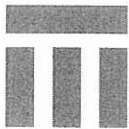


Harald Pühl (Hrsg.)

# Handbuch Supervision und Organisations- entwicklung

3., aktualisierte  
und erweiterte Auflage

*2009, S. 213 - S. 230*



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

## **Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen**

### **Theoriebasierte Vorannahmen bezüglich Organisation und Beratung**

#### *Zur Ausgangsfrage*

Der Begriff der Organisationsberatung hat sich Ende der achtziger Jahre eingebürgert, um eine ganz bestimmte beraterische Herangehensweise in der Bearbeitung komplexer Problemstellungen von Organisationen jedweden Typs (Unternehmen, Krankenhäuser, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Schulen, Universitäten, etc.) zu bezeichnen (zu diesen Anfängen vgl. etwa Wimmer, Oswald 1987, Exner u.a. 1987, Wimmer 1992). Dieser Begriff zieht im professionellen Selbstverständnis damit eine dezidierte Grenze gegenüber den traditionellen Formen der Unternehmensberatung, wie sie speziell von den großen, zumeist weltweit operierenden Beratungsfirmen seit jeher praktiziert werden. Diese konzentrieren sich überwiegend auf Unternehmen, d.h. auf Organisationen im Wirtschaftssystem, deren Management sie aus einer Expertenhaltung heraus bei der Bearbeitung der anstehenden technischen und/oder wirtschaftlichen Probleme unterstützen. Demgegenüber fußt der Begriff der Organisationsberatung auf einem wesentlich breiteren Organisationsverständnis (neben Unternehmen eben auch andere Organisationen). Dementsprechend orientiert sich sein Interventionsrepertoire auch nicht nur an der möglichst effizienten Zurichtung einer Organisation hin auf das ökonomische Kalkül. Dieser Begriff markiert mit seinem Fokus auf Organisationen aber auch eine deutliche Grenze gegenüber den unterschiedlichen Ausprägungen der professionellen Arbeit mit Familien und Einzelpersonen, wie sie sich seit den sechziger Jahren schrittweise ausdifferenziert haben (z.B. Familientherapie, Supervision, persönliches Coaching). Ungeachtet dieser Grenzziehungen werden mit dem Begriff der Organisationsberatung jedoch ganz heterogene professionelle Orientierungen erfasst und zum Teil auch repositioniert, die genau besehen recht unterschiedliche, wenn auch im Kern verwandte historische Wurzel haben. Dazu zählen insbesondere die Tradition der Organisationsentwicklung und des Change Managements (vgl. etwa Doppler, Lauterburg 2002, Wimmer 1991 und 2004), die Gruppendynamik (Heintel 2006), die Prozessberatung (nach wie vor wegweisend Schein 1987 und 1988) sowie unterschiedliche Weiterentwicklungen des Beratungsrepertoires aus der systemischen Familientherapie heraus (exemplarisch dafür Simon 1990). Gemeinsam ist all diesen Herangehensweisen ein gewisses Grundverständnis darüber, was es praktisch heißt, in komplexe organisationale Zusammenhänge zu intervenieren, um in denselben gezielten Wirkungen in Richtung einer Problembearbeitung zu ermöglichen. Dieses Grundverständnis basiert auf der Annahme, dass es im Beratungsprozess primär darum geht, das im Kundensystem ohnehin vorhandene

Lösungswissen zu mobilisieren, in der Vergangenheit chronifizierte Kommunikations- und Kooperationsmuster zu entblockieren und durch erweiterte Partizipationschancen die verfestigten Konstruktionsroutinen der eigenen organisationalen Realität wieder zu verflüssigen. Auf diesem Wege erschließt sich das Kundensystem neue Entscheidungsspielräume und Handlungsoptionen, die ihm in dieser Form bislang nicht zur Verfügung standen und die nachhaltig aus einer bestimmten, historisch gewachsenen Problemlage herausführen. In diesem prozess- und entwicklungsorientierten Interventionsverständnis treffen sich die meisten jener unterschiedlichen professionellen Ausprägungen, die sich heute unter dem Begriff der Organisationsberatung zusammenfassen lassen.

Schon deutlich weiter auseinander liegen allerdings bei diesen unterschiedlichen Herkunftswelten die Vorstellungen hinsichtlich der Frage, mit welchen theoretischen Denkwerkzeugen dieses zu beratende soziale Feld (Organisationen und organisationsübergreifende Netzwerke) erfasst werden kann und welche Rückwirkungen diese Vorstellungen wiederum für das je eigene professionelle Selbstverständnis besitzen. Wir treffen hier in der Praxis auf ein buntes Nebeneinander von Konzepten und Referenzen auf Theoriehintergründe, die sich keineswegs über einen Kamm scheren lassen.

Wenn sich also der vorliegende Beitrag um das spezifisch „Systemische“ an der Organisationsberatung kümmern soll, dann impliziert dieses Vorhaben die Auseinandersetzung mit einer Reihe von Grundsatzfragen<sup>1</sup>:

- Mit welchem Verständnis von Organisation bzw. von organisationsübergreifenden sozialen Kontexten als dem Gegenüber von Beratung ist heute sinnvoller Weise zu operieren?
- Was charakterisiert diese Art von sozialen Systemen, etwa im Unterscheid zu Familien, mit welchen spezifischen Herausforderungen sind sie zurzeit bzw. in den nächsten Jahren konfrontiert?
- Was bedeuten diese Entwicklungen des Feldes für eine angemessene Konzeptualisierung von Beratung und für das damit zusammenhängende Interventionsverständnis?
- Welche Theorieressourcen sind heute dafür mobilisierbar? Welche gilt es erst noch zu entwickeln?

Der vorliegende Beitrag wird diesen ganzen Fragenhorizont natürlich nicht zufriedenstellend abarbeiten können. Er ist aber bemüht, einige Spuren zu legen, die es braucht, um für den Forschungsgegenstand komplexitätsangemessene Problembeschreibungen zur Verfügung zu stellen sowie die notwendigen Bearbeitungsrichtungen aus einer interdisziplinären Perspektive benennbar zu machen.

#### *Präzisierungen zum Organisationsverständnis*

Das gesellschaftliche Phänomen „Organisation“ ist seit langem Gegenstand ganz unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen: die Betriebswirtschaftslehre bzw. die management sciences im angloamerikanischen Bereich, die Organisations- und Industriosozologie, die Organisationspsychologie, die Gruppendynamik und Organisationsentwicklung als verwandte Zweige angewandter Sozialwissenschaften sowie eine zunehmend enger wer-

<sup>1</sup> Siehe dazu auch den Betrag von Peter Heintel „Systemreflexion und Systemgrenzen in einer entgrenzten Wirtschaft – Folgen für Beratung in und von Organisationen“ in Kap. I – der Hrsg.

dende Forschungsspezialisierung auf ganz bestimmte Organisationstypen in einzelnen Funktionssystemen der Gesellschaft (Krankenhäuser, Schulen, Universitäten, Gefängnisse, Theater, etc.) All diese Zugänge haben im Laufe der Zeit ihr ganz eigenes Beschreibungsrepertoire basierend auf einem höchst unterschiedlichen, mehr oder weniger theoriebasierten Denkinstrumentarium und eine dazu passende disziplinorientierte Begrifflichkeit entwickelt. Die diesbezügliche Literatur ist längst nicht mehr überblickbar. Wir stützen uns deshalb im Folgenden (ganz in der Tradition des „Systemischen“) auf einen transdisziplinären Zugang, wie er sich durch die Arbeiten der neueren Systemtheorie für das Verständnis von sozialen Systemen und speziell für organisierte Sozialsysteme in den letzten drei Jahrzehnten ausgeprägt hat (besonders hervorzuheben sind dafür die Arbeiten von Luhmann 1984, 1997, 2000, von Baecker 1999, 2003, 2007, von Heinz von Foerster 1993, und von Weick 1985, 1995, 2001). Diese Präferenz ist letztlich aus einer reinen Theoriesicht im Sinne eines Richtig oder Falsch nicht wirklich begründbar. Denn eine solche Festlegung ist natürlich immer kontingent. Sie könnte auch ganz anders ausfallen und zu brauchbaren Ergebnissen führen. Eine solche Präferenz für eine ganz bestimmte Theoriearchitektur muss sich daher letztlich hinsichtlich ihrer Erklärungskraft angesichts des betrachteten gesellschaftlichen Feldes eindrucksvoll bewähren. In diesem Sinne stützt sich unsere Wahl einerseits auf die Annahme, dass die neuere Systemtheorie für das Komplexitätsniveau organisierter Sozialsysteme in einer globalisierten Welt ein diesem Niveau angemessenes wissenschaftliches Denkinstrumentarium zur Verfügung stellt. Dieses Instrumentarium bietet in der Zwischenzeit ein hoch differenziertes in sich kohärentes begriffliches Unterscheidungsvermögen, das sehr gut in der Lage ist, tradierte Denkweisen über Organisationen in eine abstraktere Theoriearchitektur zu integrieren und gleichzeitig ganz neue Perspektiven auf die heute aktuellen Problemlagen zu eröffnen. Vor allem bietet es den Vorteil, organisationstheoretische Überlegungen immer wieder vor einem gesamtgesellschaftlichen Hintergrund und dessen Veränderungen zu diskutieren. Diese Annahme hinsichtlich der Angemessenheit des gewählten Theorierahmens muss man natürlich nicht teilen. Da hat die Evolution des Wissenschaftssystems ganz unterschiedliche, miteinander durchaus konkurrierende Zugänge hervorgebracht. Vor allem stehen die transdisziplinären Ansätze der fortschreitenden Spezialisierung in den einzelnen Disziplinen immer unversöhnter gegenüber, ein Umstand, der die Kommunikationsbarrieren zwischen diesen konzeptionellen Zugängen laufend erhöht.

Zum anderen stützt sich die systemische Organisationsberatung seit gut zwei Jahrzehnten in ihrer professionellen Ausrichtung mit einigem Erfolg auf diesen Theoriehintergrund. In der Entwicklung dieses Beratungsansatzes hat sich gezeigt, dass eine theoriegeleitete Praxis in der Auseinandersetzung mit schwierigen Organisationsproblemen durchaus einen nachvollziehbaren Nutzen sowohl für die Klienten wie für die Berater und Beraterinnen stiften kann, sobald man sich in seiner professionellen Orientierung von einem rezepthaften Verständnis von Theorie verabschiedet hat. Mit der systemischen Organisationsberatung ist ein professionelles Feld entstanden, das für die Reflexion und Begründung des eigenen Tuns auf die sich immer weiter entfaltende Theorieentwicklung in der neueren Systemtheorie zurückgreift und diese Entwicklung durch die eigenen Erfahrungen letztlich auch mit befruchtet. Eingebettet in diese wenn auch noch ganz junge Tradition eines Wechselspiels von wissenschaftlicher Grundlagenarbeit einerseits und der Entfaltung eines tragfähigen professionellen Selbstverständnisses von Organisationsberatung andererseits macht die hier getroffene Wahl für einen ganz bestimmten Theoriehintergrund ihren Sinn. Was

bedeutet dies nun für das Organisationsverständnis, mit dem in der weiteren Folge operiert wird?

### *Organisationen und ihr gesellschaftlicher Sinn*

Wozu braucht es diesen Typus sozialer Systeme, den wir Organisation nennen? Organisationen in ihrer heutigen Ausprägung sind evolutionäre Errungenschaften, mit deren Hilfe die moderne Gesellschaft mit ihrem Primat der funktionalen Differenzierung dafür Sorge trägt, dass alle etwas komplexeren Problemstellungen in diesen Funktionssystemen (der Wirtschaft, der Politik, des Rechts, der Gesundheit, der Erziehung, der Wissenschaft, der Religion, etc.) einer geeigneten Bearbeitung zugeführt werden können. Organisationen sind also darauf spezialisiert, sich Problemstellungen aus ausgewählten Umwelten (stets mit einem dominanten Bezug zu einem der genannten Funktionssysteme) anzueignen, um für diese brauchbare Lösungen bereitzustellen. So versorgen Krankenhäuser ihren gesellschaftlichen Einzugsbereich mit spezifischen Heilungschancen, Schulen stellen altersadäquate Sozialisationsmöglichkeiten zur Verfügung, Organisationen der staatlichen Verwaltung erbringen Versorgungsleistungen im Bereich der öffentlichen Güter, Unternehmen tasten Märkte nach Bedarfslücken ab, mit deren erfolgreicher Befriedigung sie in erforderlichem Maße Gewinnmöglichkeiten realisieren, um so künftige Investitionsbedarfe decken zu können, etc. etc. Organisationen können nur in dem Maße ausdifferenziert werden, sich also erfolgreich aus ihrer Umwelt ausgrenzen, in dem es ihnen gelingt, ihre Programme, also all das, was sie an Leistungen für ihre ausgewählten Umwelten erbringen, auf die charakteristische Logik der involvierten Funktionssysteme zu beziehen (dazu ausführlicher Luhmann 1997, S. 826 ff.). Unternehmen scheitern eben, wenn sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen nicht dazu in der Lage sind, ihre Zahlungsfähigkeit dauerhaft zu reproduzieren, d.h. also wenn sie die Reproduktionslogik unseres Wirtschaftssystems nachhaltig verfehlen.

Wenn man so denkt, dann unterstellt man eine unauflösliche Differenz zwischen Organisationen, den gesellschaftlichen Funktionssystemen und der Gesamtgesellschaft. Die Wirtschaft, die Politik, das Wissenschaftssystem, etc., sie alle können als solche nicht tätig werden. Sie stützen sich ihrerseits auf Organisationen, mit deren Hilfe und durch deren netzwerkförmiges Zusammenwirken sie ihre gesamtgesellschaftlichen Aufgaben erfüllen. Diese äußerst folgenreiche Sichtweise der gesellschaftlichen Grundstrukturen, wie sie sich im Lauf der Moderne schrittweise ausdifferenziert haben, impliziert, dass man nicht davon ausgehen kann, dass sich die heutige Gesellschaft und ihre Funktionssysteme im Stile einer Organisation „organisieren“ und steuern lassen. Unsere Gesellschaft ist so gebaut, dass sie in ihrem Problemlösungsvermögen auf Gedeih und Verderb auf die Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen angewiesen ist, ohne selbst wie eine Organisation zu funktionieren. Genau diese fundamentale Abhängigkeit ist es, die die öffentliche Sensibilität gegenüber dem heutigen Zustand vieler Organisationen zunehmen lässt. Zu groß sind in der Zwischenzeit die gesellschaftlichen Risiken, die in diesen Organisationen tagtäglich „gemanagt“ werden müssen. Die aktuelle Krise des internationalen Finanzsystems belegt auf eindrucksvolle Weise diese existenzielle Abhängigkeit und ihre dramatischen Folgen.

*Organisationen und ihre Umwelten*

An diese gesellschaftstheoretische Einbettung lässt sich ein weiteres Bestimmungsstück von Organisationen anknüpfen. Organisationen bilden also einen besonderen Typus sozialer Systeme, der sich durch eine klar angebbare Operationsweise charakterisieren lässt. Organisationen erzeugen ihre Fortsetzbarkeit, ihre Identität in dem sie sich um ganz bestimmte Probleme ihrer Umwelt herum aus genau dieser Umwelt ausdifferenzieren, um mit Hilfe des dadurch geschaffenen organisationalen Binnenraums jene Leistungen zu produzieren, durch deren Austausch mit den betroffenen Umwelten sie ihre konkrete Form gewinnen, d.h. sich als Organisation selbst hervorbringen. Angesichts dieses spezifischen Konstitutionszusammenhangs von Organisationen ist die präzise Beschreibung der System/Umwelt-Relation dieses Systemtyps von ganz besonderer Bedeutung. Organisationen lassen sich in diesem Sinne als „existentielles Paradox“ begreifen (Luhmann 2000, S. 79). Als Einheit konstituieren sie sich nur im Unterschied zu anderem, d.h. als Differenz zu genau jenen Umweltausschnitten, deren ungelösten Problemstellungen sie ihre Existenz verdanken (vgl. dazu auch Jung/Wimmer 2009). Der gesellschaftliche Problemlösungszusammenhang aus dem sich Organisationen durch erfolgreiche Grenzbildung ausdifferenzieren muss also zum Zwecke eines im System angemessen organisierten Prozesses der Leistungsbringung zum Gegenstand der Bearbeitung gemacht werden. Das zunächst Ausgeschlossene muss auf irgendeine Art und Weise wieder eingeschlossen werden (ein typisches „re-entry“ im Sinne von Spencer-Brown 1972). Diesen Gedanken hat auf seine Weise Karl E. Weick schon sehr früh zum Ausdruck gebracht, wenn er davon spricht, Organisationen „enact their environment“ (ders. 1985, S. 212ff.).<sup>2</sup> Mit diesen Beschreibungsformen kommt der aktiv gestaltende, sich selbst mit Hilfe einer bestimmten Umweltkonstruktion herstellende Aspekt von Organisationen zum Ausdruck. Der Prozess des sich Ausdifferenzierens fußt mithin auf einem in der Organisation selbstkonstruierten Konzept relevanter Umwelten, die erst durch diesen Schritt des „Enactments“ zu relevanten Umwelten werden. System und Umwelt stehen zueinander in einem koevolutionären Verhältnis. Sie bringen sich wechselseitig hervor, ohne dass dieser Hervorbringungsprozess in Form von kausalen Wirkungszusammenhängen sinnvoll zu denken wäre. Da ist der Begriff der strukturellen Kopplung zweifelsohne weiterführend, wenn es darum geht zu verstehen, wie Organisationen und ihre relevanten Umwelten sich wechselseitig benützen, um ihre je eigene Strukturentwicklung jeweils voranzutreiben.

*Organisationen und ihre Autonomie*

Entscheidend für die Reproduktionsmöglichkeiten von Organisationen ist deshalb die Ausprägung funktionstüchtiger Grenzen. Sie sind nicht per se gegeben, sondern stellen für jede Organisation eine kontingente Errungenschaft dar, die eine unverzichtbare, immer wieder zu erneuernde Ordnungsleistung erbringt, nämlich die Grundunterscheidung von Innen und Außen. Die Mitgliedschaftsregel bietet dafür die wichtigste Grundlage. Auf Basis dieser Leistung können Ereignisse vom System entweder sich selbst zugerechnet werden oder einem wie immer gearteten Außen. Der Prozess der Selbstorganisation oszilliert deshalb von Anbeginn weg zwischen Selbst- und Fremdreferenz, zwischen Selbst- und Fremdzu-

<sup>2</sup> Zum vieldiskutierten Begriff des „enactments“ vgl. auch die einfühlsame Rekonstruktion von Ortmann 2004, S. 201 ff.

rechnung und gewinnt genau aus dieser Oszillation jene Informationen, die die Organisation für ihr Weitermachen braucht.

Grenzen trennen nicht nur, sie ermöglichen und regeln die Übergänge, die Durchlässigkeit. Sie entscheiden über die Selektionsmuster, mit deren Hilfe externe Ereignisse organisationsintern die Qualität einer Information gewinnen können oder eben schlicht ignoriert werden. Grenzbildung ist somit eine unerlässliche Voraussetzung dafür, „damit ein System sich Offenheit leisten und gegebenenfalls sogar die Komplexität derjenigen Aspekte steigern könnte, in denen es offen sein kann“ (Luhmann 2000, S. 54). Genau in diesem Sinne ist operative Geschlossenheit die Voraussetzung für Offenheit und genau in diesem Sinne können wir von Autonomie und Selbstorganisation sozialer Systeme sprechen. Wir setzen damit voraus, dass ein als Organisation beobachtetes System den eigenen Unterschied zur Umwelt, seine spezifische Identität, sein laufendes „sensemaking“ selbst erzeugt und selbstorganisiert reproduziert (siehe Weick 1995). Niemand sonst kann das für die Organisation tun. Einmal in Gang gekommen, erfinden Organisationen ihren Sinn und Zweck immer wieder neu. Sie tasten ihre Umwelten permanent nach Gelegenheiten ab, um Anhaltspunkte zu finden, die den Stoff dafür liefern, ihre eigene Fortsetzbarkeit zu reproduzieren. Sie sind Ziele suchende und Ziele setzende Systeme und in diesem Sinne sich selbst gegenüber immer Mittel und Zweck zugleich.

Blickt man so auf Organisationen, dann überwindet man die tradierte Zweck/Mittelrelation, die dem klassischen, dem Rationalitätsparadigma verpflichteten Organisationsdenken bis heute zugrunde liegt. In diesem Denken werden Organisationen als Instrumente zur Verwirklichung extern gesetzter Zwecke konzipiert. Sie sind zielerreichende, d.h. sich selbst beendende soziale Einrichtungen, die den dafür geeigneten, rationalen Gestaltungsprinzipien zu unterwerfen sind. Entsprechend schwer tut sich dieses Denken, die beobachtbare Eigendynamik von Organisationen, ihre unleugbare „Eigenwilligkeit“ und Selbstbezüglichkeit theoretisch zu begreifen. Luhmanns Theorie sozialer Systeme mit ihrem entsprechend weiterentwickelten Verständnis von Autopoiesis, von operativer Geschlossenheit und Offenheit zugleich, mit ihrer Redefinition des Kommunikationsbegriffes und des Stellenwertes von Beobachtung bzw. der Beobachtung von Beobachtungen bildet zu diesen klassischen Denktraditionen über Organisationen eine Alternative, die der schwer zu fassenden eigensinnigen Komplexität organisierter Sozialsysteme „angemessener“ gerecht wird. In diesem Verständnis „sind Organisationen nicht kalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und anders beobachten können, also zwischen Selbst- und Fremdreferenz oszillieren. Offenbar verdanken sie ihre Stabilität einem Netz loser Kopplungen, nicht einer Technik strikter Kopplungen“ (Luhmann, 2000, S. 9).

### *Organisation und Entscheidung*

Auf welche Art von Grundoperationen stützen sich Organisationen, wenn sie sich von Moment zu Moment immer wieder selbst hervorbringen? Sie tun dies durch das Zustandebringen und die Kommunikation von Entscheidungen. Entscheidungen sind organisationsinterne Ereignisse, mit deren Hilfe eine unsichere Situation (man könnte so oder auch anders vorgehen) in eine vorübergehend Sicherheit und Orientierung stiftende Festlegung transformiert wird. An dieser Festlegung können dann weitere Entscheidungen anknüpfen, die dann jeweils auch nur für eine ganz bestimmte Situation Unsicherheit absorbieren. So-

lange also Entscheidungen zustande kommen, die die Grundlage für weitere Entscheidungen bieten, die ihrerseits eine anschlussfähige Basis für die Bewältigung künftiger Entscheidungsnotwendigkeiten abgeben, solange geht es in und mit der Organisation weiter. Organisationen befinden sich damit in einem Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst und die eigene Antwortfähigkeit mit Blick auf ihre relevanten Umwelten. Sie nutzen genau diesen Zustand für ihre Selbstorganisation des kommunikativen Anknüpfens von Entscheidungen an Entscheidungen. In diesem Sinne ist „die Prämisse von Organisationen das Unbekanntsein von Zukunft und der Erfolg der Organisation liegt in der Behandlung eben dieser Ungewissheit“ (Luhmann 2000, S. 10).

Luhmann verfeinert diesen Vernetzungsvorgang von Entscheidungen mit Entscheidungen durch die wichtige Unterscheidung des Hervorbringens von Entscheidungsprämissen im Verhältnis zum Prozess des täglichen, operativen Entscheidens. Entscheidungsprämissen bündeln all jene rahmensetzenden Festlegungen, die das alltägliche Geschehen letztlich anleiten. In sachlicher Hinsicht ist es die programmatische Positionierung (mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Wozu gibt es uns als Organisation? Was ist unsere künftige Ausrichtung, auf die wir uns hinentwickeln wollen?) In organisationaler Hinsicht sind es die Prinzipien der Binnendifferenzierung (wie sind wir als Organisation organisiert? Welche Logik liegt unserer Art des Organisiertseins zugrunde und welche Kooperationsmuster und Kommunikationswege ergeben sich daraus?). In personaler Hinsicht sind es die in der Organisation miteinander erzeugten, relativ stabilen Erwartungen, die sich an die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder in ihren unterschiedlichen Rollen knüpfen. Daraus erzeugt jede Organisation mehr oder weniger explizit (ergänzt um die sich begleitend ausprägende Organisationskultur) ein Set an Einrahmungen, das dem Alltagsgeschehen in Organisationen seine spezifische Gestalt verleiht, das aber durch dieses Geschehen auch einer ständigen Weiterentwicklung unterliegt. Entscheidungsprämissen und operatives Entscheiden im Alltag stehen zueinander in einem zirkulären Verhältnis wechselseitiger Stabilisierung und Veränderung. Folgt man diesen organisationstheoretischen Grundannahmen, dann erschließt sich dadurch ein wesentlicher Zugang, um das Selbstreflexions- und Selbstveränderungspotential von Organisationen beschreibbar zu machen. Nicht zuletzt sind diese Denkkonzepte eine der Voraussetzungen, um die Chance dafür zu erhöhen, externe Organisationsberatung gezielt wirksam werden zu lassen.

Aus dem bisher Gesagten geht klar hervor, dass eine solche theoretische Konzeptionalisierung von Organisationen „von der Vermutung der Diskontinuität, von der Vermutung des ständigen Zerfalls ausgeht und Kontinuität (Dinghaftigkeit, Substanz, Prozess) für erklärungsbedürftig hält“ (Luhmann 2000, S. 46). Normalerweise sprechen wir von der Organisation und unterstellen damit ihre Existenz ganz selbstverständlich als gegeben. Mit dieser Sprechweise erhält sie den Charakter eines über die Zeit hinweg stabilen Objektes. Dem gegenüber macht der von Weick gebrauchte Begriff des „Organisierens“ von vornherein darauf aufmerksam, dass es sich dabei um ein soziales Phänomen handelt, das permanent auf ganz bestimmte Eigenaktivitäten angewiesen ist, um für das eigene Weiterexistieren als Organisation Sorge zu tragen (ders. 1985). D.h. wir operieren hier im Anschluss an Weick mit einem prozesshaften Verständnis von Organisationen und fragen uns deshalb, wie es Organisationen schaffen, sich im Prozess des sich selbst Organisierens im Zeitverlauf als die nämliche wiederzuerkennen, obwohl ganz andere Personen am Werk sind, sich die Aufgaben und Ziele grundlegend geändert haben und ganz andere Strukturen zwischen-



zeitlich implementiert worden sind. Wie entsteht Kontinuität, wo doch Zerfall die wahrscheinlichere Entwicklung darstellt?

### *Das Selbst der Organisation*

Im Prozess des Verknüpfens von Entscheidungen mit darauf aufbauenden weiteren Entscheidungen entstehen organisationsintern unvermeidlicherweise „Eigenwerte“, die bei aller Veränderung im laufenden Geschehen, das hervorbringen, was sich als „Selbst“ der Organisation (innen wie außen) wieder erkennt (dazu von Foerster 1993, S. 233ff). Nicht so ganz einfach ist die Frage zu beantworten, wie denn das zu fassen ist, was da im Begriff der Selbstbeobachtung, der Selbstreflexion, der Selbstorganisation sowohl als kollektiver Akteur als auch als Gegenstand gemeinsamer Anstrengungen enthalten ist. Wir gehen davon aus, dass es sich bei diesem „Selbst“ um eine Instanz handelt, die gleichzeitig als Produkt von Führung anzusehen ist wie auch als Voraussetzung von Führung jenseits der je konkreten historisch gewachsenen Strukturen. Insofern spiegelt sich in diesem „Selbst“ der autologische Charakter des Begriffes Organisation. Er meint sowohl einen bestimmten Typus sozialer Systeme als auch das jeweilige Ergebnis des Organisierens; d.h. die Organisation der Organisation. Das „Selbst“ ist auf beiden Seiten dieses Bedeutungshorizontes anzutreffen.

Strukturen, wie sie in Organisationen zu einem bestimmten Zeitpunkt beobachtbar sind, haben deshalb immer einen funktionalen Sinn. Sie sind die Antwort auf ganz bestimmte Herausforderungen in der Auseinandersetzung mit den spezifischen Umwelten einer Organisation und spiegeln den historischen Pfad dieser Auseinandersetzung. Sie sind gleichsam zu Routinen geronnene Erfolgsmuster der Vergangenheit und sind als solche natürlich kontingent, d.h. es handelt sich um selbst herbeigeführte Festlegungen, die so aber auch anders möglich sind. Bei aller Kontingenz dieser Strukturen darf man allerdings nicht übersehen, dass in ihrer je spezifischen Ausprägung eine für Organisationen charakteristische Paradoxie steckt. Wir haben diesen Punkt bereits bei der Erörterung der überlebenswichtigen Funktion der Grenzbildung von Organisationen gestreift. Das unüberwindbare Komplexitätsgefälle, das Organisationen im Verhältnis zu ihren relevanten Umwelten zu bewältigen haben, zwingt diese zu hoch selektiven Bearbeitungsrountinen im Inneren, die nur ganz bestimmte Impulse von Außen aufgreifen lassen und den Rest ignorieren. Theoretisch wie praktisch von besonderem Interesse ist die paradoxe Form dieser Selektivität. Sie ermöglicht situativ eine gezielte Fokussierung der organisationalen Bearbeitungsrountinen auf ganz bestimmte Leistungsaspekte (genau dafür braucht es Organisationen). Sie macht aber auch blind und unempfindsam gegenüber möglicherweise höchst relevanten Umweltentwicklungen, die so außerhalb des organisationalen Beobachtungs- und Wahrnehmungshorizontes bleiben.

Der gekonnte Umgang mit dieser systembegründenden Paradoxie ist die Voraussetzung dafür, dass Organisationen so etwas wie eine „dynamische Stabilität“ gewinnen, d.h. ihre Identität aufrecht erhalten, gerade weil sie sich in dem ständigen Ringen um eine umweltadäquate Antwortfähigkeit in einem permanenten Selbstveränderungsprozess befinden. Organisationsberatung gewinnt letztlich in diesem Bemühen von Organisationen, brauchbare Formen der Entparadoxierung zu finden, ihre existenzbegründenden Anhaltspunkte (vgl. Wimmer 2004, S. 248ff). Je sprunghafter und unkalkulierbarer sich die Umweltveränderungen aus Sicht der betroffenen Organisationen abspielen, umso wichtiger wird die Frage, in welchem Ausmaß Organisationen die Fähigkeit entwickeln können, relevante Verände-

rungen frühzeitig zu registrieren und sich vorausschauend auf künftige Herausforderungen einzustellen. Wie sehen die dafür geeigneten Bewältigungsmuster aus? Welche „organizational capabilities“ machen Organisationen für diese neuartigen Herausforderungen antwortfähig (zur aktuellen wissenschaftlichen Diskussion dieser Themen vgl. Schreyögg, Kliesch-Eberl 2008)? Damit rückt die Frage nach der Lernfähigkeit von Organisationen unmittelbar ins Zentrum der Betrachtung. Lernende Organisationen sind solche, die in Auseinandersetzungen mit der Veränderungsdynamik ihrer Umwelten die Fähigkeit entwickeln, zwischen Störungen und auffälligen Entwicklungen zu unterscheiden, die ignoriert werden können und solchen, die sich als weiterführende Irritationen und Impulse für die Selbstentwicklung gezielt nutzen lassen (einen evolutionstheoretischen Zugang zu diesen Fragen bietet Wimmer 2007). Bewusst entscheiden zu können zwischen Lernen und Nichtlernen, beschreibt auf organisationaler Ebene eine Fähigkeitsdimension, um die in den allermeisten Organisationen (wenn überhaupt) erst in ersten Ansätzen gerungen wird.

## Organisationen im Wandel: Wozu braucht es da noch Beratung?

Nach dieser organisationstheoretischen Herleitung einiger Grundelemente, die für eine den Komplexitätsherausforderungen heutiger Organisationen angemessene „Landkarte“ genutzt werden können, gilt es einen Blick auf die aktuellen Veränderungen und Herausforderungen zu werfen, die zur Zeit in der Entwicklung von Organisationen beobachtet werden können. Vor diesem Hintergrund lassen sich dann die Möglichkeiten und Grenzen von organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen ganz gut benennen.

Die Organisationslandschaft in hoch entwickelten Industriegesellschaften wurde in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten vor allem durch zwei Entwicklungen grundlegend umgestaltet: Einerseits durch das Zusammenwachsen der Welt zu einer einheitlichen Weltgesellschaft, ein Prozess der gerne mit dem Begriff der Globalisierung zu erfassen versucht wird, zum anderen durch jene ungeheure Innovationsdynamik, die durch die enormen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien ständig von neuem angeheizt wird.<sup>3</sup> Beide Trends haben die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Agieren von Organisationen inzwischen radikal verändert. Dies gilt nicht nur für fast alle Unternehmen, die sich heute in einem globalisierten, alle Grenzen niederreisenden Wirtschaftssystem in einem ganz neuen Wettbewerbsumfeld bewähren müssen. Auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik, des Gesundheitswesens, der sozialen Fürsorge sowie des Wissenschaftssystems sind in der Zwischenzeit in diesen Veränderungssog mit hineingezogen worden. Alle Organisationen haben sich der Herausforderung zu stellen, dass ihre Leistungsfähigkeit und damit letztlich ihre gesamte Existenzberechtigung auf eine ganz neue Weise immer wieder auf dem Prüfstand steht. Während die meisten Organisationen (ausgenommen jene der Wirtschaft) bis vor kurzem noch davon ausgehen konnten, dass ihr Daseinszweck außer Streit steht, so sind diese alten Sicherheiten in der Zwischenzeit doch alle weitgehend geschwunden. Krankenhäuser sind von der Schließung bedroht, mehr und mehr öffentliche Leistungen werden privatisiert, Schulen und Universitäten müssen sich dem Wettbewerb stellen, überall sorgt ein wachsender Kostendruck für ein grundsätzliches Infragestellen angestammter Leistungsfelder und lange Zeit bewähr-

---

<sup>3</sup> Siehe hierzu auch den Beitrag von Christiane Morgenroth & Oskar Negt in Kap. I – der Hrsg.

te Prozesse der Leistungserbringung haben die Selbstverständlichkeit ihrer Geltung eingeübt. Gerade weil unsere moderne Gesellschaft so unentrinnbar von der Funktionstüchtigkeit ihrer Organisationen abhängig geworden ist, hat die allgemeine Sensibilität und Wachsamkeit gegenüber ihrem Tun so dramatisch zugenommen. Sie stehen gleichsam unter einer strengeren öffentlichen Beobachtung, während gleichzeitig lange Zeit unhinterfragte Existenzgarantien ins Wanken geraten. Welche Konsequenzen sind vor diesem Hintergrund heute in den meisten Organisationen beobachtbar? Wie gehen sie mit diesen ungewohnten Herausforderungen in ihren relevanten Umwelten um? Dazu im Folgenden kurzgefasst einige Bewältigungsmuster, die natürlich ausgeprägter in der Entwicklung von Unternehmen feststellbar sind, die aber in unterschiedlichen Variationen inzwischen auch andere Organisationstypen prägen.

#### *Die intensive Beschäftigung mit der Zukunftsfähigkeit der eigenen Identität*

Je weniger Organisationen ihre eigene Sinnhaftigkeit als gegeben voraussetzen können, umso mehr sind sie gezwungen, ihren eigenen Daseinszweck angesichts der Veränderungen in ihren relevanten Umwelten in periodischen Abständen selbst immer wieder neu zu überprüfen und wenn erforderlich auch neu zu definieren. Wozu gibt es uns als Organisation überhaupt? Für welche Leistungen wollen wir in Zukunft stehen? An welchen Zielen wollen wir gemessen werden? Diese Wiedereinführung grundsätzlicher Sinnfragen in die Organisationen stellt diese, vor allem ihre Entscheidungsträger, vor erhebliche Herausforderungen. Es braucht rekursive Bearbeitungs- und Entscheidungsstrukturen, in denen diese folgenreiche existentielle Dauerverunsicherung so bearbeitet werden kann, dass das operative Alltagsgeschehen von diesen Grundsatzfragen weitgehend entlastet bleibt, weil so etwas wie eine allgemein akzeptierte Grundorientierung in dafür geeigneten Führungsprozessen organisationsintern immer wieder von Neuem produziert wird. Organisationen in ihrer Selbststeuerung strategiefähig zu machen, ist in diesem Zusammenhang der entscheidende Entwicklungsschritt (dazu ausführlicher Nagel, Wimmer 2008).

#### *Die Sorge um die Antwortfähigkeit der eigenen Organisationsarchitektur und der dazu passenden Führungsstrukturen*

Organisation und Hierarchie galten lange Zeit als synonyme Begriffe. Das eine definierte sich durch das andere. Die Prinzipien der Bürokratie, die Annahmen rationaler Entscheidungsfindung, die strenge Formalisierung des internen Kommunikationsgeschehens, die um zerlegbare Funktionen herum gebaute, eine immer feinere Spezialisierung ermöglichende Arbeitsteilung, all diese Bauprinzipien galten viele Jahrzehnte hindurch als unantastbar. Führung hatte dabei im Kern lediglich die Funktion, diesen Prinzipien im Alltag zum Durchbruch zu verhelfen und Störungen zu beseitigen. Die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen haben diesen tradierten Gestaltungsvorstellungen in den letzten zwei Jahrzehnten weitestgehend den Boden entzogen. Die wesentlich komplexer gewordenen Leistungsanforderungen aus dem Umfeld waren und sind auch künftig nur mehr mit einer Steigerung der organisationalen Binnenkomplexität zu beantworten (dazu Wimmer 2004, S. 103ff).

Um ihre eigene Antwortfähigkeit ständig zu erneuern, haben Organisationen in ihr internes Entscheidungsgeschehen die heikle Aufgabe mit hinein genommen, ihre eigenen

Grundstrukturen (welche Form der Binnendifferenzierung wird gewählt, welche Führungsstrukturen passen dazu?) mit der sich wandelnden Aufgabenidentität laufend mit zu entwickeln. Strategie- und Organisationsentwicklung gelten so als eng aufeinanderbezogene Führungsdimensionen, die letztlich nur in einem gekonnten Wechselspiel unter Einbeziehung der mitinvolvierten Personalfragen für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sorgen. Die eigene organisatorische Verfasstheit, die jeweilige Organisationsarchitektur ist damit prinzipiell wählbar geworden, diesbezügliche Festlegungen stehen permanent unter Bewährungsdruck. Bewährte Routinen und Erfolgsmuster der Vergangenheit bieten keinerlei Sicherheit mehr für das Morgen. Die Organisation der Organisationen fußt auf eigenen Entscheidungen, die stets mit ganz erheblichen Risiken verknüpft sind. Mit dem Zwang zur permanenten Selbstflexibilisierung und organisationalen Umgestaltung haben sich Organisationen ein historisch neues Unsicherheits- und Belastungspotenzial in sich selbst hineingeholt. Dafür gibt es überhaupt noch keine eingespielten Routinen nicht zuletzt deshalb nicht, weil die Führung des Wandels unweigerlich immer auch einen Wandel der Führung nach sich zieht bzw. zur Voraussetzung hat. Die Selbstbezüglichkeit von Führung in der Gestaltung des organisationalen Wandels schafft bei den betroffenen Entscheidungsträgern stets komplexe Selbstreflexionsanforderungen, die in der Regel nur mit professioneller externen Unterstützung konstruktiv zu bewältigen sind.

*Von der Kommunikationsvermeidung zur Einsicht in die Notwendigkeit gelingender Verständigung*

Der große Charme der klassischen, funktions- und hierarchiebetonten Bauprinzipien für die organisationsinterne Ausgestaltung von Subeinheiten und Kommunikationswegen liegt gerade darin, dass sie aufwändige Verständigungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den Hierarchieebenen und zwischen den horizontalen Beziehungen überflüssig machen. Tritt ein diesbezüglicher Bedarf auf, ist das immer schon ein Zeichen gestörter Verhältnisse. Diese sparsame Versorgung mit Kommunikationsnotwendigkeiten ist mit der sich beschleunigenden Zunahme der Eigenkomplexität von Organisationen nicht mehr aufrecht zu erhalten. Die Schaffung wesentlich autonomerer Subeinheiten, deren losere Kopplung in vertikaler wie in horizontaler Hinsicht die Etablierung netzwerkförmiger Koordinationsmechanismen im Organisationsinneren wie zu externen Partnern, die gewaltigen kommunikativen Folgekosten der rapiden Internationalisierung von Organisationen, die allgegenwärtige Dominanz computerbasierter Kommunikationsformen insbesondere des Internets, all diese Veränderungsrichtungen zusammen sind nur bewältigbar, wenn in hocheffizienten Kommunikationsstrukturen die eingebauten Aushandlungsbedarfe und Konfliktpotenziale zur Synchronisation von Leistungsprozessen laufend bearbeitet werden können (zu diesem Zusammenhang vgl. insbesondere Baecker 2007, S 14 ff). Gelingende Kommunikation ist in den heutigen Organisationsverhältnissen zur alles entscheidenden Erfolgsgröße geworden. Deswegen besitzen die Interventionsrichtungen der klassischen Organisationsentwicklungen nach wie vor ihre Relevanz, vor allem wenn es darum geht, defensive Routinen und Kommunikationsblockaden wieder zu verflüssigen.

Die Bewältigung dieses besonders erfolgskritischen Engpasses „kommunikative Verständigung in laufend störungsanfälligen Netzwerkstrukturen“ verlangt eine spezifische Sensibilität für den Einsatz und die Entwicklung funktionstüchtiger Teams, für die Gestaltung passender Strukturen der Regelkommunikation, für einen einander stützenden Mix an

mündlichen, schriftlichen bzw. computerbasierten Kommunikationsformen, die je nach dem Komplexitätsgrad des Austausch- und Veränderungsbedarfes gezielt zum Einsatz kommen (vgl. dazu Wimmer 2006). Die uns so vertrauten Face to Face-Situationen sind zweifelsohne nur ein, wenn auch wichtiges, Element in diesem Design des organisationalen Kommunikationsgeschehens. Diese neue Qualität an Kommunikationsabhängigkeit verlangt nicht nur nach adäquaten technischen Voraussetzungen, sie bringt auch die handelnden Personen, ihre persönlichen Eigenheiten, insbesondere ihre soziale und interkulturelle Kompetenz auf eine bislang ungekannte Weise ins Spiel

*Personen als außergewöhnliche Ressource und Störpotenzial zugleich*

Waren die klassischen Organisationsverhältnisse mit ihrem formalisierten Regelwerk darauf angewiesen, ihre Mitglieder in genau definierten Leistungsdimensionen gezielt zu funktionalisieren und die damit nicht erfassten Persönlichkeitsfacetten aus dem formellen Organisationsgeschehen raus zu halten, so benötigen die heutigen Organisationen ziemlich genau das Gegenteil. Der Umgang mit einer wesentlich höheren Eigenkomplexität, mit den größeren Unsicherheiten und Risiken, vor allem aber mit dem deutlich gestiegenen Selbstgefährdungspotenzial der Organisationen braucht das Anbinden von Personen, die bereit und in der Lage sind, immer wieder aus Eigenem heraus an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen, die eine besondere Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit für Ungewöhnliches mitbringen und diese Wahrnehmungen in den Entscheidungsprozessen auch zur Verfügung stellen, die sich in störungsanfälligen sozialen Netzen geschickt und eigenverantwortlich bewegen können, ohne dafür immer exakte organisationale Vorgaben zu brauchen. Heutige Organisationen haben sich auf diese Weise in einer ganz neuen Form vom engagierten, motivierten Mittun und der persönlichen Qualität ihrer Mitglieder und Leistungsträger abhängig gemacht. Es gilt den Grundvertrag – das Geben und Nehmen von Person und Organisation – auf eine neue Basis zu stellen, die einerseits dafür sorgt, dass die Organisation von ihrer Kultur und Beziehungsgestaltung her solche Bedingungen schafft, dass die Individuen ihre personennahen Begabungspotentiale und Wahrnehmungsmöglichkeiten auch ungebremst einbringen können. Nur so entsteht jene außergewöhnliche „organizational capability“, die Weick und Sutcliffe als „mindfulness“ bezeichnen und die es Organisationen ermöglicht, ganz besonders risikoreiche und komplexe Aufgaben zu bewältigen (Weick, Sutcliffe 2003 sowie Barton, Sutcliffe 2008). Zum anderen gilt es die Personenseite aber auch zu ermutigen, mit den eigenen, damit einhergehenden Selbstüberforderungstendenzen so sorgsam umzugehen, dass das eigene physische wie psychische Wohlbefinden dauerhaft gut in Balance bleibt. Diese Balancierungsleistung ist deshalb von so großer Bedeutung, weil Organisationen ohnehin dazu neigen, all ihre ungelösten Probleme auf die Personenebene zu verlagern. Solchen Tendenzen leisten die aktuellen Organisationsverhältnisse mit ihrer Tendenz zur unbegrenzten Vereinnahmung ihrer Leistungsträger erheblichen Vorschub, ein Umstand, der dem Coaching zurzeit als begleitende Unterstützungsmaßnahme für exponierte Funktionsträger einen ganz ungewöhnlichen Auftrieb verleiht (vgl. Kühl 2008). Mit dieser neuen Art der Personenabhängigkeit sind eine Reihe spezifischer Führungsherausforderungen verbunden, deren Bewältigung erst dafür Sorge tragen wird, dass so etwas wie eine die eigene Überlebensfähigkeit als Organisation stärkende Lernfähigkeit derselben nachhaltig entwickelt werden kann.

*Die Sorge um eine wertschöpfungsorientierte Gestaltung aller Leistungsprozesse in Organisationen*

Inzwischen hat das Diktat ökonomischer Knappheit alle Organisationen erreicht. Diese Steuerungsperspektive ist nicht mehr nur ein „Privileg“ von Unternehmen, die per se untergehen, wenn sie nicht dauerhaft mehr erwirtschaften als sie für die Erbringung ihrer Leistungen aufwenden. Das Kosten-Nutzenkalkül bestimmt heute jedoch nicht mehr nur Wirtschaftsorganisationen. In irgendeiner Ausprägung hat es alle Organisationen erobert. Man kann das an dem Ausmaß erkennen, in dem Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Krankenhäuser, Universitäten, kirchliche Organisationen, Theater und Museen etc. die Steuerungslogik des Managements von Unternehmen in sich selbst zu inkorporieren versuchen. Mit diesem Schritt verschärfen sich allerdings die Zielkonflikte und paradoxen Anforderungen an das tägliche Entscheiden, für deren routinierte Bearbeitung den allermeisten Organisationen eine entsprechende Erfahrungsgrundlage fehlt. Es wächst zwar die Einsicht, dass die Eins-zu-Eins-Übertragung von Managementpraktiken aus der Wirtschaft in andere gesellschaftliche Bereiche nicht gut funktionieren kann. Aber wie kriegt man dann die Perspektive unausweichlich knapper werdender Ressourcen in die alltäglichen Entscheidungsprozesse von Krankenhäusern, Schulen und Universitäten etc. so integriert, dass der ursprüngliche Existenzgrund dieser Organisationen nicht verloren geht oder gänzlich pervertiert wird. Hier gilt es Führungs- und Organisationsstrukturen zu entwickeln, die einen organisationspezifischen Umgang mit dieser eingebauten Konfliktodynamik gewinnen können. Zunehmende Paradoxiefähigkeit ist jene organisatorische Kompetenz, die heutigen Organisationen und ihren Entscheidungsträgern mehr und mehr abverlangt wird. Selbstverständlich bedeutet dies, dass sich auch externe Beratung auf diesen Umgang mit in sich widersprüchlichen, paradoxen Entscheidungslagen der eigenen Kunden einstellen müssen. Genau dafür ist aber diese Dienstleistungsbranche mit ihren charakteristischen Spezialisierungen nicht gerüstet.

**Das Feld der Beratung wird neu bestellt**

Mehr als vier Jahrzehnte war die Beratungsbranche durch ein kontinuierliches, äußerst robustes Wachstum geprägt. Dieser Boom hat mit dem Zerplatzen der Spekulationsdynamik rund um die New Economy am Beginn unseres Jahrzehnts sein jähes Ende gefunden. Die Karten in der Branche werden seither grundlegend neu gemischt. Die Art und Weise, wie Organisationen externe Beratung nutzen, ändert sich gerade in einigen wichtigen Dimensionen. Dies spüren insbesondere die etablierten, großen Beratungsunternehmen, die ihre tradierten Geschäftsprinzipien nicht mehr in der gewohnten Weise realisieren können. Sie haben zwischenzeitlich einen erheblichen Reputationsverlust zu verkraften, die Wettbewerbsauseinandersetzungen sind deutlich schärfer geworden, die gewohnten Honorarvorstellungen lassen sich nicht mehr so einfach durchsetzen, die Kunden schauen sehr viel sorgfältiger auf ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis, als dies in den boomenden Neunzigerjahren der Fall war. Wechselnde Managementmoden – von renommierten Beratungshäusern in regelmäßigen Abständen in die Welt gesetzt – haben ihren prägenden Einfluss auf die Denkgewohnheiten der relevanten Entscheidungsträger in Unternehmen verloren.

Aber auch das Feld der Prozessberatung, der klassischen Organisationsentwicklung, des Coachings und der Supervision ist von dieser Veränderungsdynamik nicht unberührt geblieben. Auch hier haben sich die Wettbewerbsbedingungen erheblich verschärft, nicht zuletzt deshalb, weil in der Zwischenzeit sehr, sehr viel mehr Anbieter mit einem äußerst bunten Problemlösungsangebot am Markt sind. Dazu kommt, dass viele Organisationen eigene Prozesskompetenzen (sei es bei Führungskräften, sei es bei internen Beratungseinheiten) aufgebaut haben. In Verknüpfung mit den Sparzwängen vieler Organisationen führt dies dazu, dass für alle „einfacheren“ Beratungsanlässe keine externen Beratungsleistungen mehr eingekauft werden. Die klassischen Einsatzfelder der Prozessberatung (wie simplere Moderationsleistungen, aufwändige Teamentwicklungsprozesse, Kommunikationstrainings, etc.) sind aus diesem Grund eher rückläufig.

Die Gesamtentwicklung ist Anlass genug, über eine strategische Neupositionierung der tradierten Beratungsfelder nachzudenken.

Paradoxiefähigkeit ist auch hier das handlungsleitende Stichwort. Die Beratungsbranche hat sich im deutschsprachigen Raum in ihren wesentlichen, bis heute wirksamen Grundstrukturen in den sechziger und siebziger Jahre des 20. Jhd. ausdifferenziert. Diese Strukturen fußen also in den organisationalen Problemstellungen dieser Zeit. Diesen Problemen verdankt sich sowohl die enorme Wachstumsdynamik der klassischen Expertenberatung und ihre organisatorische Ausprägung in den großen, international tätigen Beratungsfirmen als auch die Etablierung und Entfaltung der Organisationsentwicklung mit ihren unterschiedlichen Prozessberatungsansätzen, deren organisatorische Ausformung sich in einer Vielzahl von Einzelberatern und Kleinstfirmen spiegelt. Entlang dieser brancheninternen Ausdifferenzierung des Dienstleistungsspektrums entwickelte sich entsprechend auch das jeweils prägende professionelle Selbstverständnis. Die expertenorientierte Unternehmensberatung konzentriert sich auf die sachlich-inhaltliche Seite der Unternehmensentwicklung (auf Fragen der strategischen Positionierung, der Reorganisation, der Prozessoptimierung, der Kostensenkung, etc.) mit einer professionellen Haltung, aus der heraus das Hauptproblem des Kunden in seinem fehlenden Problemlösungswissen gesehen wird, das durch das eigene Expertenwissen der Berater kompensiert werden kann. Der Kunde kauft sich so die fertige Lösung von Außen zu.

Demgegenüber spezialisierte sich die Prozessberatung auf die von der Expertenberatung systematisch ausgeklammerte Seite der Organisationsrealität: Auf die soziale, zwischenmenschliche Dynamik zwischen Funktionsträgern und in Teams, auf die eingespielten Kommunikations- und Konfliktmuster in der Hierarchie und auf die daraus resultierenden Schwierigkeiten und Behinderungen organisationaler Leistungsfähigkeit. Um diese Themenfelder herum entfaltete sich das inzwischen doch sehr reichhaltige Interventionsrepertoire dieser prozessorientierten Beratungszugänge, die in ihrem professionellen Selbstverständnis darauf setzen, dass durch einen klug gestalteten Beratungsprozess gemeinsam mit dem Kundensystem tragfähige Lösungen erarbeitet werden. Diese Lösungen sind folglich das Ergebnis eines Selbstentwicklungsprozesses des Kunden, der durch eine ganz bestimmte professionell gestaltete Form der Zusammenarbeit mit externer Beratung ermöglicht wird. Auch bei diesen Zugängen beruht die orientierungsstiftende professionelle Identität auf einer charakteristischen Abstraktion: Sie sieht von der sachlich-inhaltlichen Seite des Aufgabenspektrums der zu beratenden Organisation ab und geht davon aus, dass diese Seite für den Problemarbeitungsprozess keine wesentliche Rolle spielt. Sie kann gleichsam aus-

geklammert werden, weil das Problem vorrangig in der tieferliegenden zwischenmenschlichen Dynamik gesehen wird und auf dieser Ebene auch angegangen werden muss.

Wie leicht zu sehen, operieren die etablierten Beratungsansätze mit einer jeweils konträren Abstraktion. Beide klammern die jeweils andere Seite der Organisationswirklichkeit in ihrer Fokussierung aus. Die einen gewinnen ihre Identität aus dem vermeintlich besseren inhaltlichen Lösungswissen, die anderen sind die Prozessexperten für die Mobilisierung des als vorhanden unterstellten systemeigenen Problemlösungsrepertoires zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kooperationsbasis. Diese die Beratungsbranche nach wie vor prägende Arbeitsteilung und die jeweils zugrunde liegenden mentalen Modelle erfolgreichen Beratens haben sich in der Zwischenzeit wohl weitestgehend überholt. Die Realität in den allermeisten Organisationen hat inzwischen ein Niveau an Eigenkomplexität gewonnen (wie weiter oben ausführlich geschildert), das mit den eingespielten Formen der Komplexitätsreduktion herkömmlicher Beratung nicht mehr angemessen erfasst werden kann. Deswegen steht die Beratungsbranche seit Jahren in einer zunehmend schärfer werdenden öffentlichen Kritik. Ihr lange Zeit gepflegter Nimbus, über ein exceptionelles Problemlösungswissen zu verfügen, ist sichtlich im Schwinden. Man kann den außergewöhnlichen Karriereverlauf des Begriffes „systemisch“ als Symptom für die hier diskutierte These nehmen. Alle wollen irgendwie „ganzheitlich“ unterwegs sein. In der Selbstbeschreibung vieler Beratungsunternehmen, in ihrem „wording“ ist die Einsicht in die Dysfunktionalität der tradierten Verkürzungen vielfach längst angekommen. In ihrer Praxis hat sich allerdings noch kaum etwas geändert. Zu prägend sind die tradierten Muster der jeweils zugrunde liegenden professionellen Ausrichtung sowie der dazugehörigen Businessmodelle, als dass sie so einfach transformiert werden könnten.

Im Moment sind am Markt (neben der Fortsetzung des bisherigen Leistungsspektrums, was natürlich immer noch eine realistische Option ist) zwei Antwortrichtungen für die beschriebenen Herausforderungen beobachtbar. Zum einen gibt es Versuche, die etablierten Spezialisierungen (Fachexperten und Prozessberater) in einem Beratungsprozess miteinander in Kooperation zu bringen, um so die unterschiedlichen Realitätsdimensionen von Organisationen auf eine miteinander verbundene Weise in die Bearbeitung zu bekommen. Diese Versuche werden zurzeit unter dem Begriff der „Komplementärberatung“ intensiv diskutiert (vgl. Königswieser, Sonuc, Gebhardt 2006; sowie Königswieser 2008). Betrachtet man die Unvereinbarkeiten und Gegensätzlichkeiten dieser historisch gewachsenen Beratungspraktiken und stellt man die absolut gegensätzlichen Beziehungsformen mit dem Kundensystem in Rechnung, so sind ernsthafte Zweifel angebracht, ob so ein additives Kooperationsmodell in der alltäglichen Praxis von komplexen, hochanspruchsvollen Projekten funktionieren kann (zu diesen Zweifeln vgl. Wimmer 2008a).

Auf der anderen Seite gibt es seit geraumer Zeit Bemühungen, die heutige Komplexität von Organisationen in einem integrierten Beratungsprozess bearbeitbar zu machen, in dem die drei Sinndimensionen sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1996), die sachliche, die zeitliche und die soziale gleichzeitig in der Aufmerksamkeit sind und das Kundensystem in die Lage versetzt wird, auf eine synchronisierte Weise am Zusammenhang dieser Dimensionen zu arbeiten. Für diese Integrationsleistung benötigt dieses Beratungsselbstverständnis, das gerade nicht auf einer Addition der herkömmlichen Zugänge beruht, eine dafür geeignete Prozessarchitektur (für das Beispiel Strategieentwicklung vgl. Nagel/Wimmer 2008). Es handelt sich hier um eine beraterische Vorgehenskonzeption, die im Vordergrund mit dem Kunden die anstehenden Sachthemen bearbeitet (z.B. ein neues Organisationsdesign,



das den strategischen Festlegungen korrespondiert) und mitlaufend auch auf die damit zusammenhängende soziale Dynamik achtet und deren Weiterentwicklung bei den gemeinsam zu findenden Lösungen auf der Aufgabenseite der Organisation gezielt mitberücksichtigt. Ein solches Verständnis von Beratung impliziert ein intensives Vertrautsein der Berater/innen mit den anstehenden sachlich-inhaltlichen Herausforderungen des Kundensystems, ohne jedoch aus diesem Vertrautsein heraus in die klassische Expertenrolle zu gehen, die dem Kunden die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen abnimmt. In solchen auf Integration ausgehenden Prozessen bleibt die Verantwortung für die Lösungserarbeitung wie für die notwendigen Entscheidungen ganz konsequent beim Kunden. Die Beratung sorgt für eine angemessene Bearbeitungsarchitektur und hilft aus einer inhaltsbezogenen Sparringpartnerrolle heraus mit, dass die gefundenen Lösungen zu den sachlichen Herausforderungen passen, dass sie aber gerade durch die Art ihrer Erarbeitung auch in emotionaler Hinsicht vom System annehmbar und damit letztlich auch umsetzbar werden (ausführlicher dazu Wimmer 2007b und 2008b). Klar ist, dass durch diese wesentlich erweiterte Hereinnahme von organisationaler Komplexität in den Beratungsprozess die Anforderungen an Beratung (einzeln wie im Team) erheblich in die Höhe geschraubt werden. Es sind dies allerdings Anforderungen, die sich heute auf korrespondierende Weise auch für die Entscheidungsträger in den Organisationen stellen. Führungskräfte auf den mittleren und höheren Hierarchieebenen sehen sich heute mit ganz ähnlichen Herausforderungen konfrontiert und müssen die genannten Sinndimensionen in ihrer ganzen Komplexität bearbeitbar machen, wollen sie ihrer Führungsverantwortung auf längere Sicht gesehen erfolgreich gerecht werden. Deshalb kann man von der Annahme ausgehen, dass sich systemische Organisationsberatung, wenn sie das Versprechen einlösen will, das im Begriff des „Systemischen“ heute steckt, sich den angedeuteten Integrationsherausforderungen mit aller Konsequenz wird stellen müssen. Das spannende an dieser Herausforderung ist, dass die neuere Systemtheorie mit ihrem Organisationsverständnis sowohl für eine geeignete Reformulierung der sachlich-inhaltlichen Dimensionen wie auch für eine geeignete Konzeptionalisierung des Beratungsprozesses die adäquate (weil komplexitätstaugliche) theoretische Hintergrundfolie liefert. Dafür will der vorliegende Beitrag werben.

## Literatur

- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp Verlag)
- Baecker, D. (2003): *Organisation und Management*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp Verlag)
- Baecker, D. (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*, Frankfurt am Main (Suhrkamp Verlag)
- Barton, M., Sutcliff, K. (2008): *Mindfulness as an Organizational Capability: Evidence from Wildland Firefighting*; in: *Revue für postheroisches Management* Heft 3, S. 24-35
- Doppler K. u. C. Lauterburg (2002): *Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt a. M. (Campus)
- Exner, A. et al. (1987): *Unternehmensberatung – systemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen*, *Die Betriebswirtschaft* 47: 265-284
- Foerster, H. von (1984): *Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context*, in: H. Ulrich a.G. J. B. Probst (eds.): *Self-Organization and Management of Social Systems*, Berlin/Heidelberg (Springer), pp. 2-24
- Foerster, H. von (1993): *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, Frankfurt a M. (Suhrkamp)
- Heintel, P. (Hrsg.) (2006): *betrifft: Team. Dynamische Prozesse in Gruppen*, Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

- Jung, St., Wimmer, R. (2009): Organisation als Differenz; in: R. Wimmer, J. Meißner, P. Wolf (Hrsg.): Angewandte Organisationswissenschaften, Heidelberg (Carl-Auer-Verlag, im Erscheinen)
- Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How, Stuttgart (Klett-Cotta Verlag)
- Königswieser, R. (2008): Komplementärberatung: Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht; in: Revue für postheroisches Management Heft 2, S. 26-35
- Kühl, St. (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen, Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt a. M., 6. Auflage 1996 (Suhrkamp Verlag)
- Luhmann, N. (1988): Organisation, in: W. Küpper u. G. Ortman (Hrsg.): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 65-185
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bde, Frankfurt a. M. (Suhrkamp Verlag)
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag)
- Nagel, R., Wimmer, R. (2008): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart, 4. Auflage (Klett-Cotta Verlag)
- Ortman, G. (2004): Als ob. Fiktionen und Organisationen, Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)
- Schein, E. H. (1987): Process Consultation, vol. 2: Lessons for Managers and Consultants, Reading, MA (Addison-Wesley)
- Schein, E. H. (1988): Process Consultation, Vol. 1: Its Role in Organization Development, Reading, MA (Addison-Wesley)
- Schein, E. H. (1989): Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? Organisationsentwicklung 3, S. 1-10
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M. (2008): Das Kompetenzparadoxon: Wie dynamisch können organisationale Kompetenzen sein?; in: Revue für postheroisches Management Heft 3, S. 6-19
- Simon, F. B. (1990): Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)
- Spencer-Brown, G. (1972): Laws of Form, New York (deutsch: Gesetze der Form, Lübeck 1997, Bohmeier Verlag)
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt a. M. (Suhrkamp Verlag)
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, CA (Sage)
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe (2001): Managing the Unexpected. Assuring High-Performance in an Age of Complexity, San Francisco (Wiley)
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen, Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Wimmer, R. u. M. Oswald (1987): Organisationsberatung im Schulversuch. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Beratung in der Institution Schule, in: A. Bremerich-Vos u. W. Boetcher (Hrsg.): Kollegiale Beratung in Schule, Schulaufsicht und Referendarausbildung, Frankfurt a. M./Bern/New York/Paris (Lang), S. 123-176
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg (Physica), S. 45-136
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden (Gabler Verlag)
- Wimmer, R. (2004): Wozu benötigen wir Berater? Ein Orientierungsversuch aus systemischer Sicht; in: ders.: Organisation und Beratung, Heidelberg, S. 248-288
- Wimmer, R. (2004): Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich?; in: ders.: Organisation und Beratung, Heidelberg, S. 221-247
- Wimmer, R. (2004): Die permanente Revolution. Trends in der Gestaltung von Organisationen; in: ders.: Organisation und Beratung, Heidelberg, S. 103-128

- Wimmer, R. (2006): Der Stellenwert von Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen; in: C. Edding, W. Kraus (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Opladen, S. 169-191
- Wimmer, R. (2007a): Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen; in: N. Tomaschek (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg (Carl-Auer-Verlag), S. 39-62
- Wimmer, R. (2007b): Der dritte Modus der Beratung; in: Revue für postheroisches Management Heft 1, S. 28-35
- Wimmer, R. (2008a): Komplementärberatung – mehr als ein Übergangsphänomen?; in: Revue für postheroisches Management Heft 2, S. 35-39
- Wimmer, R. (2008b): Ersatzmanagement ist der Sündenfall jeder Beratung; in: Revue für postheroisches Management Heft 2, S. 48-55