

Systemische Organisationsberatung als Einheit der Differenz von Wissenschaft – Praxis – Beratung

Kommentar zum Werkstattbericht „Möglichkeiten, Probleme und Grenzen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung“ von W. Scholl

Volker Bauer

osb international, Systemische Organisationsbetreuung

Wenn wir als uns „systemisch“ verstehende Organisationsberater über das Verhältnis von Wissenschaft, Beratung und Praxis nachdenken, dann taucht als erstes die Frage nach den Prämissen dieser Diskussion auf. Die Antwort auf diese Frage führt zu den Denkvoraussetzungen von „Wissenschaft“, „Organisationsberatung“ und „Praxis“. Und dann liegt gleich auf der Hand, dass Wissenschaft nicht gleich Wissenschaft und Beratung nicht gleich Beratung ist und demzufolge auch Praxis nur als schillerndes Missverständnis um die Interpretationen alltäglichen Handelns von Führungskräften und Belegschaften in der Organisation erscheinen kann, das jeder für sich von den einen oder anderen meist nicht explizierten Prämissen kommend, unterschiedlich begründet.

Über diesen Blick auf die Prämissen der jeweiligen Perspektiven habe ich in den Texten, die mir zur Verfügung stehen, nicht viel gefunden – deshalb dieser Versuch:

Wissenschaft ist nicht gleich Wissenschaft

Erst kürzlich erklärte mir (seinem Berater) der Topmanager eines Konzerns: „Früher begannen Märchen mit ‘es war einmal...’, heute beginnen sie mit ‘amerikanische Wissenschaftler haben herausgefunden ...’“. Noch in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts schien Wissenschaft dem Praktiker als der sichere Weg zur Erkenntnis, wenn nicht gar zur Wahrheit, dafür spricht eine ganze Beratungsrichtung, die sich auf die Kybernetik (erster Ordnung) und operations research berief und die auch heute noch Konjunktur hat. Das Dilemma der Wissenschaft von der Organisation besteht wohl darüber hinaus darin, dass ihr Gegenstand keiner der traditionellen akademischen Traditionen so recht zuzuordnen ist und so

gar nichts Geschlossenes vorzuweisen hat, in dem Sinne also gar nicht *eine* Wissenschaft ist, sondern *viele* Wissenschaften ist. Entweder sie ist Betriebswirtschaft(-lehre!), dann ist sie militärisch-normativ, oder sie ist technisch/naturwissenschaftlicher Provinienz, dann ist sie nicht organisational, oder sie ist psychologisch/sozialwissenschaftlich, dann ist sie keines von beiden und fußt auf der Betrachtung von Personen und ihren Lernprozessen.

Darüber hinaus behindert uns im Berateralltag die durchaus von Wissenschaft wie Praxis geteilte Einschätzung, es ginge bei Wissenschaft um den Schluss von der (gewöhnlich einer) unabhängigen Variable auf die (gewöhnlich eine) abhängige Variable. Mithin um die Reduktion von Komplexität durch gesicherte Erkenntnis (vulgo „Wahrheit“) über den Zusammenhang von Ursache und Wirkung, oder, schärfer formuliert, darum, (Entscheidungs-)Risiken aus der Welt zu schaffen und Führungskräfte durch die Legitimation von Entscheidungen zu entlasten.

Viel wäre gewonnen, wenn sich die Akteure im Felde der Organisationsveränderung gemeinsam auf das einheitliche Welt- und Wissenschaftsverständnis als Grundlage ihrer jeweiligen Disziplinen einigen könnten, für das in den letzten Jahrzehnten (für Naturwissenschaftler anschlussfähig) Heinz von Foerster und (für Sozialwissenschaftler anschlussfähig) George Spencer Brown und Niklas Luhmann Pate gestanden haben: die neuere Systemtheorie. Das hätte darüber hinaus den Charme, dass diese die Basis für eine Theorie der systemischen Beratung gleich mitlieferte. Auf dieser Basis, scheint mir, ließe sich eine inter- und transdisziplinäre gemeinsame Plattform für eine Entwicklung einer geschlossenen Theorie der Organisation schaffen: George Spencer Brown lieferte mit dem Differenzkalkül eine Erkenntnisform, die zum konstruktiven Umgang mit den Paradoxien aller Erkenntnisssysteme führte, Niklas Luhmann lieferte die Basis für die Mechanismen

sachlicher, sozialer und zeitlicher Sinnkonstruktion in der Organisation, und Heinz von Foerster das Verständnis für die Konstruktion von Welt und Wirklichkeit.

Aufzugeben wäre der gewöhnliche Autismus der Einzeldisziplinen mit ihren konkurrierenden „Geschäftsmodellen“ von Status und Einfluss in Wissenschaft, Gesellschaft und Politik.

Beratung ist nicht gleich Beratung

Wen wundert es, dass bei dieser Ausgangslage auch schillert, was Beratung sein kann. „Wir beraten Daimler, Bosch, dieses oder jenes Ministerium...“, so pflegen Organisationsberater ihre jargonhaften Selbstdarstellungen einzuleiten. Alle mal steht die Bedeutung des Kunden und die Höhe des erlösbaren Tagessatzes im Vordergrund, während im Hinter- oder Untergrund bleibt, wer denn beraten wird und wie man denn „die Organisation“ berät. Bestenfalls wird noch erwähnt, wenn es denn um Vorstand oder Geschäftsführung geht. Auch unter Beratern wird Beratung gewöhnlich naiv mit „besser wissen“ und das „bessere Wissen an den richtigen Mann bringen“ übersetzt.

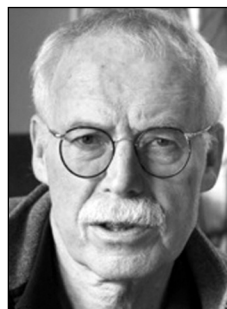
Nur in seltenen Fällen wird Beratung ihrerseits zum Gegenstand theoretischer Betrachtung. Was genau Interventionen sind und wie sie wirken, auch dafür hat nach meiner Einschätzung nur die systemische Beratung Antworten. Die Selbstorganisation des sozialen Systems in operativ geschlossenen Grenzen durch Entscheidungen, die an Entscheidungen anschließen, liefert die Basis für die Definition des Beraters als Beobachter, dessen Intervention nur so lange Veränderungspotenz besitzt, als er Beobachter bleibt und nicht ins System fällt. Dann wird Beratung zur „unmöglichen Dienstleistung“, die Probleme zu lösen rät, die nicht gesehen und selten benannt werden, weil sie (zunächst) nur der Beobachter sieht, und Lösungsverantwortung dort thematisiert, wo sie (zunächst) nicht wahrgenommen werden will.

... und Praxis schafft Wissen

So wird jede Organisationsberatung zu einem „Projekt, das Wissen schafft“ – für den Berater, für den Praktiker (der in der Regel Führungskraft ist) und für den Wissenschaftler, der unweigerlich selber zum Berater gerade dann wird, wenn er sich als „teilnehmender Beobachter“ versteht. Systemtheorie, Theorie der systemischen Beratung, beraterischer Interventionsmut und betriebswirtschaftliche Ordnungskompetenz sind dann Voraussetzungen und Resultat wachsenden Wissens über das System für alle. Die Reflexion der jeweils eigenen Rolle (im Beobachten und im Mitspielen) ermöglicht das Wachstum grade dieses Wissens für alle beteiligten Akteure im Wandel der Organisation.

Dieses Wissen ist einerseits immer höchst spezifisch und meint nur diese eine Organisation und schafft andererseits die Voraussetzung, die nächsten Schritte zu einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung sicherer gehen zu können, die „die Organisation“ meinen könnte und alle Organisationen als soziale Systeme beschreibt.

Und das nennt man ja dann wohl Wissenschaft.



VOLKER BAUER
osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
volker.bauer@osb-i.com