

CE • ÄV@ { æ Ü&@ { æ&@ | ÄP | • * EÄÜ | [- • • ä } æ ä ä ~ } * Äp ÄÜ æ • ä } Ä
CE c æ ä e c } ä Z ` \ } • | ^ | • | ^ | c ^ } Ä ^ | Ä ^ • c { ä & @ } Ä
U | * æ ä ä æ ä } • ä ^ | æ } * ÄÜ Ä F G ä ä Ä F D
î Ä G F H O ä | E E ^ | E U • c { ^ Ä ^ | æ Ä } ä Ä ^ | | æ • ä ~ & @ ä ä | ~ } * Ä O { ä P Ä
P ^ ä ^ | ä ^ | *
O | ^ Ä ^ | & @ Ä | | ä ^ @ ä c }

1 Einführung

Thomas Schumacher

Die systemische Organisationsberatung hat sich in den letzten gut 20 Jahren von einem Nischendasein im Dunstkreis allgemeiner Unternehmensberatung zu einem eigenständigen und viel beachteten Organisationsberatungsansatz entwickelt. Vor allem dort, wo traditionelle Beratungsansätze an ihre Grenzen stoßen und die Fragilität und der Voraussetzungsreichtum heutiger Organisationen deutlicher zutage treten, richtet sich der Blick mehr und mehr auf die systemische Organisationsberatung. 20 Jahre nach dem Erscheinen von Rudi Wimmers *Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte* (Wimmer 1992a) ziehen wir hier ein Zwischenfazit und sondieren die künftige Entwicklung entlang den Feldern, die Rudi Wimmer im Rahmen seiner akademischen und beraterischen Tätigkeit maßgeblich mitentwickelt und mit seinen Impulsen professionalisierend vorangetrieben hat.

Die systemische Organisationsberatung versteht ihr beraterisches Vorgehen als eine Intervention in ein komplexes soziales System und zielt darauf ab, sowohl das Lösungswissen und das Selbstentwicklungspotenzial der jeweiligen Organisation zu mobilisieren als auch dysfunktionale Kommunikations- und Kooperationsmuster zu bearbeiten. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung von Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten, über welche die Organisation prinzipiell verfügt, die sie aber noch nicht genutzt hat. Der Beratungsansatz ist nicht auf bestimmte Branchen oder Organisationstypen ausgerichtet und wird in sehr unterschiedlichen Organisationen wie kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), Krankenhäusern, internationalen Konzernen, Familienunternehmen, Vereinen, Stiftungen erfolgreich eingesetzt.

Die meisten systemisch arbeitenden Organisationsberater teilen das ressourcen- und prozessorientierte Organisations- und Beratungsverständnis (Königswieser & Hillebrand 2004; Krizanits 2009; Wimmer 2004, 2008c, 2011, 2012). Der Fokus gegenüber anderen Beratungen liegt darüber hinaus darauf, dass die Beratung explizit auf Organisationen ausgerichtet ist. Das macht wiederum einen deutlichen Unterschied gegenüber der systemisch orientierten Bera-

tungsarbeit z. B. von Familien und Einzelpersonen aus: Es geht nicht in erster Linie um die Beratung von Interaktionssystemen wie Teams oder Personenbeziehungen, sondern um die Beratung von Organisationen als einem speziellen Typus sozialer Systeme, der Leistungen für das gesellschaftliche Umfeld erbringt und durch die Koordination und Kommunikation unter Nichtanwesenden charakterisiert ist.

Zu der Ausdifferenzierung dieses Verständnisses der systemischen Organisationsberatung haben insbesondere die Arbeiten von Niklas Luhmann (Luhmann 1984a, 2000a) beigetragen, der Organisationen direkt zum Gegenstand der Theoriebildung gemacht hat. Die direkte Thematisierung der Organisation in der Theorieentwicklung steht im Gegensatz zum betriebswirtschaftlichen Herangehen an das Phänomen Organisation (mit wenigen Ausnahmen wie z. B. dem St. Galler Ansatz, vgl. hierzu Ulrich 1968/1970 und Rüegg-Stürm 2002): Schon früh wurde in der Betriebswirtschaftslehre die Organisation als Gegenstand ausgeklammert, indem die »Annahme gemacht wird, dass die Organisation der Unternehmung vollkommen funktioniert« und damit die »Organisation als Quelle eigener Probleme ausgeschaltet« ist und »keine Schwierigkeiten mehr für die theoretischen Gedankengänge« entstehen können (Gutenberg 1929, S. 26). Die systemische Organisationsberatung leistet in diesem Sinne die Wiedereinführung der Organisation in die Organisationsberatung.

Allerdings ist die systemische Organisationsberatung in dieser Form ein hauptsächlich deutschsprachiges Phänomen – was man spätestens dann merkt, wenn man internationalen Kunden oder Kollegen versucht zu erklären, was damit im deutschsprachigen Kontext verstanden wird und wie sich die systemische Organisationsberatung in den D-A-CH-Ländern¹ in den letzten gut 20 Jahren entwickelt hat.

Entwicklung der systemischen Organisationsberatung

Aufbauend auf den Arbeiten der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO; u. a. Rudolf Wimmer, Alfred Janes, Roswita Königswieser) und der Gruppe um den Heidelberger Familientherapeuten Helm Stierlin (u. a. Fritz B. Simon, Gunther Schmidt, Jochen Schweitzer), entstand in den 80er-

¹ D-A-CH-Länder = Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Jahren praxis- und theorieinspiriert eine neue Beratungsform für Organisationen: Basierend auf einer konstruktivistischen Wirklichkeitsauffassung und einem später verstärkt entwickelten systemtheoretischen Verständnis von Organisationen als komplexen, operational geschlossenen, sozialen Systemen, wurden Konzepte und Methoden aus verschiedenen Disziplinen wie Familientherapie, Kommunikationswissenschaft, Biologie, Philosophie usw. zusammengetragen. Aus der therapeutischen und beraterischen Praxis heraus entstand eine Vielfalt von Interventionsformen (Fragetechniken, Beobachtungen 2. Ordnung, hypothesengenerierende Verfahren etc.), die, aus der Arbeit mit Gruppen und Familien heraus entstanden, letztlich Grundlagen für Praxis und Theorie der Beratung von Organisationen darstellten.

In den 80er- und 90er-Jahren erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit den Ansätzen der neueren Systemtheorie von Niklas Luhmann, wodurch seine Begriffe und Konzepte mit der Praxis der systemischen Organisationsberatung verbunden wurden. Anders als in der Tradition der Gruppendynamik und der Familientherapie, reduziert Luhmanns Theorie sozialer Systeme Organisationen jenseits eines gruppenspezifischen und familientherapeutischen Verständnisses nicht nur auf ihre beziehungsmaßige Verhältnisse: Organisationen werden nach Luhmann verstanden als soziale Systeme, die jeweils eingebettet sind in Funktionssysteme (Wirtschaft, Wissenschaft, Gesundheit etc.). Sie konstituieren sich durch einen konkreten Aufgabenbezug, verfolgen Sachzwecke und orientieren sich an der eigenen Systemrationalität. Insofern ist der Begriff »soziale Systeme« teilweise irreführend (Krizanits 2009), weil es nicht nur um den Anschluss an das Soziale, sondern auch um den Aufgabenvollzug geht. Für die Leistungs- und Überlebensfähigkeit ist beides erforderlich, einerseits der Aufgabenvollzug (z. B. versorgen Krankenhäuser ihre Umgebung mit Heilungschancen, Verwaltungsorganisationen erbringen Versorgungsleistungen im Bereich öffentlicher Güter, usw.), andererseits die soziale Verfasstheit (gelingende Kommunikation), damit organisiertes Entscheiden und organisationale Kooperationsvorteile überhaupt ermöglicht werden. Nur so sind Organisationen in der Lage, unsere heutigen Gesellschaften mit der Bearbeitung komplexer Problemstellungen zu versorgen, die wiederum ausschließlich durch Organisationen erstellt werden können. So gesehen, besteht heute eine Abhängigkeit der Gesellschaft von der Entscheidungs- und Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen, weil sie selbst nicht wie eine Or-

organisation funktionieren kann. Anders formuliert, ist die Gesellschaft »durch die Einrichtung von Organisationen zu etwas befähigt, wozu sie andernfalls nicht in der Lage wäre, nämlich zur Unsicherheitsabsorption« (Luhmann 1992a, S. 203).

Warum eigentlich eine systemtheoretische Organisationsberatung? Oder: Vom Nutzen einer systemtheoretisch orientierten Organisationsberatung

Das Eingebettetsein von Organisationen in den gesellschaftlichen Kontext kreiert den Bedarf nach einer orientierunggebenden Landkarte, die die organisationale Komplexität im Beratungsprozess berücksichtigt. Fritz B. Simon (2007, S. 8) formuliert es treffend:

»Wer nachhaltig verantwortlich handeln (oder beraten) will, braucht eine Theorie der Organisation, um die Sinnhaftigkeit seines eigenen Tuns im Kontext der Organisation und ihrer Umwelt überprüfen zu können.«

Auffallend ist allerdings, dass Organisations- und Führungsphänomene heute häufig noch mit Begrifflichkeiten beschrieben werden, die auf unangemessen komplexitätsverkürzenden mentalen Modellen basieren und damit die Möglichkeit wirksamen Handelns und Entscheidens beschränken. Es bildet sich hier eine beträchtliche Differenz zwischen der Beschreibung von organisationalem Geschehen und der »organisationalen Praxis« ab.

Die nachfolgenden Beiträge beziehen sich daher auf Theoriefiguren und Denkkonzepte der neueren Systemtheorie, die aus der Sicht der Autoren in hohem Maße geeignet sind, Beschreibungsmöglichkeiten für organisationale Phänomene wie z. B. Führung, Strategieentwicklung oder die Dynamik von Familienunternehmen zu entfalten. Dabei stehen in der systemtheoretischen Beschreibung nicht vordergründige Symptome organisationaler Defizite oder individuelle Handlungen im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern der strukturelle und funktionale Systemzusammenhang. Dieser Zugang zielt vor allem darauf ab, die jeweils vorgefundene Realität zu verstehen, wobei das Zustandekommen der Realität als eine eher unwahrscheinliche Lösung für erst zu entschlüsselnde Problemstellungen verstanden wird. Diese theoretische Konzeptualisierung von Organisationen ist

dadurch geprägt, dass sie »von der Vermutung der Diskontinuität, von der Vermutung des ständigen Zerfalls ausgeht und Kontinuität (Dinghaftigkeit, Substanz, Prozess) für erklärungsbedürftig hält« (Luhmann 2000a, S. 46). Diese funktionale Perspektive ermöglicht dem Beobachter letztlich Beschreibungsmöglichkeiten, die gegenüber den bestehenden Konstruktionsmustern organisationaler Wirklichkeit ein deutliches und fruchtbares Überraschungs- und Irritationspotenzial bereitstellen.

Die nachfolgenden Beiträge stützen sich deshalb auf einen Zugang, wie er sich durch die Arbeiten der neueren Systemtheorie in Verbindung mit einem konstruktivistischen Verständnis von Wirklichkeit und sozialen Systemen ergibt, wobei insbesondere die Arbeiten von Luhmann (1984a, 2000a), Baecker (2003, 2007), Heinz von Foerster (1997) und Weick (1985a, b) Einfluss gefunden haben.

Aufbau des Buches

Das Buch umfasst insgesamt 15 Beiträge zum Stand der systemischen Organisationsberatung. Inhaltlich lassen sich folgende Blöcke zusammenfassen:

- **Systemische Organisationsberatung:** *Kapitel 1–3*. Im Anschluss an diese kurze »Einführung«, in *Kapitel 2*, zeichnet Rudi Wimmer, als einer der wichtigsten Vordenker der systemischen Organisationsberatung, im Gespräch mit Peter Wagner die wesentlichen Stationen der Entwicklung der systemischen Organisationsberatung nach: Wie ist es zur Entwicklung der systemischen Organisationsberatung gekommen? Was waren wesentliche Stationen und Impulse in der Entwicklung bis heute? In *Kapitel 3* erläutert Matthias Varga von Kibéd im Gespräch mit Renate Edelbauer-Daimler neue Modelle und Vorgehensweisen aus der Beratung von Organisationen mit Strukturaufstellungen. Dabei erörtert er unter anderem Themen wie den beraterischen Umgang mit Hierarchie oder mit intuitivem Wissen aus einer systemischen und sprachphilosophischen Perspektive.
- **Organisation und Gesellschaft:** *Kapitel 4 und 5* thematisieren das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft: Helmut Willke schlägt in *Kapitel 4*, ausgehend von der Entwicklung der Industrie- hin zur Wissensgesellschaft, den Bogen zu einer

Form der Steuerung von Organisationen jenseits der Illusion der Machbarkeit und der direkten Steuerbarkeit. Corporate Governance verlangt demnach heute ein fundiertes Wissen über die Dynamik komplexer Systeme, damit in wissensintensiven Unternehmen Expertise und Kompetenz für die Organisation zugänglich gemacht werden können. In *Kapitel 5* geht Ralph Grossmann der Frage nach, wie Politik kooperiert. Die empirischen Beobachtungen aus einem dargestellten Projekt verdeutlichen dabei anschaulich die Herausforderungen und Besonderheiten in der Kooperation mit der Politik. Diese Besonderheiten sind essenziell sowohl für das Management als auch die Beratung öffentlicher Leistungen.

- **Organisation und Person:** In *Kapitel 6* behandelt Torsten Groth die systemtheoretisch wichtige Unterscheidung von Person und Organisation und erläutert Implikationen und Möglichkeiten, die sich daraus für die Personal- und Organisationsentwicklung ergeben: die sorgfältige Differenzierung und Integration von Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozessen, wie sie z. B. High-Reliability-Organisationen in ihrem Management von riskanten Prozessen praktizieren.
- **Organisation und Zukunft:** *Kapitel 7* und *8* beschreiben vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungstrends wie z. B. der Internationalisierung, welche Antworten Organisationen auf die dadurch gesteigerten Komplexitätsanforderungen finden. Reinhart Nagel stellt in seinem Beitrag (*Kap. 7*) dar, wie sich die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen heute auf die Art und Weise der Zukunftsausrichtung und der Strategieentwicklung auswirkt. Im Anschluss daran schildert Thomas Schumacher (*Kap. 8*), wie sich die damit verbundene Steigerung der Binnenkomplexität in Organisationsdesigns niederschlägt. Dabei wird deutlich, wie die beobachtbaren, höchst widersprüchlichen Organisationsarchitekturen (Stichwort: hybride Organisationen) darum ringen, organisationale Antwortfähigkeit und Flexibilität sicherzustellen.
- **Organisation und Familie:** *Kapitel 9* und *10* liefern jeweils eine systemtheoretisch fundierte Auseinandersetzung mit der Dynamik von Familienunternehmen und beleuchten aus systemtheoretischer Sicht, was oftmals irrtümlich als »Irrationalität« in Familienunternehmen beschrieben wird: Fritz B. Simon

entfaltet in *Kapitel 9* die Logik der Entscheidungsfindung von Unternehmen und Familien. Er zeigt auf, dass Familie und Unternehmen sehr unterschiedlichen Rationalitäten folgen. In *Kapitel 10* durchleuchtet Arist von Schlippe kritisch das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens (Familie, Unternehmen, Eigentümer). Aufbauend auf einer Reflexion der Grundannahmen des rollentheoretischen Modells, entwickelt er eine aufschlussreiche systemtheoretische Lesart und illustriert sie anhand von anschaulichen Beispielen.

- **Organisation und Führung:** *Kapitel 11–13* exemplifizieren ein Führungsverständnis, das sich nicht auf die Durchsetzung instrumenteller Ziele der Organisation reduziert, Führung nur als Menschenführung begreift oder primär von einem hierarchischen Verständnis von Führung ausgeht. In den Kapiteln wird deutlich, wie Führung sich rekursiv selbst erst die Voraussetzungen dafür schaffen muss, die Leistungsfähigkeit der Organisation in der Auseinandersetzung mit ihren relevanten Umwelten aufrechtzuerhalten bzw. weiterzuentwickeln. In *Kapitel 11* beleuchtet Thomas Schumacher die Rolle und die Möglichkeiten der Führung beim Aufbau sogenannter Organizational Capabilities entlang den Prinzipien von High-Reliability-Organisationen (Weick, Sutcliffe u. Kathleen 2003) sowie den Prinzipien der vorausschauenden Selbsterneuerung (Wimmer 2000, 2007b). Im Anschluss daran gehen Barbara Heitger und David Schubert in *Kapitel 12* der Frage nach, welchen Trends und neuen Entwicklungen sich Führung heute stellen muss, welche Aufgaben und Funktionen von Führung weiter gelten und wie Führung noch wirksamer und professioneller werden kann. Katrin Glatzel schildert, abschließend zu diesem Themenkomplex, in *Kapitel 13* am Beispiel von Verbundnetzwerken, wie sich Führung die Voraussetzungen für die eigene Führung herstellen kann, um überhaupt wirksam werden zu können: Wie kann die Führung im solcherart lose gekoppelten Organisationen mit Machtfragen, internen Reibungsverlusten und dem eingebauten Potenzial zur Selbstdestruktion erfolgreich umgehen?
- **Organisation und Beratung:** In *Kapitel 14* gehen Alexander Nicolai und David Seidl dem Verhältnis von Wissenschaft und Praxis auf den Grund und fragen, welche Relevanz der Organi-

sations- und Managementforschung u. a. für die systemische Beratungspraxis zukommt. Sie argumentieren, dass aus der wissenschaftlichen Managementforschung keine direkten Anleitungen für erfolgreiches Entscheiden in komplexen Organisationszusammenhängen abgeleitet werden kann, aber das Verständnis von Praktikern für Entscheidungssituationen sowie ihre Handlungsoptionen angereichert werden können. Daran anschließend, erläutert Stephan A. Jansen in *Kapitel 15* die Grundparadoxien der Beratung: Weil Beratung keine Profession ist und auch externe Zuschreibungssignale vielfach ausbleiben, braucht die Organisationsberatung die Professionalisierung ihrer Beratungsarbeit und ein hohes Maß an Paradoxiefähigkeit. Zum Schluss liefert Dirk Baecker in *Kapitel 16* dann eine kurze und pointierte Analyse zum Umgang mit Verantwortung in der Beratung: Wie kann man eine Verantwortung übernehmen, die man nicht hat? Dirk Baecker hat dazu eine überraschende Antwort.

Ein Ausblick: Zukunft der systemischen Organisationsberatung – Professionalisierung als Passion

Den aufmerksamen Beobachter der aktuellen Organisationslandschaft werden die in den folgenden Beiträgen beschriebenen und sich vielfach abzeichnenden zukünftigen Veränderungen nicht überraschen: Die zunehmende Globalisierung, die deutlich gestiegenen Anforderungen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften, computerbasierte Kommunikation, Rohstoffknappheiten und die Turbulenzen an den Kapitalmärkten sind nur einige der Entwicklungen, die Organisationen zunehmend herausfordern. Unter dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) werden heute die damit verbundenen Anforderungen an Management und Organisation umschrieben (vgl. dazu den Beitrag von Heitger und Schubert, *Kap. 13*).

Da zukünftige Gesellschaften aber wohl in noch stärkerer Weise von der Problemlösefähigkeit von Organisationen abhängig sein werden, werden diese zukünftig noch intensiver öffentlich daraufhin beobachtet werden, ob und wie sie ihre Leistungen bereitstellen. Dieser Zunahme an gesellschaftlichen Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von Organisation und Management kann sich auch die Organisationsberatung nicht entziehen: Zum einen halten die Veränderungen

für Organisationen neues Chancen- und Risikopotenzial bereit, das vielerlei neuen Beratungsbedarf nach sich ziehen wird. Zum anderen verändern die gesellschaftlichen Entwicklungen gleichzeitig wesentliche Koordinaten des traditionellen Organisierens. Sie stellen Organisationen damit vor die Herausforderung, an vielen Stellen einen völlig neuen Umgang mit den sich sprunghaft und parallel verändernden Komplexitätsanforderungen zu finden. Dirk Baecker (2007) bezeichnet dieses neue gesellschaftliche Umfeld heutiger Organisationen in Anlehnung an Drucker als »Next Society« und legt überzeugend dar, wie die damit verbundenen Entwicklungen die moderne Gesellschaft in ihren Grundfesten transformiert und Organisationen fordern wird.

Für die Organisationsberatung liegt darin eine doppelte Konsequenz: Ihr wird angesichts dieser gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umwälzungen die Arbeit vermutlich nicht ausgehen; denn in der Summe halten diese Entwicklungen für Organisationen gesteigerte Komplexitätsanforderungen bereit, für die sie rasch Antworten und Gewissheiten entwickeln müssen. Und wenngleich hier vielfach noch keine fertigen Antworten für die zukünftigen Formen des Organisierens und des Managements vorliegen, hält insbesondere eine systemtheoretisch fundierte Organisationsberatung doch ein erhebliches Potenzial zur erfolgreichen Unterstützung bereit.

Auf der anderen Seite muss die zukünftige Beratung bei solchen Entwicklungen Formen finden, wie sie selbst mit dieser gesteigerten Komplexität im Beratungssystem erfolgreich umgehen kann. Unstrittig scheint daher die Notwendigkeit einer weiteren Professionalisierung der Zunft. Wie dann die Form der Organisationsberatung aussehen wird, wird aktuell u. a. mit Ansätzen wie dem *Dritten Modus der Beratung* (Wimmer 2007a) und der *Komplementärberatung* (Königswieser 2008) womöglich schon diskutiert. Auch wenn wir heute noch nicht wissen, wie zukünftig Organisationsberatung aussehen wird: Der Mehrwert zukünftiger Organisationsberatung wird letztlich daran erkennbar werden, inwiefern sie für den Kunden brauchbare Unterschiede produziert und damit glaubhaft einen Beitrag zur Verbesserung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen liefert. Diese organisationale Leistungsfähigkeit wird sich vor allem daran bemessen, wie gut Organisationen in der Lage sind, die Komplexität und widersprüchlichen Anforderungen aus ihrer Umwelt zu erfassen und zu bearbeiten, indem sie eigene Komplexität aufbauen. Dies wird nicht nur auf Seiten der Organisationen, sondern erst recht

aufseiten der Beratung ein hohes Maß an Paradoxiefähigkeit erfordern (vgl. hierzu den Beitrag von Jansen, *Kap. 15*).

Zustandekommen des Buches und Danksagung

An dieser Stelle ein Wort zum Zustandekommen dieses Buches: Die Idee zu diesem Herausgeberband geht auf vier Kollegen zurück: Margit Oswald, Barbara Heitger, Jürgen Pelikan und Wolfgang Looss haben die Idee zu diesem Buch geboren, den Titel erfunden und die Konzeption des Buches entwickelt. Ich danke ihnen an dieser Stelle, dass sie Ende 2011 an mich herantreten sind und mir die Fortführung dieses Projekts und die Herausgeberschaft für das Buch anvertraut haben. Ich danke den Autoren, die mit ihren wunderbaren Beiträgen zum Stand der systemischen Organisationsberatung dieses Buch ermöglicht und mich tatkräftig unterstützt haben. Außerdem danke ich Cornelia Lesch und Ulrike Fahrner für die tatkräftige Unterstützung in allen Organisations- und Fertigstellungsarbeiten.