in: (Hrsg.) Gerd Walger, Hans J. Achatzi, Wolfgang Benkert: **Formen der Unternehmensberatung**
326 Seiten, Otto Schmidt Verlag, Köln, Auflage: Unveränd. Nachdruck (Mai 1999), ISBN-13: 978-3504570002

Rudolf Wimmer

Wozu benötigen wir Berater?

Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht

1. Der Markt für Beratungsdienstleistungen bleibt in Bewegung

Zweistellige Zuwachsraten prägten in den späten achtziger Jahren die Dynamik des Beratermarktes. Die Branche boomte und schaffte für viele Neueinsteiger ein zusehends attraktiver werdendes Betätigungsfeld. Dementsprechend entstand ein ziemlicher Sog auf der Angebotsseite. Die erste Hälfte der neunziger Jahre ist nun dadurch gekennzeichnet, dass sich einerseits das Verhältnis von Angebot und Nachfrage einzupendeln beginnt, in manchen Feldern gibt es bereits Überkapazitäten, und dass sich gleichzeitig ein tiefgehender Strukturwandel dieses Dienstleistungsmarktes abzuzeichnen scheint. Die Angebotsseite hat nicht zuletzt dadurch eine enorme Dynamisierung erfahren (allein in Deutschland hat sich die Zahl der Berater in den letzten Jahren verdoppelt), dass die jüngsten wirtschaftlichen Turbulenzen erhebliche Kapazitäten in dieses nach wie vor attraktive Marktsegment gelenkt haben. So sind beispielsweise eine Reihe von Großunternehmen dazu übergegangen, ihre diesbezüglichen unternehmensinternen Ressourcen zu verselbständigen. Sie haben die notwendig gewordenen Umstrukturierungs- und Verschlankungsmaßnahmen genutzt, um auf dem Weg über Outsourcing und ähnliche Schritte ihre Kosten radikal zu senken ohne den Zugriff auf dieses Expertenwissen zu verlieren. Die jüngsten Rationalisierungsschübe in den Unternehmen, die ja bekanntermaßen vornehmlich das mittlere Management sowie viele Fachexperten in den Stabsbereichen betroffen haben, haben diesen Gründungsboom von Beratungsunternehmen, diesen Schritt in die freiberufliche Selbständigkeit, für viele erleichtert,

wenn nicht gar erzwungen. Auf diesem Weg ist die Beraterlandschaft noch um vieles bunter und vielfältiger geworden. Der Prozess der internen Ausdifferenzierung dieses Marktsegments hat sich beschleunigt, sei es nun bezogen auf bestimmte Branchenkenntnisse oder bezogen auf eine Spezialisierung hinsichtlich bestimmter Fachprobleme (EDV, Fertigung, Logistik etc.) oder bezogen auf bestimmte Problemstellungen des Managements (Strategieentwicklung, Reorganisation, Finanzierung, Personal, Marketing etc.), letztlich auch hinsichtlich des gewählten Beratungsansatzes.

Die angesprochene Buntheit bezieht sich allerdings nicht nur auf die inhaltliche Seite des Beratungsangebotes sondern immer stärker auch auf die Organisationsform, in der versucht wird, sich auf diesem Markt zu behaupten. Neben den seit längeren etablierten großen Beratungsunternehmen entsteht eine Vielzahl von kleineren und mittleren Firmen, häufig auf einer Gruppenbasis organisiert, es bilden sich mehr oder weniger stabile Beraternetzwerke, mit deren Hilfe versucht wird, die eigenen fachlichen oder kapazitätsmäßigen Grenzen projektbezogen zu überwinden. Obwohl immer noch ein erheblicher Teil der Berater als Einzelunternehmer unterwegs ist, ist heute bereits deutlich absehbar, dass die Chancen dieser Existenzform zusehends geringer werden. Dies hat damit zu tun, dass der Komplexitätsgrad der in Organisationen zu bearbeitenden Problemstellungen es heute immer weniger zulässt, in der Organisationsform des Einzelkämpfers zu agieren. Ein einzelner - und sei er noch so qualifiziert - ist da häufig überfordert. Zum anderen ist das Geschäft des Beratens gegenüber früher in einer ganz neuen Weise wissensabhängig geworden, sodass man es als einzelner immer schwerer hat, die Veränderungsdynamik dieses Wissens wirklich mitzuvollziehen.

Dieser Tendenz zur immer stärkeren Ausdifferenzierung der Beratungsbranche und ihrer Dienstleistungsangebote steht allerdings ein anderer auf den ersten Blick gegenläufiger Trend gegenüber. Vergleicht man die Problemlösungsversprechen, die die Beratungsunternehmen in ihren Prospekten und öffentlichen Erklärungen abgeben, so lassen sich diese

immer weniger von einander unterscheiden. Immer mehr Berater signalisieren ihren Kunden, für ihre Probleme „ganzheitlich“ zuständig zu sein. Fast schon jeder verspricht umfassende Lösungen sowohl in fachlich inhaltlicher Hinsicht als auch den Beratungsprozess betreffend, von der Diagnose über die Konzeption bis hin zur Implementierungsbegleitung und der Erfolgskontrolle. So entdecken etwa die klassischen Unternehmensberatungsfirmen die zentrale Bedeutung des Beratungsknowhows im engeren Sinn, also die Frage, wie der Beratungsprozess selbst professionell zu gestalten ist (vgl. dazu etwa T.Peters 1992, S. 27). Sie beginnen zu sehen, dass das inhaltliche Problemlösungswissen alleine immer weniger ausreicht, um die eigenen Kunden in der Beratung erfolgreich unterstützen zu können. Mc Kinsey-Berater haben in einer internen Studie beispielsweise herausgefunden, dass zwei Drittel der Veränderungsprozesse in den beratenen Unternehmen nicht an der inhaltlichen Qualität der eingeschlagenen Strategie scheitern sondern an den mangelnden Fähigkeiten in der Umsetzung (A. Balzer, W. Wilhelm 1995, S. 55). Die Art und Weise, wie beraten wird, d.h. die Gestaltung und Steuerung von Problemlösungsprozessen mit Hilfe der Beratung ist neben dem fachlichen bzw. branchenbezogenen Know-how zum entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Auf der anderen Seite müssen die klassischen Prozessberater sehen, dass sie mit ihrem herkömmlichen Organisationsentwicklungsverständnis angesichts der heutzutage zu bearbeitenden Problemstellungen in Unternehmen sichtlich nicht mehr das Auslangen finden (vgl. dazu R. Wimmer 1995). Ohne ein fundiertes Verständnis für die komplexen Zusammenhänge, in die alle gegenwärtigen Veränderungsanstrengungen im Unternehmen gestellt sind, um die Wettbewerbsfähigkeit derselben zu sichern, ist die klassische Prozessberatung auf die reine Moderation des sozialen Geschehens reduziert. Aus dieser Position heraus fehlt ihr das Einschätzungsvermögen, um die im Klientensystem gefundenen Lösungen auf ihre Tragfähigkeit hin beurteilen zu können. Die früher so beliebte Trennung von Fach- und Prozessberatung lässt sich in der Praxis immer seltener aufrechterhalten. Gefragt sind Berater und Beraterinnen, die ein hohes Maß an Professionalität sowohl im Umgang mit den inhaltlichen Dimensionen der zu bearbeitenden Problemstellungen aufweisen, die aber

auch in der Gestaltung und Steuerung der erforderlichen Prozesse zur erfolgreichen Lösung der Klientenprobleme ihren spezifischen Beitrag leisten. Worauf lässt sich dieser entscheidende Strukturwandel in den Anforderungen an Beratung zurückführen?

Die zur Zeit beobachtbaren Phänomene in der Entwicklung des Beratungsmarktes sind eine unmittelbare Resonanz der tiefgehenden Umbrüche, denen sich Unternehmen aber auch Organisationen in anderen Bereichen wie dem Gesundheitswesen, der öffentlichen Verwaltung und dem Bildungssektor gegenwärtig ausgesetzt sehen. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer Organisationen ihre eigene Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten versuchen, sind schon seit längerem einem rasanten Wandel unterworfen. Dies gilt natürlich in einem besonderen Maße für das Wirtschaftssystem, das den in ihm primär operierenden Organisationen - sprich den Unternehmen - gerade in der jüngsten Zeit einen außergewöhnlichen Veränderungsdruck zugemutet hat. Weltweite Überkapazitäten, ein sich verschärfender globaler Wettbewerb, ein rascher Wandel in den Kundenbedürfnissen und in den Technologien sowie eine Reihe anderer Faktoren zwingen Unternehmen, ihre bisherigen Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen grundlegend zu überdenken. Ein ähnlicher Druck beginnt sich in der Zwischenzeit auch auf eine Vielzahl von Organisationen der öffentlichen Hand auszuwirken. Die Grenzen der Finanzierbarkeit von Leistungen in der bisherigen Form gepaart mit der zunehmenden Kritik an der Qualität der Problemlösungsfähigkeit dieser Organisationen schaffen Rahmenbedingungen, die auch in diesen Feldern die Suche nach neuen Wegen in der Gestaltung von Organisationen stimulieren. Die zur Zeit laufenden Privatisierungsbestrebungen etwa bei Bahn und Post oder im kommunalen Bereich sind hier nur die Spitze des Eisberges.

Wir erleben gegenwärtig geradezu eine Revolution in der Art und Weise, wie über die „richtige“ Organisation nachgedacht wird und welche alternativen Gestaltungsprinzipien in die Praxis bereits Eingang finden (vgl. dazu ausführlicher R. Wimmer 1995 a). Jahrzehntelang

gepflegte Grundüberzeugungen bezüglich Hierarchie, Führung, Arbeitsteiligkeit und funktionale Spezialisierung geraten ins Wanken. Neue Leitbilder finden Verbreitung (z.B. Lean Management, Business Reengineering u.ä.) und stellen bislang tradierte Organisationsverhältnisse auf den Kopf. Es werden kleinere unternehmerisch eigenverantwortliche Einheiten geschaffen, die näher an ihren Kunden operieren und damit wesentlich flexibler auf veränderte Marktgegebenheiten reagieren können. Diese unternehmerische Dezentralisierung konsequent durchgeführt, ermöglicht eine deutliche Verflachung der hierarchischen Ebenen und eine Neuausrichtung der eigenen Kapazitäten für die Stabsbereiche und internen Dienstleistungen im Sinne einer radikalen Reduktion bisheriger Zentralbereiche. Es werden die einzelnen Geschäftsprozesse „neu erfunden“ und auf die tatsächlichen Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Damit wird transparent, welche der bisherigen betrieblichen Aktivitäten einen Beitrag zur Wertschöpfung geleistet haben und welche nicht. Der Grundgedanke des Reengineerings ermöglicht es, die einzelnen Schritte der Leistungserbringung bezogen auf den Kunden in einem Gesamtzusammenhang zu sehen und damit den Prozess als solchen einer integrierten Gestaltung zuzuführen. Letztlich fällt der Blick immer stärker auf die eigene Identität, auf die Frage nach den eigenen Kernkompetenzen, den besonderen Fähigkeiten eines Unternehmens, denen es im Grunde seine Existenz verdankt. Von diesem Punkt aus ist die Beziehung zu den anderen Gliedern in der Wertschöpfungskette neu zu bestimmen, die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz zu finden, strategische Allianzen zu definieren, bzw. im eigenen Bereich die Trennung von bestimmten geschäftlichen Aktivitäten zu vollziehen, oder durch komplementäre Kompetenzen zu gewinnen.

Die hier nur andeutbare Neuausrichtung in der Gestaltung leistungsadäquater Organisationsverhältnisse, die angesichts der gegenwärtigen Leistungsanforderungen antwortfähig sind, werfen in den betroffenen Unternehmen, Spitälern und anderen öffentlichen Einrichtungen ganz neue Steuerungsprobleme auf. Man kann sich wesentlich weniger auf stabile Strukturen, feste Regeln, strikte Koppelungen zwischen den Organisationseinheiten und im

Verhältnis der hierarchischen Ebenen zueinander verlassen. Lose Koppelung, um einen berühmt gewordenen Begriff von K.E. Weick zu gebrauchen, ist zum hervorstechenden Merkmal der organisationsinternen Beziehungsgestaltung geworden (vgl. K.E. Weick 1976). Wenn in weiten Bereichen auf dezentrale Eigenverantwortung Wert gelegt wird, wenn die Entscheidungskompetenzen dorthin verlagert werden, wo die je und je auftauchenden Probleme effektiv zur Bearbeitung anstehen, dann schaffen sich Organisationen bislang nicht gekannte interne Abstimmungs- und Koordinationsprobleme. Deren Bearbeitung verlangt gelingende interne Aushandlungsprozesse, die Artikulation von Dissens und das konstruktive Durcharbeiten unvermeidlicher Konflikte, um vorübergehend Verständigung und Erwartungssicherheit zu schaffen, die aber möglicherweise bei der nächsten Gelegenheit schon wieder erneuert werden muss. Hierarchische Vorgaben, Einwegkommunikation von oben nach unten reichen unter diesen Bedingungen zur Steuerung komplexer Organisationen nicht mehr aus. Viele Unternehmen erkaufen sich ihre neugewonnene Flexibilität, ihre schlanken Strukturen und enormen Produktivitätssprünge durch ein hohes Maß an Labilisierung der organisationsinternen Relationen, eine Labilisierung, die nur durch ein entsprechend sensibles Management der unternehmensinternen Kommunikationsprozesse zu bewältigen ist. Die Kehrseite der heute neu zu gewinnenden Antwortfähigkeit von Organisationen ist diese qualitativ neue Form der Abhängigkeit von gelingender Kommunikation zwischen Organisationseinheiten und Funktionsträgern, die durch prinzipiell konflikthafte Kooperationsbeziehungen miteinander verknüpft sind. Denkt man an die enorme Verknappung der Ressource Zeit, mit der wir aufgrund der Beschleunigungstendenzen organisationsintern überall zu kämpfen haben, dann ist leicht ersichtlich, warum die Fähigkeit zur effizienten Gestaltung des immer aufwendiger und gleichzeitig störungsanfälliger werdenden internen Kommunikationsgeschehens zum entscheidenden Engpass geworden ist. Der Bedeutungsrückgang strikter hierarchiegestützter Koppelungen, die ja auch einen enormen Entlastungscharakter für alle Beteiligten besaßen, lenkt die Aufmerksamkeit auf die Architektur und korrekte Steuerung der Vielfalt an internen Kommunikationsprozessen über deren Gelingen die

gemeinsame Leistungserbringung nachhaltig sichergestellt wird. Teilt man diese Einschätzung, so wird verständlich, warum Organisationsfragen und die Steuerung von Veränderungsprozessen in der gegenwärtigen Managementdiskussion einen so prominenten Platz einnehmen (vgl. dazu exemplarisch die Arbeit von K. Doppler u. Ch. Lauterburg 1995).

Organisationsberatung bekommt angesichts der hier angesprochenen Veränderungen eine andere Funktion. Im Kern geht es darum, Organisationen dabei zu unterstützen, mit der unvermeidlichen Steigerung ihrer Eigenkomplexität fertig zu werden, die vielfach noch dadurch erhöht wird, dass auf die neue Situation mit den alten Bearbeitungsmustern reagiert wird. Beratung setzt also dort an, wo bislang eingespielte Kommunikations- und Kooperationsgewohnheiten zur Bearbeitung der anstehenden neuen Aufgaben und Problemstellungen nicht ausreichen und ihre fortgesetzte Reproduktion zum eigentlichen Problem wird. Meinem Eindruck nach erzeugt diese veränderte Eigenkomplexität von Organisationen auch auf Beraterseite einen qualitativ neuen Professionalisierungsdruck. Denn die Klienten bieten heute in der Regel hochkomplexe Problemstellungen an, die sich immer weniger durch die Bereitstellung von externem Expertenwissen oder von Management-Know-how bzw. durch „bloße“ (weil inhaltlich relativ ahnungslose) Prozessberatung sinnvoll bewältigen lassen. Beratung als Dienstleistung ist gefragt, um dem Klientensystem sowohl bei der Klärung seiner inhaltlichen Problemdimension zu unterstützen als auch den Bearbeitungsprozess selbst professionell mitzugestalten. Die besondere Herausforderung wird in den kommenden Jahren darin liegen, auf Beraterseite jenes Maß an Komplexitätsbewältigung aufzubauen, das es ermöglicht:

a) die sachlich-inhaltlichen Dimensionen des Klientenproblems zu erfassen,
   die erforderlichen Wissensbestände im Klientensystem zu mobilisieren und
   im Bearbeitungsprozess zu bündeln;

b) den Beratungsprozess von Beginn weg selbst so zu gestalten, dass das Klientensystem lernt, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und damit das erforderliche Prozessknowhow auch organisationsintern aufzubauen.

Die in jeder Beratung angebotenen Probleme bieten letztlich die Gelegenheit dafür, solche Lernprozesse im Klientensystem zu starten und in einer gelingenden Weise zu steuern. Im Zentrum der Anstrengungen steht dabei stets, nicht nur den aktuellen Problemdruck zu lindern, sondern die Überlebensfähigkeit des Systems insgesamt zu steigern. Voraussetzung dafür ist das Potential der Organisation, sich selbst gemessen an den sich ändernden Umweltanforderungen weiterentwickeln zu können. Diese grundlegende Fähigkeit einer Organisation zu ihrer eigenen Selbstveränderung müsste aus meiner Sicht heute den eigentlichen Fokus von Beratung bilden.

2. In welcher Weise kann eine systemisch orientierte Organisationsberatung für die gegenwärtigen Herausforderungen brauchbare Antworten bieten?

Diese Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten. Die Schwierigkeit hängt mit dem veränderten Stellenwert von Theorie für die nach Außen gewandte Selbstbeschreibung und Selbstdarstellung von Beratern in ihrem spezifischen Markt zusammen. Gerade die Erfolge dieser Dienstleistungsbranche in den letzten zwei Jahrzehnten haben ihr zu einer ganz charakteristischen Eigendynamik verholfen. Der Wettbewerb zwischen Beratern spielt sich nicht zuletzt über ihre Fähigkeit ab, die sich erst wage abzeichnenden Probleme des Managements frühzeitig zu benennen und dafür einprägsame Lösungsversprechen abzugeben (als jüngste Beispiele seinen genannt: Chaosmanagement, Lean Management, Business Reengineering, die virtuelle Organisation, Strategic Intent, Core Competencies ....). Berater zählen zu den aufmerksamsten Beobachtern des Wirtschaftssystems, sie nützen diese Beobach-

tungen und deren geschickte publizistische Auswertung, um ihren Kunden zu signalisieren: Wir sind unseren Mitbewerbern eine Nasenlänge voraus, wir sind am neuesten Stand des Wissens, wir prägen an vorderster Front die Managementdiskussion mit, wir verfügen deshalb über ein ganz exeptionelles Problemlösungswissen. Diese spezifische Wettbewerbsdynamik zwingt zur Kreation ständig neuer Managementmoden, die ihre wechselnden „Gurus" hervorbringen, denen es für einen gewissen Zeitraum auch gelingt, die Themenführerschaft in den einschlägigen Medien, ohne die diese Innovationsdynamik gar nicht möglich wäre, zu übernehmen. Der demonstrative Verweis auf einen „fundierten" theoretischen Hintergrund des eigenen beraterischen Tuns zählt dabei mit zum Spiel.

Zutreffend bezeichnet deshalb Barbara Heitger diesen besonders öffentlichkeitswirksamen Teil der Beraterzunft als „ die Modeschöpfer des Managements" (dieselbe 1995, S.35). Diese Metapher bringt die tiefe Ambivalenz dieser Profession gegenüber einer theoretischen Fundierung der eigenen Arbeit sehr gut zum Ausdruck. Man braucht Theorie aus Marketingüberlegungen, sie liefert die erforderliche Verpackung, die Begrifflichkeit der Verkaufs. Unklar bleibt, in welchem Ausmaß die konkrete Praxis im Beratungsalltag mit der feilgebotenen Selbstdarstellung und verbaler Akrobatik etwas zu tun hat.

Auch die systemische Organisationsberatung, was immer im Einzelnen darunter verstanden wird, kann sich dieser Eigendynamik und der in sie eingebauten Ambivalenz nicht entziehen. Das Merkmal „systemisch" ist einerseits Markenzeichen in der Branche, mit dessen Hilfe sich die Verwender dieses Zeichens darum bemühen, bei verschiedenen Systempartnern (bei Kunden, den Mitbewerbern, bei den einschlägigen Medien etc.) ganz bestimmte Assoziationen und Erwartungen zu wecken (z.B. besonders hohe Professionalität, Mobilisierung des Problemlösungspotentials beim Kunden, Verantwortlichkeit für die Implementierung von Konzepten, hohe Prozesskompetenz bei Veränderungsvorhaben und ähnlichen Zuschreibungen). Eben in dieser Funktion als Markenzeichen unterliegt dieser Begriff den vorhin be-

schriebenen Spielregeln des Beratermarktes wie andere auch. Vor gut zehn Jahren eingeführt sowohl in Abgrenzung zu den klassischen Ansätzen der Unternehmensberatung als auch zur bisherigen Tradition der Organisationsentwicklung (vgl. dazu ausführlicher R.Wimmer 1991) hat sich diese Beratungsphilosophie und die daran anknüpfende Praxis zwar in der Zwischenzeit ein beachtliches Renommé erarbeiten können. Aber um den neuesten Schrei handelt es sich dabei längst nicht mehr. In der Zwischenzeit haben schon wieder andere Begriffe Karriere gemacht und dominieren die derzeitige Managementdiskussion.

Der Begriff systemisch verweist aber andererseits auch auf einen ganz bestimmten Theoriehintergrund. Gemeint sind die bahnbrechenden Entwicklungen in der neueren Systemtheorie, deren Wurzeln weit zurückreichen und in den Siebziger- bzw. Achtzigerjahren zu einer ziemlichen Revolutionierung des Denkens über die Möglichkeiten und Grenzen des Erkennens und Beschreibens von Wirklichkeiten geführt haben. Dabei sind Impulse aus ganz unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen wirksam geworden (vgl. etwa die Arbeiten von Heinz von Foerster zur Kybernetik zweiter Ordnung, die Forschungen Maturanas und Varelas zur Biologie des Erkennens, die naturwissenschaftlichen Studien Prigogine´s schließlich die soziologische Grundlegung der Systemtheorie durch Niklas Luhmann und seine Bielefelder Kollegen, um nur einige prominente Beispiele zu nennen). Die angesprochenen Impulse haben zuerst in der systemischen Familientherapie ihr praktisches Anwendungsfeld gefunden. Hier konnte mit ihrer Hilfe nicht nur ein neues Verständnis der spezifischen Eigendynamik des sozialen Systems Familie gewonnen werden; es entstand im Laufe der Zeit auch ein reichhaltiges Interventionsrepertoire, um mit bestimmten Symptomen einzelner Familienmitglieder einen angemessenen therapeutischen Umgang zu gewinnen (exemplarisch hingewiesen sei nur auf die Mailänder Gruppe und auf das Heidelberger Institut für Familientherapie).

Die systemische Organisationsberatung hat aus den genannten Quellen eine Vielzahl von Anregungen bezogen (ausführlicher dazu R. Wimmer 1992 a). Dies gilt sowohl für das Verständnis der Eigenlogik komplexer Organisationen wie für die praktischen Möglichkeiten und Grenzen eines professionellen beraterischen Umgangs mit denselben. Aus ganz unterschiedlichen Gründen, die hier aus Platzmangel nicht näher ausgeführt werden können, hat sich rund um die Mitglieder der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung ein Schwerpunkt dieses Beratungsansatzes herausgebildet (vgl. R. Wimmer 1992, A.Exner u.a. 1987, R. Grossmann u.a. 1995, R. Königswieser u.a.1995). Die hier vorgelegten Überlegungen sind aus diesem Forschungs- und Reflexionskontext heraus zu verstehen.

Die neuere Systemtheorie ist nicht als ein bereits abgerundetes Theoriegebäude mißzuverstehen. Sie besitzt einen metatheoretischen Charakter und bietet ein Set an abstrakten Denkinstrumenten, die zur Beobachtung des jeweiligen Feldes und der eigenen Positionierung in demselben genützt werden können (eine gut lesbare Einführung bietet H. Willke 1994). Sie beinhaltet deshalb keinen konkret benennbaren Kanon an beraterischen Vorgehensweisen, die gleichsam kontextunabhängig bestimmte Wirkungen erzeugen. Das „Systemische“ verspricht keine geheimnisvolle Schatztruhe, aus der man für alle schwierigen Lebenslagen eines Beraters trickreiche Interventionen schöpfen könnte. Entsprechende Erwartungen gilt es rasch zu enttäuschen. Wozu dann der Aufwand? Die eingehende Beschäftigung mit der Systemtheorie schafft einerseits Orientierungssicherheit in Bezug auf das zu beratende Feld. Sie bietet ein ausreichend elaboriertes Denkinstrumentarium, um sich ein angemessenes Verständnis der jeweiligen Organisation, mit der man es zu tun hat und ihrer spezifischen Probleme zu erarbeiten. Sie verhilft, die spezifischen Unterschiede zwischen Unternehmen, Krankenhäusern, Behörden, Schulen, Universitäten, sozialen Einrichtungen etc. zu begreifen und das eigene professionelle Vorgehen darauf einzustellen. Dieser theoretische Hintergrund und die mitlaufende Beschäftigung mit seiner Entwicklung ermöglicht aber

auch, dem eigenen professionellen Tun eine theoretische Grundlage zu verschaffen. Jedes beraterische Vorgehen ist in einer bestimmten Weise theoriegeleitet (und seien es auch ganz implizite Alltagstheorien). Die systemische Organisationsberatung bemüht sich demgegenüber um ein explizites theoretisches Verständnis dessen, was denn die Beratung von komplexen Organisationen überhaupt leisten kann. Was macht denn Beratung als spezifische Dienstleistung im Unterschied zu anderen professionellen Formen des Einwirkens wie etwa Führung, Training, Therapie in ihrem Kern aus? Die Beschäftigung mit der Systemtheorie schafft die Möglichkeit zu so etwas wie einer professionellen Identitätsbildung, indem sie die Ausprägung eigener Denkweisen, einer eigenen Sprache unterstützt und Kriterien liefert, die die Grenzbildung zwischen dem, was Beratung ist und was es nicht ist (etwa die Übernahme von Führungsaufgaben oder die Wahrnehmung von Qualifikationsfunktionen) erleichtert. Auf beiden Ebenen (Theorie der Organisation sowie der Beratung) erscheint mir der Orientierungsbedarf durch die jüngsten zum Teil doch sehr dramatischen Veränderungen in Organisationen deutlich zuzunehmen. Hier bietet die Systemtheorie die Chance für einen ausreichend elaborierten Beobachterstandpunkt, von dem aus man sich kritisch auf die jeweils gerade aktuellen Problemlösungsversprechen der Beraterzunft beziehen kann, es sei denn man hat zum Systemischen selbst nur ein modisches Verhältnis, dann ist man allerdings gezwungen, sich möglichst rasch wieder neu einzukleiden.

3. Zur theoretischen Begründung einer Professionalisierung von Beratung. Was schafft die Grundlage für diese Art von Dienstleistung gegenüber Organisationen?

Es ist zu beobachten, dass viele Berater von der Annahme ausgehen, dass ihre Existenzberechtigung darin begründet liegt, dass ihre Klienten ein Problem haben und sie die dazu passende Lösung. Diese entscheidende Differenz bildet die Grundlage einer darauf aufbau-

enden Geschäftsbeziehung. Auf der einen Seite gibt es Funktionsträger in einer Organisation, die in der Bearbeitung einer drängenden Frage nicht weiterkommen. Auf der anderen Seite gibt es Experten, die für die Bearbeitung genau dieser Problematik das erforderliche Know-how haben. Genau in dieser an den Defiziten des Klientensystems orientierten komplementären Expertenlogik wird vielfach die Bedingung der Möglichkeit von Beratung gesehen.

Aus systemischer Sicht kommt man in dieser Frage allerdings zu einem anderen Ergebnis. Es ist zwar zutreffend, dass der Beratungskontakt häufig dadurch zustande kommt, dass in einer Organisation festgestellt wird, dass etwas nicht so läuft, wie es sollte, oder dass man vorausschauend vermutet, dass die Dinge sich nicht wie gewünscht entwickeln werden. Man darf aber die Beobachtung dessen, was den geschäftlichen Kontakt stiftet nicht mit der theoretischen Begründung der prinzipiellen Möglichkeit von Beratung verwechseln. Diese liegt in der Eigentümlichkeit, wie soziale Systeme ihr Wissen über sich selbst und ihre Realität generieren können. Dazu im Folgenden ein kurzer theoretischer Exkurs, der einige Leitgedanken der systemischen Organisationsberatung verdeutlichen soll.

Die Grundlage jeder Art von Wissensproduktion bilden Beobachtungen. Aber was tun Beobachter eigentlich, wenn sie beobachten? Beobachtungen operieren notwendigerweise mit Unterscheidungen (etwas läuft gut oder schlecht, die Mitarbeiter sind engagiert und motiviert oder nicht, Marktentwicklungen sind erwartet oder unerwartet, die Kosten sind zu hoch oder halten sich im Rahmen, das Arbeitsklima ist bedrückend oder stimulierend). Personen wie soziale Systeme orientieren sich in ihren verschiedenen Realitätsbereichen, indem sie diese mit Hilfe von Unterscheidungen gleichsam abtasten. Was beobachtet wird, hängt folglich davon ab, welche Unterscheidungen der Beobachter benutzt. Das Ergebnis dieses ständig in unserem Alltag mitlaufenden Anlegens von Differenzen sind Bezeichnungen zumeist einer der möglichen Seiten der Unterscheidung (heute ist der Chef aber gut gelaunt und nicht so

mürrisch wie sonst immer; die Werbekampagne war ein durchschlagender Erfolg und nicht so ein Flop wie die letzte, unsere Konkurrenz schafft wesentlich höhere Qualitätsstandards als wir etc.). Mit Hilfe von solchen Differenzschemata und den dadurch ermöglichten Bezeichnungen und Festlegungen erzeugen beobachtende Systeme Informationen, sei es über sich selbst oder über bestimmte Wirklichkeitsbereiche, in denen sie existieren. Auf der Basis solcher Informationen produzieren Organisationen ihre Entscheidungen, die dann ihrerseits die Grundlage für weitere Informationsgewinnung und Entscheidungsfindungsprozesse abgeben. Informationen besitzen keinen dinghaften Charakter, sie sind nicht eine feststehende Sache, die von einem System zu einem anderen übertragen werden könnte. Eine Information entsteht erst durch die kognitive Tätigkeit eines Systems, das in diesem Entstehungsprozess sein spezifisches Unterscheidungsvermögen mobilisiert. Es handelt sich also bei Informationen in jedem Fall um eine systemeigene Leistung und nicht um etwas, das von Außen (etwa einem Berater) ins System hineingetragen werden könnte.

Mit welcher Brille eine Organisation vornehmlich beobachtet, hängt einerseits von ihrer primären Aufgabenstellung ab. Ein Wirtschaftsunternehmen schaut auf andere Dinge als eine Universität. Die im Alltag eingespielten Beobachtungsmuster und das, was sie an entscheidungsrelevanten Informationen ermöglichen, sind andererseits aber auch das Ergebnis der bisherigen Überlebens- und Lerngeschichte der Organisation. Mit anderen Worten: ”Men observe with eye of the past” (so Lundberg 1942, zit. bei Baecker 1991, S.31). Der dominante Gebrauch bestimmter Unterscheidungen bildet sich im Laufe der Zeit durch die gemachten Erfahrungen mit denselben heraus. Waren sie nämlich in der Lage dem Handeln des Systems, dem Umgang mit sich selbst und seiner Umwelt eine erfolgreiche Orientierung zu schaffen, so bestätigen die Auswirkungen dieses Handelns die verwendeten Unterscheidungen und stimulieren so ihren weiteren Gebrauch. Unterbleibt diese Bestätigung, erzeugt das stets gewisse Irritationen. Anders formuliert: Das, was wir in der Welt außerhalb von uns wahrnehmen, formt bis zu einem gewissen Grad unsere eigenen Wahrnehmungsmuster mit,

es prägt die innere Landkarte mit, die uns in unserem Erkunden der Welt anleitet, eine Landkarte, die im Prozess des Erkundens durch neue Erfahrungen ständig mitverändert wird. Dieser Selbstbestätigungsprozess von Beobachtungen durch die Resultate eben dieser Beobachtungen führt organisationsintern zum Aufbau stabiler Bedeutungen, er verdichtet situative Einschätzungen zu festen Erklärungs- und Deutungsmustern, zu Grundüberzeugungen, die dann auch durch abweichende Erfahrungen nicht mehr so leicht zu erschüttern sind. Das, was wir an Wissen in Organisationen antreffen (ihre Landkarte), ist somit das Resultat eines wechselseitigen Definitionsprozesses von Beobachtungen, daran orientierten Verhaltensweisen und stabilen Grundüberzeugungen, eines Prozesses also, der sich im ständigen Hin und Her zwischen Selbst- und Fremdbezug, zwischen nach Innen und nach Außen schauen, vollzieht und ständig wiederholt. In kognitiver Hinsicht folgt jedes soziale System letztlich jeweils eigenen Unterscheidungen. Die Wahl dieser oder jener Unterscheidung, die das Beobachtete markiert, ist nie durch die Umwelt vorgegeben, wird nicht durch sie diktiert sondern ist immer eine eigene Konstruktion des Systems.

Systemische Organisationsberatung siedelt die Möglichkeit ihres Tätigwerdens genau an diesen Eigentümlichkeiten der Produktion von Wissen, des Herstellens von Realitätseinschätzungen über sich und die eigene Umwelt an (vgl. Wimmer 1992 a). Wenn mir als Berater eine bestimmte Problemlösungserwartung angeboten wird, so kann ich mich natürlich fragen, ob ich dieser überhaupt gerecht werden kann bzw. will oder ob der Klient diese Erwartung in einer sachlich zutreffenden Weise erhebt (wenn ich da Zweifel hege, werde ich als ersten Schritt eine aufwendige Diagnose vorschlagen) oder ich kann mich fragen, wie kommt der Klient überhaupt zu dieser Einschätzung und warum glaubt er , dass gerade ich als Berater ihn unterstützen kann. Ich kann mich also darauf konzentrieren zu beobachten, wie das Klientensystem beobachtet und zu seinen handlungsleitenden Informationen kommt. Letzteres ist genau die Erkenntnisform der Kybernetik zweiter Ordnung (siehe von Foerster 1985). Diese Art zu fragen, entspricht dem vieldiskutierten Konzept der Beobachtung von

Beobachtungen (vgl. beispielsweise N.Luhmann 1990). Wir fragen in diesem Sinne nicht so sehr, was das ist, was ein System als Gegeben, als Identisch ansieht (z.B. seine Problemlösungserwartung), sondern wie das erzeugt wird, was dem Beobachten des Systems als Gegeben zugrunde gelegt wird (warum sieht der Klient etwas als problematisch an, woran zeigt sich das im Alltag, wer sieht dies noch so, wer sieht dies anders und warum ...). Diese Herangehensweise an Organisationen geht wie gesagt davon aus, dass jedes soziale System sich im Laufe seiner Geschichte seine je eigene Welt geschaffen und deshalb einen sehr eingegrenzten Blick auf sich und seine Umwelt entwickelt hat.

Diese systemspezifische Blindheit ist ganz und gar unvermeidlich. Gleichzeitig ist sie vor allem für komplexe Systeme mit einer hohen Umweltempfindlichkeit, wie dies bei allen Wirtschaftsorganisationen der Fall ist, eine ständige Quelle hoher Irritation. Denn ist die eigene Handlungsfähigkeit angesichts des wachsenden Wissens um das eigene Nichtwissen noch zu sichern? Welche Strategien zur Absorption von zunehmender Unsicherheit können da entwickelt werden? Wie lässt sich die Realitätsangemessenheit der eigenen Wahrnehmungen in einer Organisation sicherstellen, wenn sich ihr Umfeld immer rascher verändert? Systemische Organisationsberatung sieht ihre Existenzberechtigung eben in diesem Grunddilemma von Organisationen begründet. Dieses Festmachen der Grundbedingungen für die Möglichkeit von Beratung an der prinzipiellen Begrenztheit des Wahrnehmungspotentials von Organisationen heißt nun nicht, dass diese Begrenztheit nicht auch für Berater gälte. Natürlich gilt das bisher Gesagte in uneingeschränktem Maße auch für sie. Wir alle unterliegen als Beobachter den genannten Beschränkungen beobachtender Systeme. Berater können jedoch in ihrer Arbeit den Umstand nutzen, dass sie auf Grund ihrer Ausbildung, ihres Erfahrungshintergrundes, des Reflexions- und Diskussionszusammenhanges, in den sie eingebunden sind, dass sie also auf Grund ihrer spezifischen professionellen Merkmale anderen Begrenzungen unterliegen als ihre Klientensysteme. Sie können genau diesen Unterschied nutzen und sich darauf spezialisieren zu beobachten, welche dominanten Muster zur

Konstruktion seiner Realität ein Klientensystem aufgebaut hat, mit welchen Differenzschemata es primär operiert, was es mit deren Hilfe zu sehen bekommt und was nicht, welche spezifische Blindheit dieses System charakterisiert, welche Konsequenzen sich daraus für das Verhältnis zu seiner Umwelt ergeben, welche Informationsverarbeitungskapazität damit verbunden ist, in welchem Ausmaß diese für das jeweilige System typische Art, sich seine Wirklichkeit zu schaffen, an der Erzeugung und Stabilisierung genau jener Problemlagen beteiligt ist, deretwegen Beratung nachgesucht wird und ähnliche Fragestellungen mehr. Beratung kann sich also darauf spezialisieren, Möglichkeiten zu schaffen, dass Organisationen jeweils aus einem konkreten Anlass heraus die Realitätsangemessenheit ihres Beobachtungs- und Problemlösungspotentials in einem geschützten Rahmen überprüfen und gegebenenfalls auch notwendige Veränderungsprozesse in Gang setzen können.

Sich darauf zu konzentrieren, wie Organisationen beobachten und damit ihre eigene Welt hervorbringen, schließt das Beobachten latenter Strukturen und Funktionen mit ein. Sowie so mancher Fachberater für die latenten Dimensionen eines Klientensystems überhaupt keinen Blick hat, so sehr sind wiederum andere Berater darauf fixiert, all das zu sehen und beschreibbar zu machen, was sich dem Auge der Beteiligten in der Organisation entzieht, und was gleichsam hinter ihrem Rücken das interne Geschehen organisiert. In der theoretischen Konzeptualisierung dieser Dimension und im Versuch, sie während eines Beratungsprozesses einer Bearbeitung zugänglich zu machen, liegt ein besonderer Reiz der Beratertätigkeit. Versucht man sich mit systemtheoretischen Denkwerkzeugen Aufschluss über das wichtige Problem der Latenz zu verschaffen, so bildet den Ausgangspunkt dafür wiederum eine Eigentümlichkeit beobachtender Systeme. Sie operieren wie gesagt mit Unterscheidungen, um sich eine für ihre Existenz angemessene Realitätseinschätzung zu erarbeiten. Jede Unterscheidung kann jedoch im Moment ihrer Benutzung durch ihren Benutzer nur ungesehen verwendet werden. Dies heißt, dass jemand der eine Unterscheidung benützt, um mit ihrer Hilfe Informationen zu gewinnen, nicht im gleichen Moment auf diese Unterscheidung

schauen kann. In den alltäglichen Kommunikationsprozessen einer Organisation bleiben die verwendeten Differenzschemata für ihre Benutzer in aller Regel unsichtbar. Sie sind für die Betroffenen gewissermaßen gar nicht vorhanden. Diese schauen nicht auf die Brillen, mit deren Hilfe sie sich miteinander ihre Organisationsrealität schaffen. Dieses Spezifikum beobachtender Systeme, - dass ihnen im Moment der Beobachtung die dabei verwendeten Unterscheidungen selbst nicht zugänglich sind, - bildet den Kern dessen, was wir hier als Latenz bezeichnen (vgl. auch N.Luhmann 1991). Latenz ist in diesem Sinne eine spezifische Art von Abwesenheit; denn sie besitzt eine tragende Funktion für das, was sich manifest abspielt. Das Manifeste schöpft seinen funktionalen Sinn auch aus der dazugehörigen Latenz, die ihrerseits ihren Sinn aus der Unzugänglichkeit dieses Sinnes für das System bezieht.

Operiert man mit diesem systemischen Verständnis von Latenz, dann schützt man sich als Beobachter latenter Strukturen davor zu glauben, einen besonders privilegierten Zugang zur Wirklichkeit zu haben, zu wissen, wie es im Klientensystem wirklich zugeht, das eigentlich Wichtige zu durchschauen etc. Die beraterische Professionalität im Umgang mit der Differenz manifest/latent zeigt sich gerade darin, dass sie jede asymmetrisierende Besserwisserei vermeidet und dass sie besonders verantwortlich mit aus solchen Beobachtungen gewonnenen Einschätzungen umgeht. Zweifelsohne generieren Berater, die mit dem Beobachtungsschema manifest/latent arbeiten, damit wichtige Informationen für die Beschreibung einer Situation und für die Wahl ihrer Interventionsrichtungen. “Sobald der Berater beginnt zu beobachten, wie das Unternehmen beobachtet oder wie im Unternehmen beobachtet, das heißt unterschieden und bezeichnet wird, kann er den Problemen dieses Systems einen Sinn geben, über den das System selbst nicht verfügen kann.” (Luhmann/Fuchs 1989, S. 215). Eine wichtige Hilfestellung zur Eigenorientierung von Organisationsberatern ist es deshalb, gerade den latenten Sinn jenes Problems zu entziffern, das ihnen das Klientensystem jeweils zur Bearbeitung anbietet (nach dem Motto: was wäre anders, gäbe es das Problem nicht; wer müsste sich dadurch in welcher Weise neu positionieren, wer würde es vermissen,

etc.). In diesem Kontext erweist es sich als sehr fruchtbringend, in der Beraterarbeit der Frage genauer nachzugehen, welche Problemlösungsversuche bislang zur Behebung der angebotenen Problematik bereits unternommen wurden, welche Muster der Problembearbeitung dabei zu beobachten sind und wie möglicherweise gerade die bisherigen Problemlösungsversuche zur Chronifizierung bestimmter Problemlagen im Klientensystem beigetragen haben.

In jedem Fall generiert man als Berater(in) mit Hilfe des Beobachtungsschemas manifest/latent Informationen, mit denen man nachher das Problem hat, sich überlegen zu müssen, was davon man dem Klientensystem zugänglich machen soll. Wenn der Sinn der Latenz gerade in der Unzugänglichkeit ihrer Funktionalität für das System liegt, dann müssen sich Berater schon sehr gut überlegen, warum, in welchem Ausmaß und mit welchem Ziel das Klientensystem mit latenten Dimensionen der eigenen Realität konfrontiert werden kann. Eine prinzipiell “aufklärerische” Haltung von Beratern ist für diesen wichtigen Abwägungsprozess zweifelsohne hinderlich. Darüber hinaus sind Berater oft gerade in der Anfangsphase dadurch gefährdet, dass sie zur eigenen Orientierung häufig glauben, möglichst umfassende Diagnosen erarbeiten, Interviews und Erhebungen durchführen zu müssen und übersehen dabei, dass sie im Klientensystem dadurch eine enorme Erwartungshaltung bzw. Befürchtung aufbauen, jetzt die eigene Wirklichkeit “von objektiver Seite” in vollem Ausmaß zurückgespiegelt zu bekommen. Solche Dilemmata kann man vermeiden, wenn man alle Diagnoseschritte von vornherein sorgfältig als Interventionen anlegt.

Die Ausgangsfrage dieses Abschnittes war: was berechtigt Beratung? und die Antwort lautete: die Art und Weise, wie beobachtende Systeme sich in Interaktion mit anderen ihre eigene Realität schaffen, impliziert charakteristische Begrenzungen. Die Arbeit an diesen Begrenzungen und den damit gegebenen Festlegungen auf ganz bestimmte Handlungsoptionen bildet den Kern systemischer Organisationsberatung. Deutlich erleichtert wird diese Art von

Beratung, wenn man für sich als Berater(in) einer klaren Zielorientierung folgt und wenn man sich den für ein theoriegeleitetes Handeln erforderlichen Hintergrund erarbeitet hat. Wenn man sich als Berater über gewisse Zielsetzungen seiner Arbeit im klaren ist, dann werden diese Ziele die eigene Vorgehensweise organisieren und steuern, sie schärfen den Fokus der Beobachtungen und helfen die Reaktionen des Klientensystems auf die getätigten Interventionen angemessen zu verarbeiten. Man kann drei Zielebenen unterscheiden, die in sich allerdings wiederum zusammenhängen, die sich für den genannten Zweck besonders gut eignen:

1. Die Unterstützung des Klientensystems bei der Erarbeitung jener Informationen über sich selbst und die relevanten Umwelten, die eine angemessene Problemsicht ermöglichen. Eine bestimmte Sicht der Realität ist “angemessen”, adäquat, wenn sie ein System in seinem Handeln erfolgreich orientieren kann, wenn sie Erklärungen anbietet, die in seinem spezifischen Kontext Sinn stiften können und wenn dadurch die Überlebenschancen des Systems auch künftighin gewahrt werden können. Eine Vielzahl von Beraterinterventionen zielen deshalb darauf ab, die eingespielten Zuschreibungen und Erklärungsmuster für die eigenen Probleme zu irritieren.

2. Auf der Grundlage einer gemeinsam mit dem Klientensystem zustandegebrachten, erweiterten bzw. veränderten Sicht auf die eigenen Probleme und auf die Art und Weise, wie sie hervorgebracht werden, gilt es in einem Beratungsprozess, realisierbare Varianten in der Transformation dieser bzw. im Umgang mit diesen Problemen wiederum gemeinsam mit dem Klientensystem herauszuarbeiten. Im günstigen Falle entstehen durch so einen beratergestützten Problembearbeitungsprozess neue Optionen für das Klientensystem, die ihm bislang in der Form nicht zur Verfügung standen.

3. Letztlich ist es schon auch Aufgabe von Beratung, einen organisationsinternen Prozess zu ermöglichen und zu fördern, der das systeminterne Potential für die gewählte Bearbeitungsrichtung mobilisieren hilft und damit die Problembearbeitungskapazität des Systems insgesamt und dauerhaft erweitert. Denn der Erfolg beraterischen Tuns liegt sicherlich dann vor, "wenn bestehende Routinen der Problemlösung durch neue Verhaltensweisen ersetzt werden" (Titscher 1991, S. 315). Ganz bestimmt ist dies für viele Beratungsprojekte eine hohe Latte, weil die Rahmenbedingungen eine solche Zielerreichung häufig nicht zulassen, oder zumindest erschweren.

Neben einer konsequenten Zielorientierung schaffen theoriegeleitete Annahmen über das Klientensystem sowie über die Möglichkeiten und Grenzen beraterischen Tuns eine hilfreiche Disziplinierung der Beobachtungen seitens der Berater. Um sich ein differenziertes Bild der jeweiligen Situation machen zu können, in der man sich mit dem Klientensystem gerade befindet, muss man zwischen relevanten und irrelevanten Daten, Eindrücken und Beobachtungen unterscheiden können. Über die Relevanz aus der Sicht des Beraters entscheidet seine Theorie, seine Brille mit der er an das Klientensystem herangeht und in der er sein Tun als Berater versteht und begründet. Die vorangegangenen Überlegungen sollten einen Eindruck vermitteln, mit welchen Brillen systemische Organisationsberatung operiert, um vor diesem Hintergrund das Interventionsverständnis und die hauptsächlichen Interventionsrichtungen dieses Ansatzes diskutieren zu können.

4. Zum Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung

Wenn in Beraterkreisen von Interventionen die Rede ist, dann meinen sie damit bestimmte abgrenzbare Maßnahmen, die in Richtung Klientensystem ergriffen werden, um dort eine

vorweg überlegte Wirkung hervorzurufen. Alltagssprachlich taucht dieser Begriff häufig dann auf, wenn im Beratungsprozess ein Schritt ansteht, der in irgendeiner Form als schwierig erlebt wird. Dann stellt sich unvermeidlicherweise die Frage: Was tun? Interventionen sind aus der Sicht von Beratern Antwortversuche auf solche Situationen.

Man ist beispielsweise als Berater eingeladen, die Kooperationssituation innerhalb der obersten Führungsmannschaft eines Unternehmensbereiches zu verbessern, um zu verhindern, dass dauernd einander widersprechende Impulse aus diesem Kreis Verwirrung und Konflikte in den darunter liegenden Unternehmensbereichen stiften. Nach einigen Vorgesprächen mit dem obersten Chef und vielleicht nach ein paar Interviews mit Teilnehmern aus der betroffenen Führungsebene geht es im nächsten Schritt dann darum, in einer gemeinsamen Klausur mit allen Beteiligten an dieser als unbefriedigend eingeschätzten Kooperationssituation zu arbeiten. In der Vorbereitung auf diese Klausur fragt man sich dann meist "wie werde ich das anlegen?" , "wie interveniere ich da am besten, um das Zusammenspiel der Führungskräfte auf dieser Ebene nachhaltig befördern zu können?" In solchen Situationen ist man dann froh, auf bewährte Prozeduren, Techniken des Vorgehens und Steuerns der Arbeitsprozesse während der Klausur zurückgreifen zu können.

Das in der Alltagspraxis von Beratern aus meiner Sicht vorherrschende Interventionsverständnis besitzt diese zwei wichtigen Implikationen: es geht um das gezielte Eingreifen ins Klientensystem, das heißt darum, in diesem etwas Bestimmtes zu tun und damit auch etwas Bestimmtes (eine angestrebte Veränderung) zu bewirken und es geht um eine Art von Technologie, um ein Repertoire an bewährten, beraterischen Aktions- und Reaktionsmustern, die einem als Berater für dieses Eingreifen zur Verfügung stehen. Beide Aspekte dieses Interventionsverständnisses sind nicht ganz unproblematisch und bedürfen deshalb noch einer kurzen Betrachtung. Denn was heißt "eingreifen", "sich einmischen" ? Kann man als Berater ins Klientensystem effektiv eindringen, seine Grenzen überschreiten, wie das von manchen

Seiten offensichtlich angenommen wird? “Intervenieren bedeutet, dass man sich (als intervenierender Berater, Therapeut, etc.) einmischt, einschreitet; man überschreitet Grenzen, da man in ein System eindringt, man tritt zwischen übliche, tradierte Handlungszusammenhänge” (Titscher 1991, S. 313). Folgt man den Grundannahmen einer Theorie operational geschlossener, autopoietischer Systeme, so ist diese Vorstellung nicht zu halten. Lebende Systeme operieren grundsätzlich innerhalb ihrer eigenen Grenzen, wobei gerade die Aufrechterhaltung dieser Grenzen zu den grundlegenden lebenserhaltenden Mechanismen zählt. Grenzen sind freilich veränderbar, sie können enger oder weiter gezogen, durchlässiger oder weniger durchlässig gestaltet werden; wie immer auch, eines bleibt jedoch sicher: Systeme können nicht außerhalb ihrer selbst agieren. Sie können über strukturelle Koppelung miteinander verknüpft sein und über diese Interaktion neue Grenzen ausprägen. Aber auch für diese neu gebildeten Systemgrenzen gilt das oben Gesagte (zu diesem Interventionsverständnis vgl. ausführlicher den Text von H. Willke 1994).

Teilt man die Auffassung, dass, was immer man als externer Berater tut, dies außerhalb des Klientensystems passiert, auch wenn man dabei räumlich im Zimmer des Geschäftsführers sitzt, so hat das für das Interventionsverständnis sehr weitreichende Konsequenzen. Die wichtigste ist, dass sich der Aufmerksamkeits- und Gestaltungsfokus vom Klientensystem auf die Beziehung zwischen diesem und dem Beratersystem verlagert. Beratung passiert nicht im Klientensystem, sondern in einem eigens dafür geschaffenen sozialen Gefüge, das der Klient und die Berater durch gelingende strukturelle Koppelung miteinander formen, ohne dabei die eigenen Systemgrenzen in die eine oder andere Richtung aufzulösen. In diesem eigens kreierten, professionell gestützten Kommunikationszusammenhang passiert Beratung und sonst eigentlich nirgends. Wenn also vor diesem Hintergrund von Interventionen gesprochen wird, dann sind damit alle Kommunikationsereignisse gemeint, die in diesem neugeschaffenen Kontext (dem Beratungssystem) stattfinden. Folgt man diesen Überlegungen, dann wird es unmöglich, zwischen eigens ausgeschilderten Interventionen ins Klienten-

system und Kontakten ohne Interventionscharakter zu unterscheiden, es sei denn, man will damit den Unterschied zwischen Maßnahmen, bei denen man sich etwas gedacht hat und solchen, wo das nicht der Fall war, besonders betonen. Intervenieren in diesem Sinne heißt also, das Kommunikationsgeschehen zwischen Berater- und Klientensystem so zu gestalten, dass dadurch die Weiterentwicklung der Problembearbeitungskapazität des Klientensystems angestoßen und befördert wird. Aus diesem Grunde sind alle Kommunikationsereignisse, die in der Beziehung zwischen Berater- und Klientensystem stattfinden, unter diesem Interventionsaspekt zu sehen, zu planen und auszuwerten (ein deutlich engeres Interventionsverständnis pflegen R.Königswieser u.a. 1995). Dies hat beispielsweise zur Folge, dass der Kontaktaufbau, die Problemexploration, das Entscheiden über und die Implementierung von Veränderungsmaßnahmen simultane, ineinander verwobene Prozesse sind, bei denen es schwer fällt, zwischen Diagnose- und Interventionsphase noch sinnvoll zu unterscheiden. Man kann demgegenüber auch davon ausgehen, dass alles, was die Berater tun, auch vom Klienten im Kontext der Beratungsbeziehung beobachtet und ausgewertet wird und je nach Qualität dieses Kontextes systemintern wahrgenommen wird oder nicht.

Nach diesen Überlegungen zum Interventionsverständnis abschließend noch einige kurze Anmerkungen zur “Technik” des Intervenierens. Üblicherweise meint man mit der Technisierung von Arbeitsabläufen, dass der Vollzug der Tätigkeit ohne allzu viel eigenständige, auf die konkrete Situation bezogene Reflexion möglich ist, weil die einzelnen Schritte einer präzisen Konditionierung unterzogen werden können. In diesem Sinne bezeichnet der Technikerbegriff einen Entlastungsvorgang: wenn A erledigt ist, dann folgt B. Das Anschlussverhalten, die Abfolge von Schritten wird präzise erwartbar gemacht. Die Suche nach solchen “Sozialtechnologien”, die einen geplanten Wandel herbeiführen können und für die Entscheidung steuerbar machen, begleitet die Organisationsentwicklungsdebatte seit ihren Anfängen (vgl. Wimmer 1991). Aus der geschilderten Eigenlogik sozialer Systeme heraus ist leicht erkennbar, dass die Hoffnung auf Interventionstechniken in diesem Sinne im Kontext von Or-

ganisationsberatung trügt. Es ist dies eine Art von Tätigkeit, die in ähnlicher Weise unter einem prinzipiellen “Technologiedefizit” leidet, wie andere professionelle Felder auch (vgl. etwa Luhmann, Schorr 1982, für das Erziehungswesen). Trotzdem oder vielleicht gerade deswegen lohnt es sich, darüber nachzudenken, wie dieses spezifische soziale System, das das Klientensystem und die Berater während eines Beratungsprozesses miteinander bilden, so gestaltet werden kann, dass gezielte Wirkungen im Klientensystem stimuliert werden, ohne dabei zu glauben, dass diese Wirkungen im direkten Zugriff herbeigeführt und kontrolliert werden könnten. Gesucht ist also eine neue Logik der Einflussnahme auf organisatorische Veränderungsprozesse und Entwicklungsverläufe, ohne den alten Suchmustern nach einer zentralen Steuer- und Beherrschbarkeit solcher Prozesse zu erliegen. Nicht zuletzt durch diesen Respekt vor der Eigenverantwortung des Klientensystems unterscheidet sich die systemische Organisationsberatung von den Vorgehensweisen, die Beratung als expertengestütztes Ersatzmanagement ansehen.

5. Die wichtigsten Interventionsebenen

Den bisherigen Theoriehintergrund mitdenkend geht es zum Abschluss darum, einige Gestaltungsebenen exemplarisch zu erörtern, die Beratern zur Verfügung stehen, um Klientensysteme bei ihrer Entwicklung erfolgreich zu unterstützen.

5.1. Die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes

Anders als im therapeutischen Bereich, wo in der Regel die Therapiesituation relativ eindeutig die Arbeitsweise und die Beziehungskonstellation der Beteiligten definiert und innerhalb dieses therapeutischen Settings auch die wechselseitigen Verhaltenserwartungen

bis zu einem gewissen Grade schon vorgeformt sind, ist eine Organisationsberatung vom Start weg in vielerlei Hinsicht wesentlich offener. Wenn beispielsweise die Eltern mit ihren beiden Kindern zum Therapeuten kommen und den neunjährigen Sohn als Problem anbieten, weil er Bettnässer ist, so werden dieser Familie eine Reihe von Behandlungsbedingungen im Erstgespräch als gegeben vorgestellt.: dass sich hier ein Einwegspiegel befindet, hinter dem noch weitere Therapeuten sitzen, dass sich die Therapeuten am Ende der Sitzung oder vielleicht auch zwischendurch untereinander besprechen, dass die Sitzungen in bestimmten zeitlichen Abständen erfolgen, dass es festgelegte Bedingungen der Honorierung gibt und ähnliches. In den allermeisten Anfangssituationen einer Organisationsberatung ist die strukturelle Ausgangslage wesentlich offener. Die Rahmenbedingungen für die Kooperation der Berater mit der Unterstützung suchenden Organisation sind erst auszuhandeln und jeder Berater tut gut daran, diesen Aushandlungsprozess so zu gestalten, dass er gegenüber dem künftigen Klientensystem in eine Position kommt, aus der heraus er über diesen Rahmen nach seinen eigenen professionellen Kriterien verfügen kann. Wer wann mit wem an welchem Ort und welchem Zeitbudget zu welcher Thematik zusammenkommt und wie die Honorargestaltung aussieht sind wichtige Rahmensetzungen, deren Interventionscharakter nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

Was bieten die Repräsentanten einer Organisation, die mit Beratern Kontakt aufgenommen haben, diesen beim Erstgespräch meistens an? Sie wählen meiner Erfahrung nach ein Beziehungsangebot, wie es für die Kontaktgestaltung dieser Art von Organisation zu ihrer üblichen Umwelt charakteristisch ist. Wirtschaftsorganisationen beispielsweise kaufen und verkaufen. Sie bieten deshalb Beratern aus ihrer Sicht eine Problemstellung an, zu deren Bearbeitung sie von Außen Leistungen zukaufen. Beratern wird dadurch die Chance geboten, ihre eigene Dienstleistung zu verkaufen. Es geht folglich aus der Klientenperspektive um die Gestaltung einer ganz normalen Geschäftsbeziehung, in der selbstverständlich die Logik solcher Beziehungen zum Tragen kommt. Bei Unternehmun-

gen als Klienten kann man also nicht damit rechnen, dass sie zumindest auf der manifesten Ebene mit einem sie drückenden Problem kommen, zu dessen Linderung sie Hilfe beim Berater suchen. Diese autoritätsbegründende Asymmetrie, wie sie für das therapeutische Setting doch bezeichnend ist, ist für die Startphase einer Beratung in der Regel nicht zu erwarten. Hier muss man auf der Beziehungsebene mit sehr widersprüchlichen Angeboten rechnen. Vordergründig geht es zunächst oftmals um die Gestaltung der für Wirtschaftsbeziehungen üblichen Spielregeln des „Miteinander-ins-Geschäft-Kommens“: es werden erste Gespräche zur wechselseitigen Annäherung geführt, es werden Angebote gelegt, möglicherweise hat das Unternehmen mehrere Berater und Beratungsfirmen zur Angebotslegung eingeladen. In diesem Fall kommt es noch zu Präsentationen der Angebote vor den potentiellen Auftraggebern und zu entsprechenden Auswahlverfahren. Mit anderen Worten werden hier Beziehungs- und Annäherungsformen gewählt, zum Teil richtiggehend inszeniert, die dem Klienten „in spe“ eine souveräne, übergeordnete Entscheiderposition sichern, die folglich die eigene „Kundenrolle“ gegenüber den Beratern in den Vordergrund rückt. Gleichzeitig ist aber immer zu vermuten, dass irgendeine tiefergehende Problematik vorliegt, sonst müsste man sich ja von Außen nicht unterstützen lassen. Diesen Umstand, der eine ganz bestimmte Art von Abhängigkeit stiftet, prägt in einem Großteil der Fälle zumindest auf der manifesten Ebene nicht die Starphase von Beratungsprojekten und zwar nicht nur deshalb nicht, weil dem Klienten die eigenen Probleme nur sehr selektiv und verkürzt zugänglich sind sondern auch deshalb, weil in der Logik von Geschäftsbeziehungen solche Abhängigkeiten keine offen deklarierbare Basis für Zusammenarbeit abgeben. Organisationsberater müssen davon ausgehen, dass die dominanten Muster, mit deren Hilfe Organisationen ihre spezifischen Umweltkontakte gestalten, auch für den Kontaktaufbau mit externen Beratern zur Anwendung kommen. Dies bedeutet, dass in diesen Mustern für die Berater zumeist ein fixes Beziehungsangebot enthalten ist, eine ganz bestimmte Positionierung, aus der heraus allerdings vielfach kein

sehr wirksamer Bearbeitungsprozess gestartet werden kann. Welch Konsequenzen sind daraus für die Steuerung der Berater/Klientenbeziehung zu ziehen?

Die Erstkontakte zählen mit zu den schwierigsten Phasen eines Beratungsprozesses. Ein besonders hohes Maß an Unsicherheit und Ungewissheit ist zu bewältigen. Man weiß in der Regel nicht sehr viel über den potentiellen Klienten, die neue Organisation ist eine undurchdringliche black box. Was wird da auf einen zukommen, welche Fragestellungen werden einem zur Bearbeitung angeboten, fühlt man sich dafür ausreichend kompetent, wird es gelingen, das was man kann, in der kurzen Zeit dem Klienten gegenüber sichtbar werden zu lassen? Wie entsteht ein ausreichendes Maß an Glaubwürdigkeit, damit beim Klienten jenes Minimum an Sicherheit grundgelegt wird, um sich auf eine Beratungsbeziehung überhaupt einzulassen etc., etc.? Gerade in solchen Situationen erweist es sich als günstig, die eigenen Bewältigungsformen von hoher Unsicherheit als Berater/in gut zu kennen. Neige ich dazu, in solchen Anfangsphasen mit besonderem Nachdruck meine fachliche Kompetenz zu signalisieren? Bin ich bemüht, rasch einen guten zwischenmenschlichen Kontakt herzustellen, ein gewisses Maß an Nähe und Vertrautheit aufzubauen? Wie wichtig ist mir in geschäftlicher Hinsicht dieser Auftrag? Unter welchem Erfolgsdruck stehe ich? Es sind dies Fragen, die behilflich sein können, die eigenen Verführbarkeiten zu bedenken, die möglicherweise ausschlaggebend dafür sein können, dass man die beraterischen Gestaltungschancen des Erstkontakts nicht optimal nutzt, indem man sich beispielsweise auf Beziehungsangebote mit dem Klientensystem einlässt, die den eigenen Handlungsspielraum als Berater unnotwendig einengen. Je klarer ich für mich selbst über professionelle Kriterien für den Aufbau einer Beratungsbeziehung verfüge, umso weniger bin ich der unvermeidlichen Eigendynamik dieser Phase des „Contractings“ ausgeliefert.

Es wäre naiv zu glauben, dass eine Organisation nur deshalb, weil bestimmte Entscheidungsträger mit Beratern Kontakt aufgenommen haben, auch beraten werden will. Das Herstellen des spezifischen sozialen Kontextes „Beratung“, in dem ein gewisses Maß an Erwartungssicherheit entsteht, worum es im Beratungsprozess eigentlich gehen kann, wem dabei welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten zukommen, vor allem welche Beziehungskonstellation den Beratungsprozess günstig beeinflusst, die Konstitution dieses auf eine bestimmte Form der Problembearbeitung spezialisierten Kontextes ist selbst ein zentraler Gegenstand von Beratung. Zwei Bearbeitungsrichtungen können in der Anfangsphase den Aufbau dieses Kontextes fördern: Zum einen die Frage, wer welche Sicht hat von der zu bearbeitenden Fragestellung hat und was sich durch die Beratung ändern soll; zum anderen warum man meint überhaupt Beratung zu benötigen und warum gerade mit mir/uns diesbezüglich Kontakt aufgenommen hat.

Das Wissen um den organisationsinternen Entstehungszusammenhang eines Beratungsbedarfes ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Berater gegenüber dem Klientensystem sinnvoll positionieren können. Warum wird gerade jetzt Beratung nachgesucht? Wer hat dafür die Initiative ergriffen? Wer erhofft sich was von diesem Schritt? Wer steht dieser Initiative skeptisch gegenüber und warum? Sind noch andere Berater zur Zeit in der Organisation tätig, wenn ja, an welchen Problemstellungen arbeiten diese, wie wird das mit den geplanten Beratungsschritten zusammenpassen? Haben früher Berater bereits an ähnlichen Problemstellungen gearbeitet, welche Erfahrungen wurden dabei gesammelt, warum wurden Beratungsprojekte abgebrochen? Gerade die Geschichte „gescheiterter“ Projekte ist in dieser Phase sehr aufschlussreich. Warum ist man gerade an mich/uns zwecks Zusammenarbeit herangetreten, wie kam diese Entscheidung zustande? Die Bearbeitung solcher Fragen erzeugt zwischen Klient und Beratern wichtige Information darüber, welche Muster des Umgangs mit Beratung eine Organisation bereits „gelernt“ hat, wofür sie normalerweise „gebraucht“ wird, und welche Erwartungen sich speziell an mich

als Person bzw. an die engagierte Beratungsfirma knüpfen. Hinter diesem Vorgehen steht die Annahme, dass das Herantreten an Berater oftmals einen der Züge in den organisationsinternen „Spielen“ darstellt (zum Spielbegriff vgl. Neuberger 1988) und es kann ganz ratsam sein, sich als Externer mit den zugrunde liegenden Spielregeln vertraut zu machen. Dadurch schafft man sich und dem Klienten die Chance, Distanz gegenüber diesen eingespielten Mechanismen zu gewinnen, und man muss nicht selbst unreflektiert in diese Muster eintreten.

Systemische Organisationsberatung fußt auf einem zielorientierten Vorgehen. Dies verlangt schon in der Anfangsphase realitätsgerechte Kenntnisse darüber, wie Berater und Klient feststellen können, wann das zu bearbeitende Problem als gelöst anzusehen ist. Woran wird der Klient merken, dass die Zusammenarbeit mit Beratern etwas genützt hat? Wer in der Organisation würde diese Frage wie beantworten? Wodurch könnten es Berater schaffen, die Erwartungen auf Klientenseite nachhaltig zu enttäuschen? Was könnte das Klientensystem selbst dazu beitragen, dass sich aus seiner Sicht der Aufwand für den Beratungsprozess nicht gelohnt hat? Das gemeinsame Herausarbeiten und Überprüfen von Erfolgskriterien für den ins Auge gefassten Beratungsprozess schafft nicht nur eine erste Erwartungssicherheit. Dieser Schritt hat darüber hinaus die Funktion, organisationsinterne Energien für den Problemlösungsprozess freizusetzen. Denn wie kann man schon sehr früh im Klientensystem angesichts seiner oft chronifzierten Problemerfahrungen die Erwartung entstehen lassen, dass sich die Situation verbessern wird? Durch das vom Klienten selbst geleistete Herausarbeiten einer benennbaren Differenz zwischen Gegenwart und Zukunft wird die Aufmerksamkeit auf künftige Entwicklungen gelenkt und die Tendenz zum Hadern mit dem gegenwärtigen Zustand bzw. mit jenen, die dafür verantwortlich gemacht werden, gebremst. Ohne das tragfähige Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Kooperation zwischen Berater und Klient können aus dieser Arbeit heraus schwerlich positive Entwicklungen angestoßen werden. Allerdings liegt eine der Schwierigkeiten des

Anfangs von Beratungsprojekten häufig darin, dass sich beide Seiten aus einer verständlichen Scheu heraus zu oberflächlich und vordergründig mit den Erfolgskriterien für diese Zusammenarbeit auseinandersetzen. Viele wechselseitige Erfahrungen bleiben so weitgehend implizit bzw. reichlich diffus. Auf diese Weise sind Enttäuschungen in aller Regel vorprogrammiert.

Es mag auf den ersten Blick befremdlich erscheinen, schon in den Erstgesprächen in dieser Deutlichkeit die angesprochenen Fragerichtungen mit dem Ziel zu bearbeiten, den Beratungskontext genauer zu fassen zu bekommen. Wahrscheinlich schafft dieses Vorgehen bei vielen Klienten zunächst eine ziemliche Irritation. Gleichzeitig setzen solche Einstiege, die bestimmte Dimensionen zugänglich machen, über die normalerweise am Beginn einer Kooperationsbeziehung ganz sicher nicht gesprochen wird, wichtige Signale. Sie leisten einerseits eine ernsthafte Prüfung der Beziehungsvoraussetzungen für die Beratung und ermöglichen so beiden Seiten in gleichberechtigter Weise die Entscheidung, ob man sich angesichts der herausgearbeiteten Rahmenbedingungen aufeinander einlassen will oder nicht. Zum anderen forciert dieses Herangehen eine Auseinandersetzung mit realisierbaren Zielen und Aufgabenstellungen und begünstigt damit die erforderliche energetische Orientierung des Klienten und seine Eigenverantwortung für künftige Entwicklungen. Paradoxerweise stiftet eine gekonnte Irritation dieser Art mehr Beziehungssicherheit als dies ein einfühlsames erwartungskonformes Eingehen des Beraters auf die Klientenwünsche längerfristig vermag, ganz abgesehen davon, dass damit die Souveränität des Beraters in der Gestaltung des Prozesses grundgelegt wird und die Schienen für das weitere Vorgehen nicht überwiegend nach der Beziehungslogik der zu beratenden Organisation gelegt werden. Darüber hinaus ist auf so einer Grundlage das Aushandeln weiterer Rahmenbedingungen (Honorargestaltung, Spesenverrechnung, Stornofragen bei Terminabsagen, Zeitbudget etc.) in der Regel kein ernsthaftes Problem mehr. Man kann umgekehrt vermu-

ten, je offener der Beratungskontext am Beginn bleibt, umso wahrscheinlicher sind spätere Konflikte um Geld und Zeit.

5.2. Die Klärung der Frage: „Wer ist mein Klient?“

In den bisherigen Überlegungen wurde regelmäßig der Begriff „Klientensystem“ gebraucht, um das zu bearbeitende Gegenüber von Beratern zu bezeichnen. Dieser Sprachgebrauch unterstellt möglicherweise eine selbstverständliche Klarheit darüber, wer gemeint ist, wenn im Zusammenhang von Organisationsberatung von einem Klienten die Rede ist. Bei genauerem Hinsehen löst sich diese Klarheit relativ rasch auf. In aller Regel hat man es als Berater/in mit hochkomplexen Gebilden zu tun, wo es auf den ersten Blick zumeist nur scheinbar klar ist, wie sich das Gegenüber des Beraters abgrenzen lässt. Dieser Abgrenzungsprozess ist selbst ein Teil dessen, was in der Kooperation zwischen externen Beratern und der ratsuchenden Organisation zu leisten ist, wobei sich diese Grenzziehungen natürlich im Laufe eines Beratungsprozesses verändern können und dann in aller Sorgfalt immer wieder neu vorzunehmen sind.

Warum ist dieser Definitionsprozess, der selbstverständlich gemeinsam mit den dafür geeigneten Ansprechpartnern der Organisation zu leisten ist, von großer Wichtigkeit? Wie schon weiter oben ausgeführt, verstehen wir unter Interventionen alle Kommunikationsereignisse, die im Zug eines Beratungsprozesses zwischen Klienten- und Beratersystem stattfinden. Beratung ist ein spezialisierter Kommunikationszusammenhang von diesen beiden Systemen eigens hervorgebracht zum Zwecke der Problembearbeitung. Der effiziente Aufbau und die Stabilisierung dieses Kommunikationszusammenhanges ist selbst

eine der erfolgsentscheidenden Interventionen, die der Seite der Berater zur Verfügung steht (ein etwas anderes Verständnis haben R. Köngiswieser u.a. 1995). Um ihre Funktion sinnvoll erfüllen zu können, benötigen Berater ein definiertes Gegenüber, in dem alle erforderlichen Ressourcen, Entscheidungskompetenzen und betroffenen Interdependenzen für die Bearbeitung der angesprochenen Problemstellung in den Beratungsprozess involviert werden können. Dies ist deshalb nicht so selbstverständlich, weil die kompetenzmäßig Hauptverantwortlichen für ein Problem nur allzu gern die Problembearbeitung delegieren, sei es an untergeordnete Instanzen oder an die Berater, um sich selbst möglichst aus dem Prozess heraushalten zu können. Der versuchte Rückzug auf die bloße Auftraggeberrolle ist in diesem Zusammenhang vielfach ein wichtiges Indiz. Gelingt es nicht, die für eine bestimmte Problemstellung zentralen Entscheidungsträger (oft in der Rolle des Auftraggebers auftretend) im Zuge des Beratungsprozesses auch ins Klientensystem zu integrieren, so ist es sehr wahrscheinlich, dass man nicht viel weiterbringt. Dies bedeutet, dass sich die Grenzen eines Klientensystems aus jenem Beratungszusammenhang ergeben, den das gestellte Problem stiftet (es ist ein „problem-defined-system“). Je diffuser diese Problemstellung gehalten wird bzw. gehalten werden muss, um so weniger griffig ist die soziale Einheit, mit der man es von Beraterseite eigentlich zu tun hat, um so schwerer fällt es auch, im Beratungsprozess einen „veränderungsoptimalen Systembezug“ zu finden (vgl. Fürstenau 1984). Aus dem bislang Gesagten geht eindeutig hervor, dass die Frage nach dem Klientensystem über das Herausarbeiten der für die Beratung relevanten Problemstellungen einer Organisation beantwortet wird. Es handelt sich dabei fast immer um eine heikle Aufgabe, weil es für beide Definitionsprozesse in der Regel notwendig ist, organisationsintern eingespielte Muster der Konstruktion von Problemsichten und die korrespondierenden Problembearbeitungsformen zu irritieren.

5.3. Neue Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten zur Problembearbeitung

Organisationen steuern ihre Aktivitäten durch eine ganz bestimmte Art von Selektivität, in der sie ihre Mitglieder und Subeinheiten im Prozess der Leistungserbringung miteinander verknüpfen. Die Spezifika dieser internen Verknüpfungsformen sind das Ergebnis ihrer jeweiligen Lerngeschichte, d.h. ihres bisherigen Ringens um die Fortführung der eigenen Existenz. Die Produktivität eines Gesamtsystems ist nun in hohem Maße von der Angemessenheit seiner internen Verknüpfungsformen bestimmt (vgl. Varela, 1990). Es handelt sich hier zweifelsohne um eine kritische Variable, wenn es darum geht, die Entwicklungschancen eines Systems auszuloten bzw. zu erweitern. Im Alltag bestimmen eingespielte Strukturen, ob formeller oder informeller Natur, wann wer mit wem zum Zwecke der Aufgabenerfüllung zusammenarbeitet. Diese historisch gewachsenen Vernetzungsformen und die ihnen zugrunde liegenden Spielregeln besitzen eine ganz bestimmte, geschichtlich erprobte Leistungsfähigkeit, deren Funktionalität allerdings durch veränderte Rahmenbedingungen der eigenen Existenz durchaus in Frage gestellt werden kann. Wie eingangs bereits erörtert, ist gerade in diesem Punkt in der jüngsten Vergangenheit besonders viel in Bewegung gekommen (vgl. dazu R. Wimmer 1995 a). Denn im Festhalten an diesen Strukturen liegt häufig eines der Grundprobleme von Organisationen, die sich in sehr dynamischen und komplexen Umwelten bewegen müssen. Einem sozialen System in dieser Hinsicht mehr Optionen, eine größere strukturelle Plastizität zur Verfügung zu stellen, kann seine Antwortfähigkeit auf Veränderungen im Inneren wie in der Umwelt deutlich erhöhen. Genau in dieser Frage liegt zur Zeit die größte Herausforderung für Organisationen in hoch entwickelten Gesellschaften.

Beratungsprojekte bieten zumeist eine gute Chance, scheinbar zementierte Selbstverständlichkeiten interner Kooperationsgewohnheiten bzw. Kooperationsvermeidungen

„probehalber“ zu überwinden. Während es für Organisationsmitglieder vielfach ratsam ist, sich in gewohnten Bahnen zu bewegen, können sich Außenstehende überraschende Kooperationsformen einfallen lassen. Sie können Strukturen und Problembearbeitungen kreieren, die wesentlich schärfer an das zu lösende Problem angelehnt sind, als dies dem betroffenen System möglich ist. Als Berater hat man beispielsweise die Option, in einer Erhebungsphase mit Einzelinterviews zu operieren oder ganz gezielt bestimmte Rollenträger zu Gruppengesprächen zusammenzufassen, um auf diese Weise die Informationsschöpfung im System zu forcieren. Man kann die Frage nach den Qualitätsstandards im Unternehmen mit den Experten aus der Qualitätssicherung bearbeiten, man kann dazu aber auch Leute aus dem Vertrieb, der Produktion und aus dem Kreis der Kunden beiziehen. Besonders wichtig wird diese kreative, bisherige Gewohnheiten brechende Vernetzung von Funktionsträgern, wenn es etwa um eine völlige Neugestaltung wichtiger Geschäftsprozesse geht. Darin liegt die eigentliche Sprengkraft des Reengineeringgedankens.

Eine besonders geeignete Vernetzungsform, die im Zuge eines Beratungsprojektes neben die etablierten Strukturen treten kann, ist die Projektorganisation (vgl. dazu Heintel/Krainz 1991). Für alle komplexen Problemstellungen ist es ratsam, im Klientensystem zur Problembearbeitung eine solche Bearbeitungsstruktur aufzubauen und ihre Arbeitsfähigkeit aus der Beratung heraus (also dort, wo Klient und Berater miteinander kommunizieren) zu unterstützen.

Besonderes Augenmerk ist unter dem Aspekt der internen Vernetzung auf die Art des Zusammenwirkens der Führungskräfte des Klientensystems in horizontaler und vertikaler Hinsicht zu legen. Von der Qualität des Zusammenspiels, d.h. von der Angemessenheit und Arbeitsfähigkeit der jeweiligen Führungsstrukturen hängt die Manövrierfähigkeit einer Organisation unmittelbar ab. Für Beratungsprojekte bildet diese Frage direkt und indirekt

einen zentralen Fokus, wo man häufig vor der Entscheidung steht, wie intensiv man ihn mitbearbeiten kann bzw. soll; beispielsweise wenn es um strategische Neuorientierungen geht, und es sich relativ rasch abschätzen lässt, dass, was immer bei dieser Neuorientierung inhaltlich herauskommt, die einflussreichen Entscheidungsträger einander blockieren werden.

Das Ziel dieser Interventionsrichtung ist es, dem Klientensystem die Logik der bestehenden Verknüpfungsmuster zugänglich und ihren Anteil an der Perpetuierung von Problemen erfahrbar zu machen. Wenn darüber hinaus für das Klientensystem neue problembezogene Verknüpfungsformen verfügbar werden, dann ist eine wichtige Zielsetzung von Beratung erreicht. Das hier vertretene Beratungsverständnis grenzt sich scharf gegenüber der Philosophie der klassischen Organisationsentwicklung ab. In dieser Tradition war es wichtig, für eine möglichst umfassende Beteiligung aller Problembetroffenen im Rahmen von Bearbeitungsprozessen zu sorgen. Diese Haltung übersieht zumeist die enorme Komplexitätssteigerung, die damit organisationsintern verbunden ist und die Folgeprobleme, die man sich damit einhandelt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, das Partizipationsprinzip in das Gesamtproblem der zu bewältigenden Komplexität einzuordnen und als ein Moment problemadäquater Vernetzungsformen zu begreifen.

5.4. Die wechselnde Fokussierung bestimmter Themenschwerpunkte

Ähnlich wie jede Organisation im Laufe ihrer Geschichte ganz bestimmte systeminterne Vernetzungsformen zur Erledigung ihrer unterschiedlichen Aufgabengebiete ausprägt, so verfügt sie auch über ein in charakteristischer Weise eingegrenztes Repertoire an Thematisierungschancen. Für Berater bildet die damit verbundene Selektivität natürlich einen wichtigen Beobachtungsfokus. Welche Ausschnitte der eigenen Realität können organisa-

tionsintern zum Thema, d.h. zum Gegenstand einer in irgendeiner Form folgenreichen Bearbeitung werden? All das, worüber in einer Organisation nicht kommuniziert und was nicht zu Entscheidungen verdichtet werden kann, existiert für sie praktisch nicht, ist ihr selbst nicht verfügbar, auch wenn das entsprechende Wissen im Bewusstsein der Mitglieder vorhanden ist und in ihren privaten Kontakten möglicherweise auch ausgiebig besprochen wird. Diese scharfe Selektivität in den Thematisierungsmöglichkeiten einer Organisation ist, wie weiter davor schon ausgeführt, eine ihrer Existenzvoraussetzungen. Ohne diese nachhaltig internalisierten Grenzziehungen, wäre es nicht möglich, eine Engführung der Kommunikationsprozesse auf die organisationsspezifischen Aufgaben zu bewerkstelligen und damit Kriterien zu produzieren, die zwischen relevant und irrelevant unterscheiden helfen.

Für Berater bieten sich nun im Zuge eines Beratungsprojektes vielfältige Gelegenheiten, den thematischen Aufmerksamkeitsfokus des Klientensystems auf Realitätsbereiche zu lenken, deren Bearbeitung diesem bislang nicht zugänglich war, für die angestrebte Problemlösung jedoch sehr zielführend erscheint. Dies reicht von den Themen, die in einem Erstgespräch zur Sprache kommen über die thematischen Schwerpunktbildung für eine Klausur und die Art und Weise, wie der Prozess während derselben inhaltlich gesteuert wird, bis hin zur Eingrenzung von Themenbereichen, die einer projektförmigen Bearbeitung im Klientensystem zugänglich gemacht werden. Die Kreation von Themen und die Wahl des geeigneten Zeitpunktes ihrer Bearbeitung bildet eine der zentralen Gestaltungsdimensionen im Zuge eines Beratungsprozesses. Es ist deshalb ratsam, sehr viel Energie und beratungsinterne Reflexionszeit auf die Präzisierung thematischer Bearbeitungsangebote gegenüber dem Klientensystem zu verwenden bzw. abzuwägen, in welchen Situationen solche Angebote gemeinsam mit den Klienten entwickelt und in welchen diese vom Beraterteam eigenständig vorgeschlagen werden.

5.5. Das Etablieren von Selbstreflexionsmechanismen

Eine Spezialform der thematischen Fokussierung ist das Anbieten von Gelegenheiten, in denen das Klientensystem oder Teile desselben sich selbst zum Thema machen. Für alle komplexeren sozialen Systeme ist die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Operationsweisen zu wechseln, d.h. einmal aufgabenbezogen die Prozesse voranzutreiben, zu beschleunigen und dann wieder auf das zu schauen, wie es einem dabei geht, ein wichtiger Modus der Selbststeuerung geworden. Sich selbst immer wieder einmal zu vergewissern, d.h. in gezielter Weise Informationen über sich selbst zu verarbeiten, schafft die erforderlichen Entscheidungsvoraussetzungen, um als System auf vergangene bzw. künftig zu erwartende Entwicklungen im Inneren wie in der Umwelt überhaupt antworten zu können. Deshalb ist der Umgang mit Selbstreflexion ein wichtiger Indikator für die Lernfähigkeit einer Organisation. Beratungsprojekte sollten stets einen Anlass bieten, das diesbezügliche Potential einer Organisation weiterzuentwickeln. Man kann dazu entweder die Zeitdimension benützen, indem man z.B. am Ende einer Klausur gemeinsam über deren Verlauf nachdenkt, bei längeren Projekten Zwischenauswertungen einbaut, nach Beratungssitzungen gemeinsam darüber reflektiert, wie der Prozess gelaufen ist, welche Erwartungen getroffen wurden, welche nicht etc. Hier operiert man mit der Differenz vorher/nachher. Man denkt über sich als System nach, indem man zurückschaut, Selbstbeobachtungen kommuniziert und auf diese Weise für einen bestimmten Zeitpunkt ein gemeinsam geteiltes Bild von sich selbst hervorbringt. Dieses schafft Optionen für weiteres Anschlusshandeln. Es ist sinnvoll, solche Gelegenheiten für die Beratung selbst zu schaffen, also für jenes System, das Berater und Klient für die Zeit des Beratungsprozesses miteinander neu hervorbringen. Einerseits kreiert man auf diese Weise für das eigene Beraterteam wichtige Orientierungen, zum anderen lernt das Klientensystem exemplarisch selbstreflektive Bearbeitungsformen und sieht deren Steuerungswirkung. Gleichzeitig kann das Klienten-

system für den eigenen Bereich angeregt werden, mit dieser Form der Selbststeuerung zu experimentieren und in die systemeigenen Operationsweisen dort, wo es passt, gezielt einzubauen. Beispielsweise kann das in vielen Organisationen längst zum Ritual degenerierte „Mitarbeitergespräch“ zu so einem periodischen Selbstreflexionsanlass herangezogen werden, der dem Vorgesetzten wie seinem Mitarbeiter Gelegenheit gibt, über die eigene Arbeitsbeziehung gemeinsam nachzudenken und daraus für die nächste Zukunft Vereinbarungen abzuleiten. Das, was hier in der Dyade für ein ganz spezielles Kooperationsverhältnis vorgesehen ist, kann natürlich auch auf der Teamebene praktiziert werden.

Neben dem Ausnützen der Zeitdimension, der Differenz von vorher und nachher für Selbstreflexionsprozesse eignet sich auch das Verhältnis von innen und außen vorzüglich dafür. Wie sehen wir uns als Organisation im Vergleich zu anderen? Wer sind wir eigentlich im Unterschied zu vergleichbaren Einrichtungen? Welches Bild haben die Kunden von unserem Unternehmen, wie sehen uns unsere Mitbewerber? Solche Fragen nehmen in dem Ausmaß an Brisanz zu, als die historisch gewachsene Identität einer Organisation ihre aktuelle Orientierungskraft einbüßt. Der Grund dafür kann sowohl darin liegen, dass die im Inneren aufgebaute Eigenkomplexität eine systematische Überforderung schafft (z.B. durch eine Fusion, durch groß angelegte Firmenübernahmen, durch rasche Internationalisierungsschritte, durch die Zergliederung in autonome Geschäftsfelder und Subeinheiten etc.) oder dass die Austauschrelationen zwischen dem System und seinen relevanten Umwelten aus irgendwelchen Gründen nicht mehr passen oder die Befürchtung zunimmt, dass sie in absehbarer Zukunft nicht mehr passen werden. Daraus resultieren Zwänge zur strategischen Selbstthematisierung des Gesamtsystems: Wer sind wir eigentlich? Auf was wollen wir in Zukunft hinaus? Worin liegt der Existenzgrund unserer Organisation? Es ist zu beobachten, dass die durch die Eigendynamik des übergeordneten gesellschaftlichen Kontextes definierten Existenzbedingungen von Organisationen solche Selbstthematisierungszwänge gegenwärtig sehr verschärfen. Entsprechend ist der Bedarf nach einer Leit-

bildentwicklung bzw. nach strategischen Orientierungen in vielen Bereichen enorm gewachsen. Hier ist die Kompetenz von Beratern zur Konzeption und Steuerung von Selbstreflexionsprozessen komplexer Systeme noch in einer ganz anderen Weise gefordert, als bei der vorhin skizzierten Prozessbegleitenden Form. Im Kern geht es um das Hervorbringen von alternativen Selbstentwürfen sowie um das Herstellen einer breiten systeminternen Akzeptanz für einen dieser Entwürfe und in der Folge um das Fixieren von verbindlichen Rahmenentscheidungen, die die getroffenen Identitätsfestlegungen nach innen und außen beleben helfen. Geht man mit dem Blickwinkel der systemischen Organisationsberatung an solche Problemstellungen heran, so entstehen zweifelsohne andere Bearbeitungsformen, als sie sich in der klassischen Unternehmensberatung dafür eingebürgert haben. Die Krise der tradierten Formen strategischer Planung ist dafür ein guter Beleg (vgl. dazu H. Mintzberg 1994).

5.6. Der Prozess der Informationsschöpfung im System

Ein System sieht, was es sieht und es sieht in der Regel nicht, dass es nicht sieht, was es nicht sieht. Dieser Grundzusammenhang ist dafür ausschlaggebend, dass bestimmte Ereignisse in Organisationen zu handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen verarbeitet werden, und dass sich Systeme im übrigen gegenüber dem Rest der Welt indifferent verhalten können. Wir haben weiter oben betont, da diese unvermeidliche Begrenztheit dafür ausschlaggebend ist, dass externe Organisationsberatung überhaupt einen Sinn macht. Im Alltag von Beratern haben sich unterschiedliche Tendenzen herausgebildet, um mit dieser möglicherweise problemerzeugenden Begrenztheit des Wissens auf Seiten des Klientensystems umzugehen. Die einen, die ihre Beratertätigkeit aus einer ganz bestimmten Fach- oder Managementexpertise schöpfen, sehen darin in erster Linie ein Kompetenzproblem, das durch die eigene Expertise kompensiert werden muss. Aus

dem eigenen Expertenstatus heraus weiß man, was dem Klient fehlt und versucht deshalb, ihm dieses Know-how möglichst effizient zur Verfügung zu stellen. Für andere ist der blinde Fleck des Klientensystems sowie der Umstand, dass man als Berater am Beginn ja auch noch keine Ahnung davon hat, ein Anlass für zumeist aufwendige diagnostische Anstrengungen. Es werden eine Vielzahl von Interviews gemacht, Prozessbeobachtungen und Auswertungen anderweitig zugänglicher Daten, die dann zu einer gesamthaften Zustandseinschätzung des Klientensystems verwertet werden. In beiden Fällen stellt sich in der Praxis zumeist das Problem, dass das beraterseitig zur Verfügung gestellte Wissen im Klientensystem nicht wirklich anschlussfähig ist und zwar in dem Sinne, dass dadurch entscheidungsrelevante Prozesse angestoßen würden. Dies wird leicht verständlich, wenn man sich vor Augen hält, dass jede Information eine systemeigene Leistung darstellt und wenn diese von außen kommenden Gutachten oder Diagnoseberichte nicht in die systemspezifischen Verarbeitungsmechanismen passen, bleiben sie ein unverständliches Umweltrauschen. Sie werden schubladiert oder stoßen auf Unverständnis oder Ablehnung. Er ist ausschließlich das Klientensystem, das aufgrund seiner internen Strukturen und Operationsweisen die Kriterien vorgibt, unter denen es sich von externen Beratern wirkungsvoll beeindrucken lässt (vgl. dazu auch H. Willke 1987 und 1994).

Blickt man mit einer systemischen Brille auf diese Problematik, dann sieht man, dass es offensichtlich wenig Sinn macht, zuerst viele Daten aus dem Klientensystem herauszuholen, um sie dann in verdichteter Form dorthin wieder zurückzubringen, denn das meiste, was dabei vom Klientensystem nicht ohnehin als Bestätigung der eigenen Selbsteinschätzung angesehen wird, wird von diesem wieder abgestoßen. Es geht dabei also bei allen diagnostischen Bemühungen darum, diese so anzulegen, dass die diesbezüglichen Einschätzungen im Klientensystem selbst entstehen, ohne dass irgendwelche großartigen Auswertungen von außen rückgemeldet werden müssen. Methodisch bedeutet dies, dass man als Berater den Informationsschöpfungsprozess im System steuert, ohne ihn selbst

auf sich zu nehmen. Man leistet Hilfe für die Erarbeitung von neuem Wissen des Systems über sich selbst unter Verzicht auf eine rasche Übereinkunft bezüglich einer gemeinsamen Problemsicht und der sofortigen Konzentration auf Lösungen. Dies kann man erreichen, indem man beispielsweise Gruppeninterviews mit Personen macht, die ohnehin in einem Arbeitszusammenhang stehen oder indem man eine Projektstruktur aufbaut, in der Organisationsmitglieder bestimmte Recherchen eigenständig durchführen bzw. auch Vergleiche mit fremden Organisationen anstellen, Benchmarking betreiben etc. Auf diesem Wege kann es gelingen, dass tragfähige Hypothesen, d.h. neue Erklärungs- und Deutungsmuster über den eigenen Problemhintergrund im System entstehen, die dann die Grundlage für veränderte Handlungsmuster im Umgang mit diesen Problemen abgeben können.

Beobachtet man die im Alltag üblichen Umgangsformen mit komplexen Problemstellungen (vgl. Dörner 1989), so gewinnt die vorgeschlagene Interventionsrichtung noch zusätzlich an Plausibilität. Wer unter Problemdruck steht, möchte sich durch rasch realisierbare Lösungen entlasten. Er sucht diese Entlastung in der Regel, ohne seine eigene Sicht des Problems ändern zu müssen. Berater begegnen den Problemen ihrer Klienten stets in der Form von Beschreibungen, von ganz charakteristischen Konstruktionen also, die stets in irgendeiner Form bereits Lösungscharakter haben. Beispielsweise: „Wir haben in dem und dem Produktbereich stark rückläufige Umsätze, weil die zuständigen Vertriebsleute sich viel zu wenig engagieren und offensichtlich nicht genug motiviert sind, um die erforderlichen Verkaufsaktivitäten zu setzen.“ Für diesen Geschäftsführer, selbst aus der Produktion herausgewachsen, ist klar, wer schuld ist, und was getan werden müsste. Die Problembeschreibung enthält implizit eine Lösungsrichtung, die ihre Hauptfunktion darin besitzt, den Beschreibenden selbst möglichst zu entlasten. „Man löst nicht die Probleme, die man lösen soll, sondern die, die man lösen kann“ (Dörner 1989, S.90) bzw. jene, für deren Lösung man andere zuständig machen kann. Gelingt es im Beratungsprozess, eine Änderung der Art und Weise herbeizuführen, wie Klienten ihre problemerzeugenden Erfahrun-

gen deuten, so trägt dies in der Regel auch dazu bei, dass sie in der Folge andere Erfahrungen machen, was wiederum andere Beschreibungen und Deutungen der Situation nach sich zieht. Sobald die Klienten beginnen, die Prämissen anzuzweifeln, die ihren Problembeschreibungen zugrunde liegen, ist die Chance eröffnet, auch andere praktische Erfahrungen zu machen.

Die Irritation, der seitens des Klienten angebotenen Problemsichten, ist im Beraterallltag eine heikle Gratwanderung. Einerseits ist diese Sicht sehr ernst zu nehmen. Es muss ja beim Klienten das berechtigte Zutrauen wachsen, dass die Beratung eine Entlastung bringen wird. Andererseits bringt ein vordergründiges Einverständnis mit der Konstruktion des Klienten eine zu rasche Selbstfesselung der Berater, die diese möglicherweise auf die Bearbeitung von bloßen Symptomen festlegt. Es muss also gelingen, durch gezieltes Nachfragen das Klientensystem intern in einen Nachdenkprozess zu verwickeln, der neue Informationen über die zugrunde liegende Problematik zutage fördert, ohne dabei die Belastbarkeit des Klienten zu überfordern. Verschiedene Fragetechniken, insbesondere die des „zirkulären Fragens“, wie sie im Rahmen der systemischen Familientherapie entwickelt und in der Zwischenzeit ganz erfolgreich verfeinert worden sind (vgl. Deissler 1986, Tomm 1988, Cecchin 1987, Penn 1983) haben sich in diesen schwierigen Beratungssituationen sehr bewährt.

5.7. Die Kooperationsqualität innerhalb des Beraterteams

Aus den bisherigen Überlegungen dürfte schon deutlich geworden sein, dass eine systemisch orientierte Organisationsberatung Wert darauf legt, dass der Komplexitätsgrad des Klientensystems auf der Beraterseite in einer vertretbaren Weise seine Entsprechung findet. Dies bedeutet, dass es eher Ausnahmesituationen sind, in denen dem Klientensys-

tem ein Einzelberater gegenüberstehen kann. Ein Einzelner ist in der Regel rasch überfordert, komplexere Problembearbeitungsprozesse in dem hier verstandenen Sinne verantwortungsvoll zu steuern. Folgt man diesem Grundsatz der Komplexitätsentsprechung von Berater- und Klientensystem, so hat das auf der Beraterseite zumeist sehr weit reichende Folgewirkungen. Langjährige, zum Teil auch sehr schmerzhafte Erfahrungen mit diesem Punkt haben gelehrt, dass die Wirksamkeit von Beratungsprojekten neben der persönlichen Qualifikation der beteiligten Berater(innen) in einem ganz entscheidenden Ausmaß von der Qualität ihres Zusammenwirkens innerhalb eines Teams über den ganzen Zeitraum eines Projektes abhängt. Nimmt man die Selbstbezüglichkeit des systemischen Denkens wirklich ernst, dann liegt zweifelsohne ein zentraler Aufmerksamkeitsfokus bei Beratungen auf der Beraterseite selbst. Sie selbst bilden das Feld, auf das sie am wirksamsten Einfluss nehmen können, um Wirkungen im Klientensystem anzustoßen. Welche Faktoren können nun in der Praxis die beraterinterne Kooperationsqualität beeinträchtigen? Zu dieser Frage gilt es, abschließend noch Überlegungen anzustellen.

Nicht selten wird zu Beginn von großen Beratungsprojekten der tatsächliche Zeitaufwand für beraterinterne Abstimmungsprozesse, für die Auswertung unterschiedlicher Erfahrungen mit dem Klientensystem, für die Planung der nächsten Interventionsschritte etc., sträflich unterschätzt. Dies führt dazu, dass in die eigene Auslastungsplanung der beteiligten Berater/innen das erforderliche Zeitbudget gar nicht eingeplant wird mit der Konsequenz, dass dann schon rein zeitlich der während des Beratungsprozesses erforderliche interne Kommunikationszusammenhang nur sehr ungenügend hergestellt werden kann. Die Tendenz zur Vernachlässigung des internen Zeitaufwandes wird hin und wieder auch durch die Honorargestaltung verstärkt. Überall dort, wo nach den mit dem Klientensystem tatsächlich zugebrachten Stunden und Tagen abgerechnet wird - ein Modus, der vielfach aus dem Seminargeschäft übernommen worden ist - gerät der intern erforderlich Zeitaufwand unter enormen Kostendruck. Es sind ja Zeiten, für die man nichts „bezahlt“ bekommt. Bei

allen aufwendigeren Beratungsprojekten, insbesondere wenn sie mehrere Berater/innen in unterschiedlicher Intensität und Arbeitsteiligkeit involvieren, ist es ratsam, diese Binnenseite der Beratung als eine der Rahmenbedingungen des Berater/Klientensystems in aller Klarheit mit dem Auftraggeber herauszuarbeiten und in der Honorargestaltung mitzuberücksichtigen.

Man möchte meinen, dass für Berater die arbeitsorganisatorische Strukturierung ihres eigenen Teams kein Problem sein sollte. In der Praxis werden tatsächlich immer wieder auf der Basis dieser Annahme umfangreichere Beratungsprojekte begonnen und der Mangel an klar definierten Aufgabenverteilungen, an verbindlicher Verantwortungsübernahme, an fixierten Projektleitungsfunktionen wird erst im Laufe des Prozesses spürbar, ist aber dann in der Regel nicht mehr so leicht zu beheben. Dahinter steckt nicht selten eine gewisse Scheu, innerhalb des Beraterteams deutlich ausgesprochenen Einflussunterschiede zu begründen. Gerade Berater/innen, die nicht in den großen Beratungsunternehmen mit ihren fixierten Kompetenz- und Einflusshierarchien tätig sind, fällt es schwer, die funktional zweifelsohne notwendige Ausprägung solcher Unterschiede auf einer emotionalen Ebene zu akzeptieren. Der Grund liegt wohl darin, dass in diesem Beruf Fragen der Qualifikation und der diesbezüglichen Wertschätzung und Reputation eine so immense Rolle spielen, dass hier leicht Kränkungen passieren können.

Nicht gerade erleichtert wird dieses Managen der teaminternen Strukturierung, wenn das Beratungsprojekt neben seinem Arbeitsumfang noch eine hohe Interdisziplinarität erfordert. In jedem Fall erfordern diese Rahmenbedingungen einen ziemlichen Steuerungsaufwand, der auf die Herbeiführung und ständige Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Beraterteams gerichtet sein muss. Diese Arbeitsfähigkeit ist angesichts der hohen psychischen Belastungen komplizierter Beratungsprojekte keineswegs eine Selbstverständlichkeit, sondern eine immer wieder neu herzustellende Erfolgsvoraussetzung.

Wenn mehrere Berater/innen mit verschiedenen Aufgaben in einem Klientensystem tätig sind, übernehmen sie in einem gewissen Ausmaß einige Grundprobleme des Klientensystems ins Beraterteam hinein. Diese wirken quasi ansteckend. Die Eigendynamik der mit dem Klientensystem bearbeiteten Probleme findet innerhalb der Beratergruppe ihre Resonanz, sie spiegeln sich in der Dynamik der Gruppe wieder. Auf diese Weise können sich Machtkämpfe entfalten, versteckte Koalitionen gebildet, Abspaltungen vorgenommen werden, es kann sich Ratlosigkeit und Verwirrung breitmachen, die totale Hektik ausbrechen etc. Das Klientensystem mobilisiert mit ziemlicher Konsequenz alle vorhandenen Konfliktpotentiale der Berater untereinander und stellt so die Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit innerhalb des Beraterteams auf eine harte Probe. Es hat sich deshalb sehr bewährt, wenn solche Teams die Fähigkeit entwickeln, ihre eigene interne Dynamik als Datenquelle für Entwicklungen im Klientensystem zu nützen. Warum geht es uns so, wie es uns geht? Was können wir aus diesem Zustand für die Einschätzung der momentanen Situation im Klientensystem gewinnen? Um solche Fragen fruchtbringend bearbeiten zu können, benötigen Beratergruppen eine hohe Belastbarkeit ihrer internen Beziehungen. Erst mit dieser Voraussetzung entsteht die Möglichkeit zu differenzieren, zwischen dem, was an teamorientierten Problemen sozusagen hausgemacht ist und was als Resonanzphänomen aus dem Klientensystem anzusehen ist. Gelingt diese Differenzierung nicht, schafft man beraterseitig die erforderliche Distanz nicht, wird man in den Sog des Klientensystems hineingezogen, in dessen Spiele verwickelt und verliert einen Teil seiner gestalterischen Souveränität.

Die für systemische Beratung konstitutive Beziehung von Reflexion und Intervention lässt es ratsam erscheinen, für die Qualität der beraterinternen Reflexionsprozesse Vorsoge zu treffen. Dies wird durch ein entsprechendes Einüben des Beobachtens von Beobachtungen, bezogen auf sich selbst als Beraterteam und durch die kommunikative Auswertung

dieser Beobachtungen ermöglicht. Auch wenn man dies intern bis zu einer gewissen „Reife“ bringen kann, die für die Steuerung normaler Beratungsprojekte zweifelsohne reicht, schadet es nicht, wenn sich Beraterteams fallweise selbst der Unterstützung eines Außenstehenden bedienen und die grundlegende Differenz von intern und extern durch eine Supervision für sich selbst professionell nützen.

Die bisherigen Erfahrungen mit systemischer Organisationsberatung zeigen, dass die hohen Anforderungen an die Kooperationsqualität in Beratungsprojekten leichter zu erfüllen sind, wenn die Betroffenen in einen größeren Theoriebildungs- und Forschungszusammenhang eingebunden sind. Regelmäßige Fallsupervisionen, eine systematische Auswertung der eigenen Beratungsprojekte sowie der Anschluss an einschlägige Forschungsentwicklungen in verwandten Wissenschaftsgebieten, können Gegenstand einer solchen weiteren professionellen Reflexionsgemeinschaft sein. Auf diesem Wege entsteht trotz aller individuellen und gruppenspezifischen Profilierung in diesem Segment der Beratungsdienstleistungen ein professionelles Selbstverständnis, das gemeinsame Qualitätsstandards ausprägt und in einer größeren Breite für wechselseitige Anschlussfähigkeit sorgt. Mit den vorangegangenen Überlegungen wurde der Versuch unternommen, einen Beitrag zur Diskussion um die notwendige Professionalisierung von Beratung zu leisten.

Literatur

BAECKER, D.: Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1991.

BALZER, A.; WILHELM, W.: McKinsey. Die Firma. In: Manager Magazin, Heft 4/1995, S. 43 - 57.

CECCHIN, G.: Hypothesizing, Circularity and Neutrality Revisited: An Invitation to Curiosity. In: Family Process, 1987, S. 405 - 413.

DEISSLER; K. G.: Rekursive Informationsschöpfung. Zirkuläres Fragen als Erzeugung von Informationen (in FaM). Marburg 1986.

DOPPLER; K.; LAUTERBURG, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 4. Aufl., Frankfurt: Campus-Verlag 1995.

DÖRNER, D.: Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Verlag 1989.

EXNER, A.; KÖNIGSWIESER, F.; TITSCHER, St.: Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft, 1987, S. 265 - 284.

FOERSTER VON, H.: Sicht und Einsicht. Braunschweig 1985.

FÜRSTENAU, P.: Der Psychoanalytiker als systemisch arbeitender Therapeut. In: Familiendynamik, 1984, S. 166 - 176.

FÜRSTENAU, P.: Entwicklungsförderung durch Therapie. Grundlagen psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie. München: Pfeiffer 1992.

GROSSMANN, F.; KRAINZ, E., OSWALD, M. (Hrsg.): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden: Gabler Verlag 1995.

HEINTEL, P.; KRAINZ, E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden 2. Aufl. 1991.

HEITGER, B.: Die Modeschöpfer des Managements. Interview in der Tageszeitung “Die Presse” vom 25. März 1995, S. 35.

KEENEY, B. P.: Ästhetik des Wandels. Hamburg: ISKO-Press 1987.

KÖNIGSWIESER, R.; EXNER, A.; PELIKAN, J.: Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung Heft 2/1995.

LUHMANN,N.; SCHORR, K. E. (Hrsg.): Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt a. M. 1982.

LUHMANN, N.: Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp 1984.

LUHMANN, N.: Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag 1986.

LUHMANN, N.: Organisation. In: W. Küpper, G. Ortmann (Hrsg.). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988 c, S. 165 - 85.

LUHMANN, N.; FUCHS, P.: Reden und Schweigen. Frankfurt: Suhrkamp 1989.

LUHMANN, N.: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1990.

LUHMANN, N.: Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? In: P. Watzlawick, P. Krieg (Hrsg.). Das Auge des Beobachters. München: Piper-Verlag 1991, S. 61 - 74.

LUHMANN, N.: Vorwort zu Dirk Baeckers “Womit handeln Banken?”. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1991, S. 7 - 12.

LUHMANN, N.: Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag 1992.

MATURANA, H. R.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig 1982.

MATURANA, H. R.; VARELA, Fr. J.: Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern, München, Wien 1987.

MINTZBERG, H.: The Rise and Fall of Strategic Planing. New York: The Free Press 1994.

NEUBERGER, O.: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Küpper, W., Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988, S. 53 - 88.

PENN, P.: Zirkuläres Fragen. In: Familiendynamik.1983, S. 194 - 220.

PETERS, T.: Jenseits der Hierarchien. Liberation Management. Düsseldorf: Econ Verlag 1992.

SEGAL, L.: Das 18. Kamel oder die Welt als Erfindung. München: Piper 1988.

SELVINI-PALAZZOLI, M.; u. a.: Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart: Verlag Klett-Cotta 1978.

SELVINI-PALAZZOLI, M.; u. a.: Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Verlag Klett-Cotta 1984.

DE SHAZER, St.: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer Verlag 1989.

SIMON, f. B.: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. Heidelberg: Carl Auer Verlag 1990.

TITSCHER, St.: Intervention: Zu Theorie und Technik der Einmischung. In: M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg 1991, 309 - 343.

TOMM, K.: Das systemische Interview als Intervention. In: System Familie 1988, Teil I, S. 145 - 159, Teil II, S. 220 - 243.

VARELA, Fr. J.: Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven, Frankfurt: Suhrkamp 1990.

WATZLAWICK, P.; KRIEG, P. (Hrsg.): Das Auge des Beobachters. - Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift für Heinz von Foerster. München 1991.

WEICK, K. E.: Educational Organizations as Loosely Conpled Systems. In: Administrative Science Quaterly 2, 1976, S. 1 - 19.

WILLKE, H.: Zum Problem der Intervention in selbstreferentielle Systeme. In: Zeitschrift für systemische Therapie 2 ,1984, S. 191 - 200.

WILLKE, H.: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: D. Baecker u. a. (Hrsg.): Theorie der Passion. Frankfurt/M. 1987, S. 333 - 361.

WILLKE, kH.: Systemtheorie entwickelter Gesellschaften, Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. Weinheim/New York: Juventua-Verlag 1989.

WILLKE, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart: UTB-Taschenbuch 1994.

WIMMER, R., OSWALD, M.: Organisationsberatung im Schulversuch. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Beratung in der Institution Schule. In: A. Bremerich-Vos, W. Boettcher (Hrsg.): Kollegiale Beratung in Schule, Schulaufsicht und Referendarausbildung. Frankfurt, Bern, New York, Paris 1987, S. 123 - 176.

WIMMER, R.: Das Herstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zwischen Berater- und Klientensystem. Ein Grundproblem systemischer Organisationsberatung. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 4, 1988.

WIMMER, R.: Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: K. Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin, Heidelberg 1989, S. 131 - 156.

WIMMER, R.: Organisationsberatung - Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. (hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physica-Verlag 1991, S. 45 - 136.

WIMMER, R.: Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung? In: Gester, P.; u. a. (Hrsg.): Managerie-Jahrbuch für systemisches Management. Heidelberg: Carl Auer-Ferlag 1992 a, S. 70 - 104.

WIMMER, R.: Neuere Methoden der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen. In: D. Schwiering (Hrsg.): Mittelständische Unternehmensführung: Managementprobleme im kulturellen Wandel. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 1995.

WIMMER, R.: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und zum Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 b, S. 59 - 111.

WIMMER, R.: Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen. In: Grossmann, R.; u. a. (Hrsg.): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 a, S. 21 - 41.