976). Ihnen ging es eher um eine Theorie der Entscheidungsfindung in Organisationen, weniger um eine Theorie der Organisation.

Luhmann orientierte sich eng an diesen Überlegungen, bezog sie aber mit Hilfe des Autoopoiese-Konzepts auf die Organisation als Ganze (vgl. Luhmann 1988, 2000). Wie in Abschnitt 12.12.3 angesprochen, betrachtet Luhmann Organisationen als Sozialsysteme, die permanent Entscheidungen prozessieren und ihre Strukturen nur auf der Basis von Entscheidungen erhalten oder ändern können. Die Folgen dieser Konzeption sind weitreichend: Organisationen entkoppeln sich hochgradig von den Wechselwirkungen mit der Umwelt:

- Sie werden zu Selbstversorgern mit Information.
- Es kommt zu einer doppelten Schließung auf der Ebene der Entscheidungen und Entscheidungsprämissen.
- Mit Entscheidungen wird keine Sicherheit gewonnen, ‚nur‘ permanent Unsicherheit in Risiko transformiert.
- Der Mensch bildet als Person, d.h. als Bündel kommunikativer Erwartungen (vgl. Abschnitt 12.9.1), die Struktur der Organisation; als psychisches System (vgl. Abschnitt 12.7) wird er der Umwelt des Systems zugerechnet.

Für die systemische Beratung sind die hier nur skizzierten Erkenntnisse hilfreiche Überlegungen, mit denen sie ihr aus der systemischen Therapie stammendes Interventionsverständnis zu einer eigenständigen Form der Organisationsberatung zusammenfügen kann (vgl. Groth 1999, Kolbeck 2001). Stichwortartig zu nennen ist hier vor allem:

- Zu beratene Organisationen werden als sich selbst organisierende Systeme betrachtet (Klientensysteme).
- Fokussiert wird nicht auf Individuen, sondern auf die Strukturen des Systems mit seinen Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogrammen.
- Da direktive Veränderungen unvorhersehbar wirken, wird das Klientensystem über Irritationen zur Selbständerung angestoßen.
- Die Beratung selbst wird in einem zeitlich begrenzten Beratungssystem durchgeführt (Berater-Klientensystem).
- Die Beratergruppe kann sich selbst als System beobachten (Beratersystem) (vgl. Groth 1999: 22).

Des Weiteren hilft die Theorie, das eigene beraterische Handeln zu reflektieren. Ausgestattet mit einer „reflexiven Distanz“ (Wimmer 1991: 120) sind die Berater gewappnet, nicht zwischen rivalisierenden Koalitionen im Unternehmen, die sich fast automatisch bei Veränderungsprojekten bilden, aufgerieben zu werden. Auch ermöglichen die theoriegeleiteten Annahmen es den Beratern, „die Beobachterrolle beizubehalten und auch in Krisensituationen nicht in die Rolle eines Mitakteurs zu verschwinden“ (Exner/Königswieser/Titscher 1987: 267).

Wir fassen zusammen: Führen wir die Beratungsformen auf die zugrunde liegende Organisationsmetaphorik zurück, lassen sich die Unterschiede und Besonderheiten der systemischen Organisationsberatung sehr gut herausarbeiten. Gegenüberstellungen dieser Art (mit weiteren Vertiefungen auf die Interventionsebene) sind deshalb auch in vielen frühen Publikationen zur systemischen Beratung zu finden (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987; Wimmer 1991, 1992; Titscher 1991). Es zeigt sich, wie sehr die Art und Weise der Beratung abhängt von der Art und Weise, wie sich jede Beratungsrichtung ihren Klienten konstruiert.

Die Abwandlungen der folgenden bekannten Anekdote über das Beratergewerbe zeigt nochmals die idealtypischen Unterschiede (vgl. Groth 1999): Ein Unternehmens-

berater geht mit seinem Sohn in einem Park spazieren. Der Sohn fragt ihn: „Du Papa, was macht eigentlich ein Berater in einem Betrieb?“ – Der Vater überlegt angestrengt. Während dessen sieht er einen Baum voller Krähen und sein Gesicht hellt sich auf. Er nimmt einen Stein und wirft ihn in den Baum. Aufgeschreckt fliegen alle Krähen in die Höhe. Einen Moment später sitzen die Krähen an anderen Stellen wieder im Geäst. Zufrieden teilt der Vater seinem Kind mit: „Genau das macht ein Berater!“

Klassische Berater scheuchen nicht nur die Vögel auf, sie meinen auch zu wissen, welche Äste abgesägt werden müssen und wie viele Vögel im Anschluss daran wieder einen Platz finden dürfen. ‚Leider‘ halten sich die Vögel nicht immer an diese Vorgaben ...

Der Prozessberater trifft sich mit den Raben und befragt alle nach den bevorzugten Ästen. Im Anschluss daran wird eine Sitzordnung ausgehandelt, mit der zum einen alle Vögel zufrieden sind und von der der Baum auch profitiert.

Systemische Berater werden bemüht sein, den Raben beim Verändern ihres Baumes zu helfen. Sie haben kein ideales Aussehen eines gut wachsenden Baumes im Kopf, hoffen aber, den Raben zur Einsicht zu verhelfen, welche Triebe, auch wenn sie für einige bequeme Sitzplätze darboten, für den Baum krafraubend sind.

17.2 Systemisches Interventionsverständnis²

17.2.1 Grundhaltung

Was heißt systemische Beratung konkret? Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, da die Bezeichnung ‚systemisch zu arbeiten‘ weniger eine bestimmte (Zauber-)Technik umschreibt als vielmehr eine bestimmte Art und Weise definiert, wie Unternehmen beobachtet werden. Deshalb sprechen systemische Berater auch eher von einer Kunstlehre (vgl. Wimmer 2001, Zirkler/Müller 2003). Werden soziale Systeme als operativ geschlossen beschrieben, hat dies vor allem Auswirkungen auf die zentrale Frage einer jeden Beratung, wie die Möglichkeit externer Einflussnahme gedacht werden kann. Wie schon erwähnt sind die Chancen, planvoll und direktiv in autopoietisch geschlossene Systeme einzugreifen, erheblich reduziert. Zunächst ist einem systemischen Berater klar, dass für jede externe Steuerung nichts anderes als Kommunikation zu Verfügung steht. Die Kommunikation ist Lösung und Problem zugleich. Nur über Kommunikation kann ein Berater einwirken. Da mit Kommunikation nichts übertragen, sondern allenfalls beim Empfänger eine Differenz von Information und Mitteilung erzeugt wird (die dann Verstehen genannt wird, vgl. Abschnitt 12.8.2), hängen alle Kommunikationsversuche des Beraters von der Art und Weise ab, wie der Klient es versteht. Dies gilt nicht für die Organisationsberatung, in der es darum geht, ein soziales System zu verändern, sondern auch für das Management und die Führung. Auch das psychische System eines Managers bildet genauso wie die psychischen Systeme der

² Gekürzte und veränderte Version von Groth/Nicolai 2003.

Mitarbeiter lediglich die Umwelt des sozialen Entscheidungszusammenhangs der Organisation. Generell muss der Versuch via Kommunikation (z.B. eines Beraters oder eines Managers) auf ein operativ geschlossenes System (z.B. eine Organisation oder eine Psyche) einzuwirken, Probleme beachten, die mit den Stichworten Intransparenz, doppelte Kontingenz und Anschlussfähigkeit zusammengefasst werden können.

- *Intransparenz*

Wenn man, wie in Abschnitt 12.8.1 angesprochen, davon ausgeht, dass Systeme füreinander intransparent sind, kann kein Beobachter ein von ihm beobachtetes soziales oder psychisches System so simulieren, dass es ihm determiniert erscheinen muss. Es bleibt eine Black Box, die im je eigenen Beschreibungssystem ‚erhellt‘ wird. Jedes Unternehmen ist unterschiedlich, hat eine andere Geschichte, andere Erfahrungen mit vorigen Beratungen und trotz kurzer knapper Beratungsaufträge eine Fülle an impliziten Erwartungen, die es mit der Beratung verbindet. Nur anhand erster Reaktionen des Gegenüber lässt sich testen, ob die beraterischen Hypothesen und Vorgehensweisen viabel sind (zum Begriff der Viabilität vgl. Abschnitt 11.1). Die Qualität eines Beeinflussungsversuches kann von daher nicht danach bemessen werden, zu welchem Grad ein gedanklich vorweg genommener Zustand realisiert wird. Die Systemtheorie erinnert auch den erfahrenen Berater daran, immer wieder überraschungsoffen gegenüber seinem Klienten zu bleiben.

- *Doppelte Kontingenz*

Im Beratungsprozess stehen sich mit dem Berater und dem Klienten zwei Systeme gegenüber, die füreinander black boxes sind. Sie beobachten sich beim Beobachten. Unter der Bedingung von doppelter Kontingenz (vgl. Abschnitt 12.8.4) steht jeder Diagnoseversuch seinerseits unter Beobachtung und löst damit Veränderung aus. Und umgekehrt produzieren erst Eingriffe in das System die Informationen, die für die Gestaltung des weiteren Verlaufs notwendig sind. Dies unterläuft die Trennbarkeit von Diagnose und Maßnahmenumsetzung, von der direktive Konzepte ausgehen. Systemische Berater tasten und testen sich an den Klienten heran. Nicht das Vorwissen über das genannte Problem, sondern das Feedback des Klienten liefert Informationen zum weiteren Vorgehen. Im Laufe der Beratung entsteht so – quasi automatisch – ein soziales System ‚zwischen‘ dem Berater- und dem Klientensystem, das sich evolutionär fortentwickelt. Oftmals zeigt sich auch, dass das ursprünglich benannte Problem nicht mehr das ist, was vordringlich zu bearbeiten ist, was anschließend zu dem Problem führt, die Lösungen dieses Berater-Klientensystems beim Klienten wirksam werden zu lassen.

- *Anschlussfähigkeit*

Wer ein Sinnsystem verändern will, kann sich nicht (wie ein Expertenberater) damit begnügen, diesem eine vorgefertigte Lösung zu präsentieren. Der Berater muss seine Ideen als Kommunikationsangebote sehen und darauf achten, dass sie nicht die An-

schlussfähigkeit der im Beratungssystem ablaufenden Kommunikation gefährden. Er muss sich auf den Klienten einlassen und macht sich dadurch zwangsläufig von dessen Operationsmodus abhängig (vgl. Willke 1999). Ihm bleibt wenig anderes übrig als unter Wahrung der Sicherung der Anschlussfähigkeit irritierend tätig zu sein.

Auf Grund dieser und anderer Probleme werden in den Bereichen, die als systemische Beratung bezeichnet werden können, Begrifflichkeiten vermieden, die die Möglichkeit einer direktiven Steuerung von Sinnsystemen suggerieren. In diesen Kontexten spricht man stattdessen von ‚systemischer Intervention‘. Eine systemische Intervention versucht in die Zirkularität der *gleichzeitigen* Konstitution von psychischen durch soziale und der Konstitution von sozialen durch psychische Systemen einzugreifen. Selbstredend stehen sich auch in der systemischen Beratung, die abstrakt von autopoietischen Kommunikationssystemen redet, Personen gegenüber. Der entscheidende Unterschied liegt aber darin, wie Menschen oder Personen konzipiert werden. Schon Bateson erklärte ‚gelingende‘ Therapie als das „Auswechseln der Regeln für das Machen und Verstehen von Mitteilungen“. Er verweist mit dieser Formulierung, auf die kommunikativen Schemata und Regeln (Sprachspiele, kontextspezifische Semantiken, Routinen, Erwartungs- und Verhaltensmuster, Spezialsprachen und ausdifferenzierte Codes und Medien) hin, die überindividuell institutionalisiert sind. Letzteres ist der entscheidende Punkt. Wer Organisationen systemisch berät, ist sich des Umstands bewusst, dass diese zur Vereinfachung komplexer kommunikativer Zusammenhänge Erfolge und Fehler an einzelnen Personen (oder auch Abteilungen) festmachen. Dies hat nun aber ursächlich nichts mit den Stärken oder Schwächen dieser Person (Abteilung) zu tun, sondern ist den Selbstsimplifizierungsmechanismen innerhalb des Unternehmens geschuldet. Selbst wenn der Auftrag lautet, einer fehlerhaft arbeitenden Abteilung zur Seite zu stehen, wird die Beratung in die Richtung gelenkt werden, immer einzelnen ‚den schwarzen Peter‘ zuzuschieben statt die Regeln innerhalb des Unternehmens zu verändern.

Systemische Intervention ist in diesem Sinne stets ‚*umwegig*‘. Selbst wenn sie es in der Beratung mit Personen oder einzelnen Subsystemen zu tun hat, geht es ihr eigentlich um die Änderung des gesamten Sozialsystems bzw. der Kommunikationsregeln; selbst wenn immer auch individuelle Interessen, Intentionen, Motive und Verhaltensweisen tangiert sind, wird sie auf die Gesetzmäßigkeiten der betroffenen Sozialsysteme (Organisationen) achten. In der Fußballmetaphorik gesprochen geht es der systemischen Beratung nicht darum, einzelne Spieler auszutauschen, sondern die Taktik oder auch die Regeln des Spiels zu verändern.

Systemische Interventionen operieren zudem mit der Paradoxie der Bestimmung zur Selbstbestimmung. Die Maßgabe lautet: Jede Veränderung muss Selbständerung sein. Da kein System in ein anderes System direktiv eingreifen kann, sind Interventionen Irritationen, die so gesetzt werden, dass sie beim Klientensystem Änderungen auslösen sollen. Genau genommen ändern Therapeuten und Berater damit kein System, sie verändern ‚nur‘ die Umwelt eines Systems. In Reflexion auf diese Umweltänderung bleibt es dem Klienten überlassen, seinen Zustand beizubehalten oder abzuändern. Helmut Willke (1999) hat hierfür den Begriff *Kontextsteuerung* geprägt.

Systemische Interventionen sind in einen Lernprozess eingebettet, in dem laufend die Differenzen zwischen Selbst- bzw. Fremdbeschreibung eines Systems prozessiert werden. In der Einübung der Konstruktion und Rekonstruktion von Beschreibungen, mit dem Training einer reflexiven Distanznahme zu bestimmten Beschreibungsvarianten, lernt der systemische Beobachter geradezu das *Lernen des Lernens* (vgl. die in Abschnitt 7.2 erläuterte Lernkonzeption von Bateson) d.h. er lernt, Beschreibungen nicht festzuschreiben, sondern zu prozessieren, er lernt Strukturen (Erwartungen, Erfahrungen, Wissen etc.) zur Veränderung von Strukturen (Erwartungen, Erfahrungen, Wissen etc.) zu nutzen.

17.2.2 Interventionsmethoden

Eine Reihe von Interventionsmethoden ist an diesen Annahmen ausgerichtet. Diese Methoden entspringen nicht immer unmittelbar theoretischen Überlegungen und haben sich in vielen Fällen primär aus praktischen Erfahrungen heraus entwickelt. In jedem Fall weisen sie aber eine hohe Affinität zu den oben angeführten systemischen Annahmen auf und können daher als ‚systemische Interventionsmethoden‘ bezeichnet werden. Dazu zählen z.B. zirkuläres Fragen, Umdeutung/Reframing, positive Konnotation, paradoxe Intervention, Verschreibung, aber auch Methoden alltagsprachlicher Kommunikation wie z.B. Humor oder Provokation (vgl. Groth 1999, Kolbeck/Nicolai 1996, Simon/Rech-Simon 1999). Beispielhaft sollen hier der beiden erstgenannten Methoden beschrieben werden:

- Durch *zirkuläre Fragen* ist man aufgefordert, sich und andere in Beziehung zueinander zu setzen und statt linearer Bezüge systemische Bezüge herzustellen. Der Befragte gibt nicht einfach nur seine Meinung kund, sondern berichtet, was er denkt, was andere denken, wie er sieht, was andere sehen. Eingespielte Sichtweisen werden auf diese Weise mit neuen, andersartigen oder fremden Sichten kontaminiert. Statt eigener Meinungen treten Erwartungsstrukturen des Systems zu Tage und damit etwas, was dem System zuvor verdeckt war. Mithilfe der Antworten auf zirkuläre Fragen vermittelt sich das Klientensystem neue Fremd- und Selbstsichten.
- *Umdeutung*: Bei Umdeutungen (auch: ‚Reframing‘) werden die vom System geäußerten Symptome in einen anderen Kontext gesetzt. Das System wird durch diese Methode zu einer alternativen Interpretation der Wirklichkeit angeleitet. Aus der Marktänderung, die den Absatz gefährdet, wird der Impuls, überfällige Veränderungen endlich anzugehen. Oder aus dem Mitarbeiter, der ständig ‚querschießt‘, wird der Querdenker, der die Firma mit innovativen Ideen voran bringt. Mit Umdeutungen dieser Art erhält das Problem eine andere Note. Indem der bisherige Interpretationsrahmen gesprengt wird, können die Berater auf einen Wandel beim Klienten hoffen. Die Umdeutung kann als eine Form der Intervention, aber auch als Grundprinzip aller Interventionen gesehen werden.

Alle genannten Interventionsformen sind innerhalb der systemischen Therapie bestens erprobt. Sie bilden das alltagspraktische Standbein der Organisationsberatung,

während die Luhmann'sche Systemtheorie eher als reflexionstheoretisches Standbein bezeichnet werden kann.

Ohne die Stützfunktion der Systemtheorie für systemische Berater in Abrede stellen zu wollen, wird im Folgenden vertieft aufgezeigt, welche Chancen und Risiken sich systemische Beratung im Speziellen, aber auch jede andere Beratungsform einhandelt, wenn man Organisationen ganz im Luhmann'schen Sinne als autopoietische Systeme begreift. Es geht also um blinde Flecken und Kommunikationssperren im Verhältnis der Beratung zur soziologischen Systemtheorie, die darauf aufmerksam machen, dass sich eine soziologische Systemtheorie nicht umstandslos der systemischen Organisationsberatung andienen lässt.

17.3 Systemisch = systemtheoretisch?

Zur Beantwortung der Frage, inwieweit systemische Beratung zugleich auch systemtheoretisch sei, greifen wir auf Ideen zurück, die Luhmann auch in seinem posthum erschienenem Werk ‚Organisation und Entscheidung‘ (Luhmann 2000) angestellt hat. Die Rede ist von unterscheidungs- und zeittheoretischen Überlegungen – Überlegungen also, in denen das System/Umwelt-Verhältnis von Organisationen (17.3.1) und deren Zeitverarbeitungsmechanismen (17.3.2) behandelt werden.

17.3.1 System/Umwelt – eine unüberschreitbare Grenze

Die Luhmann'sche Systemtheorie hat sich, ohne dass es groß ausgeflaggt wurde, immer mehr von einer funktional-strukturellen zu einer Unterscheidungstheorie entwickelt. Die Folgen dieser Entwicklung sind für die Beschreibung von Beratungsprozessen eklatant. Hinsichtlich des System/Umwelt-Verhältnisses geht es nicht mehr um eindimensionale Wirkungszusammenhänge zwischen der Umwelt und der Organisation, sondern um Grenzziehungen, um Prozesse der Selbstabgrenzung eines Systems von *seiner* Umwelt. Es ‚gibt‘ nicht mehr die Umwelt. Da ein System als Einheit der Differenz von System und Umwelt konzipiert ist (vgl. Luhmann 1984), muss man sich von Vorstellungen oder auch oft zu findenden Schaubildern verabschieden, in denen Systeme zueinander in Beziehung gesetzt werden. Alles, was ein Unternehmen als Umwelt ‚sieht‘, jedes Konkurrenz- oder auch Beratungsunternehmen stellt ein Negativkorrelat des Unternehmens dar. Hieraus erwächst das Problem der Inkommunikabilität. Kein System kann mit seiner Umwelt kommunizieren: „Die Einheit der Differenz von System und Umwelt wird in der Kommunikation nur reproduziert“ (Luhmann 1992: 214). Beratung funktioniert immer nur unter den Bedingungen dieser Kommunikationssperre.

Die Grundfrage ist immer: Wie versorgt sich eine Organisation aus dem Rauschen in ihrer Umwelt mit eigenen Informationen und wie verdichtet sie diese anhand selbstgewählter Prämissen zu entscheidbaren Problemen (vgl. hierzu Krafft/Ulrich 2002). Eine Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht, so die klassische Definition von Bateson (1985; vgl. auch Abschnitt 7.1). Eine Information kommt

dennach nur zustande, wenn das System mit eigenen Selektionen auf die Variation der Umwelt reagiert. In der Umwelt von Unternehmen gibt es nur Daten, die erst in Abhängigkeit vom internen Unterscheidungsgebrauch zu Informationen werden. Dass ‚Informationen‘ selbständig generiert und nicht bloß verarbeitet werden, macht darauf aufmerksam, dass jede Organisation die Umwelt hat, die sie verdient, oder mit anderen Worten: dass eine Organisation von ihrer Umwelt nur wissen kann, was sie in der Lage ist, in dieser Umwelt zu erkennen und zu sehen. (vgl. Foerster 1993; siehe auch Baecker 1999).

Für Berater erwächst hieraus das Problem, dass sie nicht per se Umwelt eines Systems sind, wie es noch in frühen System-Umwelt-Modellen suggeriert wurde. Sie sind es erst dann, wenn sie in die reflexive Verschleifung von System und Umwelt eingebunden sind und in der Art und Weise, wie ein System sich ‚seinen eigenen Reim darauf macht‘. Zwar noch in der ontologischen Denktradition – dafür aber anschaulich – wird dies im Enactment-Modell von Weick (1979) deutlich. Gefragt nach dem Einfluss der Umwelt auf ein Unternehmen antwortete er in einem Interview:

Allgemein formuliert beeinflusst die Umwelt Organisationen durch unerwartete Ereignisse und alles, was sich in der Umwelt ändert. Schaut man aber genauer hin, merkt man, dass die überraschenden Umweltereignisse und Veränderungen aufgrund von Etikettierungen, die ihr von den Organisationen angeheftet werden, überhaupt erst ausgemacht werden. Wenn eine Organisation die Umwelt als feindlich oder bösartig betrachtet und sich entsprechend verhält, wird die Umwelt auch diese Eigenschaften ‚haben‘. Kurz: *Die Umwelt beeinflusst Organisationen durch die Art, wie sie wahrgenommen wird!* (Weick 2001: 133)

Im letzten Satz steckt der ganze Clou einer systemtheoretischen System/Umwelt-Betrachtung. In diesem zirkulären Verhältnis gibt es ‚eigentlich‘ keine Kausalität. Kein Berater kann kausal auf ein Unternehmen einwirken – kein Fachberater, kein Prozess- und kein noch so systemisch agierender Berater. Jeder Berater wird nur in Abhängigkeit von den Zuschreibungen (Etikettierungen) des Systems zur Umwelt und kann erst anschließend versuchen, beraterisch zu agieren. Systemische Berater bedienen sich der Luhmann- und Weick-Konzeptionen, um ihr familientherapeutisches Instrumentarium als eine adäquate, d.h. indirekte, nicht-direktive Interventionsmethode (s.o.) zu nutzen. Zugleich macht die System/Umwelt-Theorie aber auch auf ein grundsätzliches Problem systemischer Berater aufmerksam. In ihrem Repertoire fehlen oftmals Tools, die sie den Unternehmen andienen können. Sie verfügen eher über ein Reflexionswissen als über ein Produkt, das direkt zu den Entscheidungsprogrammen der Klienten ‚passt‘. Deshalb haben es systemische Berater wie auch Organisationsentwickler schwerer, von Unternehmen als Dienstleister anerkannt zu werden.³

³ In letzter Zeit scheinen diese Beratungsrichtungen immer mehr von den Scheiternserfahrungen der Unternehmen mit klassischen Beratungen zu profitieren. Systemische Berater und Organisationsentwickler werden dann dafür eingesetzt, das zu reparieren, was mit einer „Bombenwurfstrategie“ zerstört wurde (vgl. Wimmer 2001: 212).

Die Erfolge in der Praxis beruhen daher weniger auf dem Produkt ‚systemische Beratung‘ als vielmehr auf persönlichen Kontakten, bspw. aus Coaching-Erfahrungen der Klienten. Hierauf weist auch eine empirische Untersuchung zur Kundenwahrnehmung der systemischen Beratung hin (vgl. Kolbeck 2001). Systemische Berater werden engagiert, weil die Erfahrung gemacht wurde, dass sie mit ihren spezifischen Kompetenzen in der Lage sind, umfangreiche Change-Prozesse zu steuern. Es zeigt sich, dass die Theorie, mit der sich die systemische Beratung im akademischen Diskurs abhebt, im direkten Kundenkontakt

überhaupt keine Rolle [spielt.]. Kunden kommen mit ihren Problemen und Anliegen, und auf diese beziehen wir uns. In dieser Bezugnahme gibt es keinen Grund zu theoretisieren oder zu erklären, warum man so oder so vorgeht. Ich bin über all die Jahre – und das sind jetzt doch schon fast 20 Jahre – noch nie darauf angesprochen worden, was der theoretische Hintergrund meiner Arbeit sei (Wimmer 2001: 211).

Man könnte die personalen Kompetenzen der systemischen Berater den Standard-Produkten klassischer Berater funktional äquivalent setzen. Zumindest zeigt sich, dass systemische Berater die fehlenden Tools durch ein hohes Maß an Professionalität und langjährige Beratungserfahrung ausgleichen müssen. Der Kunde systemischer Beratung hat dadurch in der Regel den Vorteil, keine Jungberater vorgesetzt zu bekommen. Die systemische Beratung hat aber den Nachteil, die Kompetenzen nicht beliebig auf neue Mitarbeiter übertragen zu können. Ihrem Wachstum sind deshalb Grenzen gesetzt.

Einfacher haben es klassische Berater: Sie nutzen die Gepflogenheiten der Unternehmen aus, sich in Abdunkelung der oben angesprochenen System/Umwelt-Zirkularität in ein (einfaches) kausales Verhältnis zu ihrer Umwelt zu setzen. Nicht von der Eigenproduktion des Umwelteinflusses auszugehen, sondern die Umwelt als gegeben hinzunehmen, stellt für die meisten Unternehmen einen wirksamen Vereinfachungsmechanismus dar. Die eigenen Entscheidungen werden als Reaktion auf eine vermeintlich objektive Marktentwicklung deklariert und die Kontingenz vermeintlich objektiver Daten und Zwänge wird negiert.⁴ Die klassischen Berater mit ihrem Expertenwissen können sich in diese vereinfachenden Zurechnungsprozesse einklinken. Sie liefern Konzepte, Ergebnisse, Daten und bieten das an, was nachgefragt wird. Systemische Berater würden einwenden, dass es sich hier nur um Lernprozesse 1. Ordnung handle (vgl. Abschnitt 7.2). Wenn man aber die Abhängigkeit der Berater von Folgeaufträgen in den Vordergrund rückt, dann muss man sehen, dass ein Großteil aller Berateraufträge genau auf diese Ebene abzielt. Damit lassen wir die Frage unberücksichtigt, ob nicht die klassische Beratung gerade dadurch, dass sie den Beratungsaufträgen (und damit den Problembeschreibungen) der Klienten folgt, blind ist für die hinter diesen Aufträgen liegende latenten Probleme und ob sie damit je bis an die ‚Wurzel des Übels‘ gelangen kann.

⁴ Beispielsweise hat niemand vor wenigen Jahren die Parole des dauerhaften Booms auf dem Internetmarkt hinterfragt. Banken gaben bereitwillig Kredite, Aktien wurden auf dem Markt geworfen etc. Alle glaubten an die vermeintlich objektiven Umweltänderungen und müssen sich nun eines Besseren belehren lassen.

17.3.2 Die Aktualität von Vergangenheit und Zukunft – und die Folgen für die Beratung

Wenn wir nun einen Schwenk machen von den Innen/Außen-Verhältnissen zu den Innen-Verhältnissen von Organisationen werden *Zeitverarbeitungsmechanismen* interessant. Sie haben eine weitere höhere empirische Relevanz als die Autopoiese-Gedanken, die immer – auch von systemischen Beratern – als besonderes Kennzeichen einer systemischen Vorgehensweise hervorgehoben werden.⁵ Folgt man Luhmann, so sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme; sie sind zudem Systeme, die permanent gegenwartsbezogen operieren und dabei Vergangenheiten und Zukünfte selbst erzeugen. Die Zeit wird mithin nicht so gesehen, wie es die Alltagskommunikation suggeriert. Es ‚gibt‘ keine Zeitachse, auch ist die Geschichte keineswegs vergangen. Vielmehr ist die Zeit – also Vergangenheit und Zukunft – gegenwartsbestimmt und damit ein veränderbares Konstrukt! Aufgrund dieser Zeitverhältnisse sind Entscheidungen in Unternehmen determiniert

- durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie
- durch die zukünftigen Vergangenheiten, Gegenwarten und Zukünfte.

Jede Entscheidung muss unter Beachtung gegenwärtiger Hierarchien, Sachzwänge, Befristungen, Prognosen und der Geschichte getroffen werden. Vor allem aber muss bei jeder Entscheidung ihre Eignung als künftige Vergangenheit mitgeplant werden. Ständig schreibt die Organisation ihre Memoiren, ohne sicher voraussehen zu können, was davon wann benötigt wird (vgl. Luhmann 2000: 152 ff.). Insbesondere der Scheiternsfall muss bedacht werden, was nichts anderes bedeutet, als dass sich ändernde Gegenwarten, Zukünfte und Vergangenheiten mit ins Kalkül eingeschlossen werden müssen. Unternehmen müssen sich somit auf Entwicklungen einstellen, die sie schlechterdings nicht vorhersehen können. Einzig die Gegenwart liefert Anhaltspunkte. Von dort aus werden dann unter Rückgriff auf die Vergangenheit Zukünfte in Form von Prognosen, Businessplänen usw. kreiert und unter Rückgriff auf diese Zukünfte vergangene Ereignisse neu bewertet. Bildlich gesprochen operiert ein Unternehmen mit dem Rücken zur Zukunft und sucht Halt im haltlosen Zirkulieren von (imaginierten) Vergangenheiten und Zukünften. Halt finden Organisationen (umgekehrt zur Gesellschaft) dadurch, dass sie Zukünfte invariabel setzen und dafür die Vergangenheit verändern.

Welche Auswirkungen hat das für die Beratung? Da niemand weiß, wie die Gegenwart zukünftig bewertet wird – March und Olsen (1976) sprechen deshalb von der „Unsicherheit der Vergangenheit“ –, wird vornehmlich auf eine richtige Anwendung von Verfahren geachtet: Sollte sich nämlich zukünftig die Prämisse, unter der gehandelt wurde, als falsch herausstellen, muss zumindest gesichert sein, dass diese Prämisse zum Entscheidungszeitpunkt unter Verwendung gängiger Regeln zustande gekom-

⁵ Keine Kritik der Autoren, sondern ein Argument von Luhmann (2002: 78).

men war. Dies erklärt beispielsweise, warum Innovationen so oft durch das Raster der Organisationen fallen. Bei ihnen kann niemand das Argument „das haben wir schon immer (oder zumindest schon einmal) so gemacht“ vorbringen.

Dies alles kann unter dem Schlagwort ‚Unsicherheitsabsorption‘, das March/Simon (1958) in die Organisationstheorie eingeführt haben, zusammengefasst werden. Strategien der Absicherung laufen permanent im Unternehmen, denn jede Entscheidung ist von Unsicherheit begleitet (ansonsten wäre sie keine). Folgt man diesen Überlegungen, wird deutlich, worin der hohe Marktanteil klassischer Beratung begründet liegt. Keine andere Beratungsform ist schon aus Kapazitätsgründen in der Lage, Branchen und Marktentwicklungen zu prognostizieren, keine andere kann so gut zu Legitimationszwecken (für den Scheiternsfall oder für die Kritik der innerbetrieblichen Opposition) herangezogen werden. Mit Hilfe des Arguments Unsicherheitsabsorption kann die unterschiedliche Arbeitsweise klassischer und systemischer Beratung deutlich gemacht werden. Geht es darum, sich in vorhandenen Routinen der Unsicherheitsabsorption einzuklinken, sind klassische Berater höchst erfolgreich. Geht es aber darum, dieses Spiel als Spiel zu durchschauen und dann auch die Formen der Unsicherheitsabsorption zu ändern, können systemische Berater ihre Vorzüge ausspielen.

Die Mechanismen der Unsicherheitsabsorption sorgen innerhalb der Organisation dafür, dass Erfolg und Misserfolg einzelnen Personen zugeschrieben wird. Luhmann hat hierfür die Formulierung „eine Organisation vergisst sich selbst“ gewählt und macht darauf aufmerksam, dass die prämissengesteuerte Entscheidungsverkettung in der offiziellen Unternehmenskommunikation nicht auftaucht. Eine Organisation hat vor allem ein Personengedächtnis, denn der Verlauf von Unsicherheitsabsorption wird über Stellen und Personen punktiert. Gelingt dies nicht, wird der Verlauf vergessen (vgl. Luhmann 2000: 194).

Mit Goffmann (1969) kann man alles, was in der Beratung relevant wird, auch als Theater beschreiben. Organisationen teilen sich auf in eine Frontstage, d.h. eine Bühne, auf der so gespielt wird, wie man sich gemeinhin zu verhalten habe. Hinzukommt ein Backstage-Bereich hinter der Bühne, der zwar im Dunkeln liegt, von dem aus aber die relevanten Regieanweisungen kommen.⁶ Auf der Bühne wird so getan, als hätten Einzelne unter Beachtung aller Alternativen eine rationale Wahlentscheidung getroffen. Hier wird verkündet, alles geschehe zum Wohle der Organisation; hier gibt es Stars und Loser, Chefs, die sich als Macher stilisieren, Emporkömmlinge, die darauf achten, dass jeder ihren Eifer zu spüren bekommt, natürlich Nullen, von denen man schon immer wusste, dass sie zu nichts taugen und vor allem Schuldige, die für Fehler einzustehen haben.⁷ Auch wird auf der Bühne immerfort so getan, als gebe es eindeutige Kausalitäten, denn wie „ein Magnet zieht die Handlung die Kausalität des an Kausalität interessierten Beobachters an“ (Luhmann 2000: 89). Egal welche Entscheidung

⁶ Ganz ähnlich argumentiert im übrigen Nils Brunsson mit seiner Unterscheidung von ‚talk‘ und ‚action‘ (vgl. Brunsson 1992)

⁷ Gerade bei Unglücksfällen wird dies immer wieder deutlich. Das System oder die Kultur wird nie schuldig gesprochen werden. Letztlich muss – Beispiel Eschede – der verantwortliche Prüfer des ICE-Radreifens nachweisen, dass er vorschriftsgemäß gehandelt hat, ansonsten drohen ihm Strafmaßnahmen.

gefällt wurde, die Spieler können sich für ihre Darstellung immerzu aus einem schier unerschöpflichen Pool an guten Gründen, Sachzwängen, Terminzwängen, Prognosen und Gewinnerwartungen bedienen. Und sollte es hieran einen Mangel geben, stehen klassische Berater bereit ...

Doch unbemerkt wurde zuvor schon im Hintergrund auf der Basis eines Drehbuches (Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme) die Regie geführt. Die Kultur, die „versteckten Regeln“ („hidden rules“, Scott-Morgan 1994) des Unternehmens haben vorbestimmt, wie Entscheidungen zu laufen haben, wer zu fragen ist, welche Argumente ins Feld zu führen sind und wie solche Sachen bisher gelaufen sind. Hier im Hintergrund zählt nicht zuvorderst das Wohl der Unternehmung oder die beste Entscheidung. Hier zählen zunächst Attribute wie Gewohnheit, Plausibilität und Regelbefolgung.⁸

Blicken wir nochmals auf die Bühne: Um aus der Schusslinie zu kommen, verlassen sich Manager liebend gerne und immer mehr auf Zahlen, deshalb sind Organisationen ‚zahlenfixiert‘ und deshalb wird auch allzu gerne den Prognosen der Berater geglaubt. Diese erhöhen nicht unbedingt die Rationalität von Entscheidungen, dafür erfüllen sie aber den Zweck der Unsicherheitsabsorption. Und sollte sich ein aktuell als hervorragend bezeichneter Vorschlag in der Zukunft doch als größte Fehlentscheidung, als erster Schritt in den Abgrund herausstellen, kann immer noch auf die Expertenmeinung verwiesen werden: „Beratung XY hat aber einen Return on Investment von 20% versprochen“.

Die meisten der verwendeten Prognoseinstrumente funktionieren übrigens wunderbar, ihnen darf nur keine Zukunft dazwischen kommen. *Man will mit den Instrumenten immer die Zukunft greifen und merkt nicht, dass man immer wieder nur die Gegenwart in den Händen hält.* Bei Innovationen kann niemand vorhersehen, wie sie sich nach ihrer Implementation verhalten werden, auch kann das Unternehmen nicht auf Erfahrungen zurückgreifen. Deshalb bietet es sich an, renommierte Berater zu holen, die dann Umfragen, Prognosen, Benchmarks durchführen (und sich dabei parasitär mit Daten vollsaugen, die sie anderen Unternehmen andienen können). Wer empirisch forscht, ist geradezu erschüttert, wie – Beispiel Balanced Scorecard – die Werte ermittelt werden, bzw. mit welchen simplen Strategieinstrumenten Produkte zu ‚stars‘, ‚losers‘ oder ‚cash cows‘ deklariert werden. Berater

verletzen häufig vernünftige Forschungsstandards. Sie generalisieren auf der Basis flüchtiger Beobachtungen, durchgeführt an schlecht definierten Stichproben, gezogen aus unspezifizierten Universen. Sie scheinen häufig relevante Forschungsliteratur – aus Ignoranz, Faulheit oder Habgier – zu ignorieren. Sie simplifizieren komplexe Sachverhalte und bilden sie dadurch fehlerhaft ab, und sie warnen nicht angemessen vor den Beschränkungen

⁸ Vollkommen unbekannt ist dieser Aspekt nicht. Wie langweilig wären Kantinegespräche ohne die augenzwinkernden Hinweise eines Insiders, wie etwas ‚eigentlich‘ gelaufen ist. Insofern könnte man auch sagen: Einer systemischen Beratung muss es immer auch um die Reintegration des Kantinewissens in die Organisation gehen. Nur das, was in Entscheidungen kommuniziert wird, ist relevant für die Organisation. Und damit veränderbar.

gen, denen ihre Aussagen unterliegen. Sie leben von Binsenwahrheiten, Übertreibungen und billigen Tricks. Und die Ideen, die sie haben mögen, verlieren sich in verkäufermäßiger Terminologie und selbstüberschätzender Aufmachung (March 1999: 328*).

Bevor man aber das Vorgehen der Berater verdammt, muss dessen Funktion gesehen werden, Entscheider zu entlasten und Unsicherheit zu absorbieren. Deshalb hinterfragen Unternehmen kaum, wie Zahlen zustande gekommen sind, sie prüfen nur, inwieweit die Ergebnisse eingepasst werden können.

Zerteilt man Organisationen in Frontstage- und Backstage-Phänomene, sind die klassischen Berater für die Bühne zuständig und die systemischen für die Regie. Die einen sind eher Schauspieler, die anderen eher Regisseure. Beide haben ihre Berechtigung. Das Mitspielen auf der Bühne hat den Vorteil, dass sich Organisationen schlecht gegen das Neue wehren, wenn an interne Situationsdeutungen angeschlossen und der interne Sprachgebrauch kopieren wird (vgl. Krafft/Ulrich 2002: 68). Klassische Berater haben dafür ein Problem, wenn die Regie das Problem ist.

Bei systemischen Beratern ist das Problem anders gelagert. Zwar haben sie ein Instrumentarium an der Hand, das ihnen die Regieführung ermöglicht, dafür ist ihnen ist der direkte Zugang zum Backstage-Bereich verwehrt. Über Aufträge und Nachfolgaufträge wird zumeist im Frontstage-Bereich verhandelt. Auch systemische Berater müssen sich folglich auf der Bühne beweisen, um danach in die für sie relevante Rolle zu schlüpfen.

17.4 Die Beratung – ein abschließender Blick

Beratung bewegt sich in einem Feld, das (Erfolgs-)Wirkungsforschung so gut wie unmöglich macht: „Es ist nicht möglich, den Beitrag eines Beratungsprojektes zur Zielerreichung eines Unternehmens – Gewinn, Wachstum oder Shareholder Value – auch nur annähernd zu bestimmen“ (Kieser 2002: 79). Sicherlich kann man erfragen, ob es einem Unternehmen nach einer Beratung besser oder schlechter ergangen ist, niemals aber wird man herausfinden können, was geschehen wäre, wenn keine Beratung stattgefunden hätte. Es liegt also eine Ausnutzungslage vor, in die sich die Beratung parasitär einnisten kann. Gerade den klassischen Beratern gelingt es, den Erfolg sich selbst zuzurechnen und das Scheitern immer den Kunden vorzuwerfen. Unabhängig vom Ausgang der Beratung kann hierdurch die Nachfrage gesichert werden.

Der Umstand, dass ein Großteil aller Aufträge Folgeaufträge sind (vgl. BDU 2001) wirft noch ein neues Licht auf die Beratungen. Überraschend wenig thematisiert ist der Aspekt, dass Beratungsunternehmen vornehmlich an der Erhaltung ihrer eigenen Praxis interessiert sein müssen (vgl. Luhmann 1992: 213). Hier mag man einwenden, dass dies selbstverständlich, mithin also nicht weiter erwähnenswert sei. Doch resultieren aus diesem ‚banalen‘ Sachverhalt, dass nicht nur der Klient ein soziales System mit Interesse an der Fortsetzung der Autopoiesis ist, sondern auch die wie auch immer ausgerichteten Berater in der Regel in einem organisierten Sozialsystem agieren. Alles, was im vorangehenden Kapitel über Organisationen berichtet wurde, gilt mithin auch für Beraterfirmen. So „erhält und reproduziert sich eine Beratergruppe in einer für sie

gegebenen, durch ihre eigene Ausdifferenzierung entstandenen Umwelt“ (Luhmann 1992: 213). Hier muss die Marktdominanz der klassischen Beratung anerkannt werden. Wenn – so die gängigen Schätzungen – die klassische Beratung ca. 90% des Marktes beherrscht und bis vor kurzem auch immer das stärkste Wachstum ausweisen konnte, dann hat sie – bei aller berechtigter soziologischer oder systemtheoretischer Kritik an deren Vorgehensweise – gemessen am Ziel der eigenen Überlebenssicherung wenig falsch gemacht. Klassische Beratungen haben sich eine Struktur gegeben und ein Angebotspaket geschnürt, das für viele Unternehmen attraktiv ist.

Man könnte also mit Blick auf die Selbstreferenz klassischer Berater von einer angemessenen systemischen Anpassungsreaktion sprechen. Denn, erfolgreich „ist jedes Unternehmen, das überlebt. [...] Das Überleben eines Unternehmens auf dem Markt beweist seine Anpasstheit. Es legt Zeugnis davon ab, dass die innerbetrieblichen Abläufe und das Auftreten auf dem Markt viabel waren, d.h. gut genug, um zu überleben“ (Simon 1992: 125). Zu erwähnen sei aber noch, dass gerade in letzter Zeit Organisationsentwickler und systemische Berater tatkräftig an der Überlebenssicherung mitgewirkt haben.

17.4.1 Der Erfolg der Beratung

Nicht zuletzt die Luhmann'sche Systemtheorie macht darauf aufmerksam, welchen entscheidenden Anteil das Klientensystem aufgrund seiner selbstreferenziellen Operationsweise am Zustandekommen der Beratung und am Erfolg der qua Expertenmeinung, Prozesskompetenz oder systemischer Methodik gesetzten beraterischen Intervention hat und welche Abhängigkeiten die Berater dadurch unterliegen. Deutlich wird dies auch in zwei berühmten Geschichten, die Weick übermittelt hat. Die erste handelt von den Jagdmethoden der Naskapi-Indianer (vgl. Weick 1985: 372). Um zu wissen, wo sie jagen sollen, halten sie getrocknete Schulterblätter von Karibus ins Feuer und orientieren sich an den darauf entstandenen Rissen. Diese Methode spottet zwar jeder wissenschaftlichen Beschreibung, sie ist aber insofern funktional, als dass sie die Verantwortung für den Jagderfolg entpersonalisiert und die Indianer zufallssteuert durch ihre Jagdgründe führt.

Das zweite Beispiel ist das eines Aufklärungstrupps, der von einem jungen Leutnant in die Alpen geschickt wurde. Als es stark zu schneien begann, fand der Trupp den Rückweg nicht mehr. Verzweifelt und entkräftet dachten dessen Mitglieder schon, sie seien verloren, bis einer von ihnen eine Landkarte in seiner Rucksacktasche fand. Als sich der Schneesturm legte, marschierten sie los und fanden – sich stets gemeinsam an der Karte orientierend – den Weg zurück. Glücklicherweise wiederzusehen, ließ sich der Leutnant die rettende Karte zeigen und musste zu seinem Erstaunen feststellen, dass es sich um eine Karte der Pyrenäen handelte (vgl. Weick 1995).

Beide Beispiele zeigen, worin die Kunst der Organisationsberatung liegt: es kommt nicht darauf an, ob die Tools ‚richtig‘ oder ‚falsch‘, zu simpel (wie die Tools der klassischen Berater) oder angemessen komplex (wie die Tools der systemischen Berater) sind. Es kommt darauf an, ob sie für das System eine brauchbare Irritation liefern.

Eine systemtheoretische Beratung hat weit mehr Freiheitsgrade im Einsatz der Methoden als eine systemische Beratung, die mit Blick auf den ‚halben‘ Luhmann zu wissen glaubt, dass man nicht direktiv intervenieren *dürfe*, dass man nicht auf Personen fokussieren *solle* etc. Eine systemtheoretische Beratung kann die benannten systemischen Interventionsmethoden anwenden, muss es aber nicht. Sie kann auch klassische Expertenberatung betreiben, sofern sie diese als Intervention begreift und sie deren Rückwirkung auf das System mit beachtet. In dieser Sichtweise gibt es kein ‚unsystemisches‘ Vorgehen, genauso wenig wie es ein abgrenzbares systemisches Vorgehen gibt. Allenfalls lassen sich nichtsystemische von systemischen Betrachtungsweisen unterscheiden (vgl. Simon 2001). Worauf es ankommt, beschreibt James March (2001) wie folgt:

Das Herzstück einer guten Beratung ist die Einsicht, dass kein Berater genug über die Zusammenhänge weiß, um konkrete Ratschläge zu erteilen. Ein guter Berater kann bestimmte Dinge ansprechen. Was er sagt, ist immer irgendwie falsch, es sollte aber mindestens so falsch sein, dass es einen Manager dazu bringt, noch einmal neu darüber nachzudenken, was er eigentlich tut (32 f.).

Weiterführende Literatur

- Königswieser, R./Exner, A. (2000), *Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager*, 5. Auflage, Stuttgart.
- Mingers, S. (1996), *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*, Frankfurt/M.
- Wimmer, R. (2004), *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*, Heidelberg.

Literatur

- Baecker, D. (1999), *Organisation als System. Aufsätze*, Frankfurt/M.
- Baecker, D. (2004), *Wozu Soziologie*, Berlin.
- Bardmann, T.M. (1994), *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt/M.
- Bardmann, T.M./Groth, T. (2001), *Die Organisation der Organisation*, in: dies., Hrsg., 7–20.
- Bardmann, T.M./Groth, T., Hrsg. (2001), *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management, Beratung*, Wiesbaden.
- Bardmann, T.M./Lamprecht, A. (2003), *Systemisches Management multimedial (CD-Rom)*, Heidelberg.
- Bateson, G. (1985), *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, Frankfurt/M.
- Becker, A./Küpper, W./Ortmann, G. (1988), *Revisionen der Rationalität*, in: Küpper/Ortmann, Hrsg., 89–113.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2001), *Facts and Figures zum Beratermarkt 2000*, Bonn.
- Burns, T./Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London.

- Brunsson, N. (1992), *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester.
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, M. (1987), Unternehmensberatung – systemisch, in: *Die Betriebswirtschaft*, 47, 265–284.
- Foerster, H. v. (1993), *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*, Frankfurt/M.
- Follett, M.P. (1918), *The New State: Group Organization. The Solution of Popular Government*, London.
- Goffmann, E. (1969), *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, München.
- Groth, T. (1999), Wie systemtheoretisch ist ‚Systemische Organisationsberatung‘? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, 2. Auflage, Münster.
- Groth, T./Nicolai, A. (2003), Intervention und Methode, in: Bardmann/Lamprecht.
- Hilse, H. (2001), Alte Bilder – neue Herausforderungen. Ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32, 323–338.
- Hofmann, M., Hrsg. (1991), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, Heidelberg.
- Howaldt, J./Kopp, R., Hrsg. (1998), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin
- Kieser, A. (2002), *Wissenschaft und Beratung*, Heidelberg.
- Kolbeck, C./Nicolai, A. (1996), *Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation*, Marburg.
- Kolbeck, C. (2001), *Zukunftsperspektiven des Beratermarktes. Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie*, Wiesbaden.
- Krafft, A./Ulrich, G. (2002), Wie kommt das Neue in die Organisation. Eine Diskussion in 41 Thesen, in: Mohe/Heinecke/Pfriem, Hrsg., 58–74.
- Küpper, W./Ortmann, G., Hrsg. (1988), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen.
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1969), *Organization and Environment*, Homewood, Ill.
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1988), *Organisation*, in: Küpper/Ortmann, Hrsg., 165–185.
- Luhmann, N. (1992), *Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung*, in: Luhmann/Fuchs, S. 209–227.
- Luhmann, N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- Luhmann, N. (2002), *Einführung in die Systemtheorie*, Heidelberg.
- Luhmann, N./Fuchs, P. (1992), *Reden und Schweigen*, 2. Auflage, Frankfurt/M.
- March, J.G. (1999), *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Malden.
- March, J.G. (2001), Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten!, in: Bardmann/Groth, Hrsg., 21–33.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen.
- March, J.G./Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York.
- Mohe, M./Heinecke, H.J./Pfriem, R., Hrsg. (2002), *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*, Stuttgart.
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge.
- Scott-Morgan, P. (1994), *Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen*, Frankfurt/M.
- Simon, F.B./Rech-Simon, C. (1999), *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: ein Lehrbuch*, 2. Auflage, Heidelberg.

- Simon, F.B. (2001), Fokussierung der Aufmerksamkeit als Steuerungsmedium, in: Bardmann/Groth, Hrsg., 247–267.
- Titscher, S. (1991), Intervention. Zu Theorie und Technik der Einmischung, in: Hofmann, Hrsg., 309–343.
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2. Auflage, Reading.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks.
- Weick, K.E. (2001), ‚Drop Your Tools‘, in: Bardmann/Groth, Hrsg., 123–138.
- Willke, H. (1999), *Systemtheorie II – Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Wimmer, R. (1991), *Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung*, in: Hofmann, Hrsg., 45–136.
- Wimmer, R. (1992), Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: ders., Hrsg., 59–112.
- Wimmer, R., Hrsg. (1992), *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden.
- Wimmer, R. (2001), *Organisationsberatung – eine ‚unmögliche‘ Dienstleistung*, in: Bardmann/Groth, Hrsg., 197–220.
- Zirkler, M./Müller, W.R., Hrsg. (2003), *Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven*, Bern.