

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Heft 15  
September  
2015

Nr

„Inspiziert“

<b>Editorial</b>		5
<b>Themenbeiträge</b>		
Matthias Rey:	Gott Sitz und Stimme geben – Kriterien einer spirituellen Organisationsentwicklung	7
Peter Burkowski:	Anmerkungen zu einer „christlichen Organisationsgrammatik“	18
Horst Leske:	Biblische Interventionen und Inspirationen in der Organisationsentwicklung	24
Caroline Warnecke:	Eine Frage des Vertrauens – Vertrauen als Schlüsselressource in kirchlichen Beratungs- und Veränderungsprozessen	28
Ulla Taplik, Gerd Bauz, Heinz Schostock:	Fachkompetenz, Management und Spiritualität in Leitungspositionen	38
<b>Zur Diskussion gestellt</b>		
Prof. Dr. Rudolf Wimmer:	Beratung im Dritten Modus – ein Vorschlag zur Weiterentwicklung systemischer Organisationsberatung	44
<b>Materialkoffer</b>		
Horst Leske:	Biblische Interventionen – acht Thesen zum Weiterschreiben	56
Paul Geiß:	Macht und Geld sinnvoll einsetzen	57
Heidi Rosenstock:	Amtsverpflichtung - lebendig diskutiert	62
Dr. Annegret Freund:	Perlen der GBOE	63
Dr. Christoph Burba:	Erzähle, wenn du magst	67
<b>Biblisches Spotlight</b>		
Dieter Pohl:	Spannkraft gewinnen	69
<b>Pioniere der Gemeindeberatung</b>		
Dieter Pohl:	„Amtsbezeichnung: Soziologe“ – ein Interview mit Folker Hungar	72
Hans-Joachim Güttler:	„Was meint Ihr, wenn Ihr Gemeinde sagt?“ – ein Interview mit Prof. em. Dr. Hermann Steinkamp	75

## INHALT



# INHALT

## Buchbesprechungen

Kerstin Neddermeyer:	I. Hartmann, R. Knieling: Gemeinde neu denken	79
Kerstin Neddermeyer:	M. Hänsel u.a.: Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung	80
Susanne Habicht:	W. Küstenmacher u.a.: Gott 9.0	81

## Veranstaltungshinweise

82

## Aus der GBOE

Claudia Neumann:	Fachtag Ausbildung	87
Susanne Habicht:	Differenz und Kohäsion – GBOE als interne Beratung	88
Susanne Habicht:	Werbefilm „Gemeindeberatung“	89
Cornelia vom Stein:	Art of Hosting – Tagungsbericht	90
Kerstin Richter:	Leistungs- und Teamwechsel in Bremen	91

## Adressen der Gemeindeberatung

92

## IMPRESSUM UND REDAKTION

94

### Wir lassen uns gern verbessern ...

... mit der Nummer 15 der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung möchten wir uns als Redaktionsteam vergewissern, dass wir auf der richtigen Spur sind. Darum bitten wir Sie als Leserin und Sie als Leser um Ihre Meinung. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, den Sie in wenigen Minuten online ausfüllen können. Dabei haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie teilen uns Ihre Meinung durch die Beantwortung der Fragen mit oder Sie kommentieren zusätzlich die Fragen und geben uns Tipps, wie wir die Zeitschrift zukünftig noch besser gestalten können.

Unter diesem Link finden Sie die Umfrage:  
<http://goo.gl/forms/bOV5911M9V>

BERATUNG IM DRITTEN MODUS.  
EIN VORSCHLAG ZUR WEITER-  
ENTWICKLUNG SYSTEMISCHER  
ORGANISATIONSBERATUNG

*Prof. Dr. Rudolf Wimmer,  
Partner der osb international, Vizepräsident  
der Freien Universität Witten/Herdecke sowie  
Professor für Führung und Organisation am  
Institut für Familienunternehmen an  
der Universität Witten/Herdecke, aktueller  
Forschungsschwerpunkt: künftige  
Überlebensfragen von Familienunternehmen,  
Wien.*



Seit knapp 10 Jahren wird eine Debatte um die Zukunft des Beratungsgeschäfts hinsichtlich der Verhältnisbestimmung von Fach- und Prozessberatung geführt. Der hier vorgestellte Ansatz des „Dritten Modus“ verbindet die beiden professionellen Welten miteinander. Der Autor beschreibt Organisationen als sinnverarbeitende Systeme, die die drei Sinn-dimensionen (sachlich, sozial, raumzeitlich) zusammenführen müssen, um erfolgreich zu sein – und entsprechend muss auch die Beratung im Gegenüber aufgestellt sein. Der Dritte Modus versteht sich als komplexitäts-adäquate beraterische Antwort auf die steigende Eigenkomplexität von Organisationen, der auch Kirche und Diakonie nicht entrinnen können.

### 1. Was treibt die aktuelle Diskussion um Sinn und Zweck von Beratung?

Die Jahrzehnte lang stabile Aufteilung der Beratungsbranche in die expertenorientierte Fachberatung – dominiert von den weltweit operierenden großen Beratungsunternehmen – und in die auf gelingende Kommunikation spezialisierte Prozessberatung (repräsentiert durch die verschiedenen Ausprägungen der Organisationsentwicklung) ist in Bewegung gekommen. Mehr als vier Jahrzehnte hindurch haben kontinuierliche Wachstumsraten das Selbstverständnis in diesen professionellen Lagern und ihre wechselseitige Abgrenzung, bisweilen auch Abwertung bestätigt. Die Anzeichen verstärken sich, dass diese stabile Branchensegmentierung und ihre bestimmten Grenzen im Begriff sind, sich aufzuweichen. Die Bemühungen nehmen deutlich zu, diese beiden professionellen Welten in ihren jeweiligen Lösungsrepertoires miteinander zu verbinden. Offensichtlich wächst bei immer mehr Kunden ein grundsätzliches Unbehagen an jenen eingeführten Beratungsdienstleistungen, die in ihrer bisherigen Ausprägung aus dem Selbstverständnis der tradierten Arbeitsteilung zwischen expertenorientierter Fach- und Prozessberatung resultieren.

Seit Langem schon werden die primär auf ihre Fachexpertise setzenden Beratungsunternehmen von ihren Kunden mit ihrer chronischen Umsetzungsschwäche konfrontiert, eine Schwäche, die sichtlich eine unvermeidliche Begleiterscheinung dieses Beratungsansatzes ist. Zurzeit unternehmen alle auf ganz bestimmte fachlich-inhaltliche Dimensionen des Organisationsgeschehens spezialisierte Beratungen große Anstrengungen, um genau dieses Image loszuwerden. Gleichzeitig wird den Prozessberatern ihre notorische »Business-Ferne«, ihre Ahnungslosigkeit gegenüber jenen inhaltlichen Themen attestiert, die Organisationen heute in ihrem Ringen um ihre Leistungsfähigkeit umtreiben. Es ist zwar nach wie vor von ganz zentraler Bedeutung, den beraterischen Fokus auf die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsverhältnisse in Organisationen zu legen, d.h. auf ein oftmals mangelhaftes Führungs- und

Partizipationsgeschehen. Ohne jedoch dabei gleichzeitig auch die jeweils anstehenden aufgabenbezogenen Systemprobleme systematisch mit zu bearbeiten, bleibt bei immer mehr OE-Kunden ein tiefes Unbehagen zurück. Die Erfahrungen aus der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben den Auseinandersetzungen um die Frage, was letztlich der nachhaltig beobachtbare Wertschöpfungsbeitrag von organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen ist, einen weiteren Schub verliehen. Die klassischen Restrukturierungsexperten fühlen sich zurzeit in ihren Grundeinstellungen zwar bestätigt. Ansonsten ist erstmals auf einer breiteren Basis eine tiefere Verunsicherung im professionellen Selbstverständnis vieler Berater und Beraterinnen ganz unterschiedlicher Provenienzen zu beobachten, nicht zuletzt auch deshalb, weil die aktuelle Krise durch ihren außergewöhnlichen Charakter in vielen Organisationen lang tradierte Gewissheiten schwer erschüttert hat.

Es darf daher nicht überraschen, dass im Moment in vielen Beratungsunternehmen die Bemühungen verstärkt werden, die eigenen Geschäftsmodelle zu überdenken und ein Leistungsportfolio zu entwickeln, das als eine echte Antwort auf die kritisierten Schwächen der Branche gelten kann.

Dazu zählt insbesondere der Kompetenzaufbau in Richtung »Change Management« bei den großen Beratungsfirmen – gemeint als Umsetzungsunterstützung (Oltmanns, Nemeyer 2010). Dazu zählen aber auch Strukturbereinigungen wie die Übernahme von BOOZ durch PwC oder die schweren internen Turbulenzen, die Roland Berger in der jüngsten Zeit zu bewältigen hatte. In diesem Zusammenhang stehen letztlich auch die Überlegungen zum dritten Modus der Beratung, die auf eine ganz spezifische Weise die inhaltlichen wie die Probleme des sozialen Miteinanders im Prozess der Lösungsarbeit beim Kunden zu integrieren versuchen (Wimmer 2012, Schumacher 2009). Dazwischen existiert eine Vielzahl an Mischvarianten, die alle auf ihre Weise darauf ausgerichtet sind, die klassische Arbeitsteilung in der Branche zu überwinden.

Ähnlich vielfältig ist die Semantik, in der diese Integrationsversuche gegenüber den Kunden ausgedeutet werden, geht es doch stets auch darum, in einem immer unübersichtlicher werdenden, hochfragmentierten Wettbewerbsumfeld die eigene Unverwechselbarkeit zu betonen. Diese verstärkt beobachtbaren Entwicklungen in der Beratungsbranche regen dazu an, sowohl einen kurzen Blick auf die Kundenseite zu werfen, um die geänderten Herausforderungen noch besser zu verstehen, die einen bestimmten Beratungsbedarf evozieren, als auch theoriegeleitete Reflexionen anzustellen, die erste Konzeptualisierungsangebote für den in Gang gekommenen Integrationsprozess liefern.

### **2. Eine neue Qualität an Komplexitätserfahrung in der Führung von Organisationen**

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Suche nach Integrationsmöglichkeiten der bislang getrennten Leistungsangebote in irgendeiner Form Veränderungen widerspiegelt, denen heutige Organisationen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld ausgesetzt sind.

Für die verantwortlichen Entscheidungsträger sind mit diesem organisationalen Strukturwandel, eingebettet in den je spezifischen gesellschaftlichen Kontext und dessen Dynamik, ganz bestimmte Erfahrungen mit einer anderen Art von Komplexität verbunden, Erfahrungen mit einem Ausmaß an Unsicherheit, welche die Suche nach einer neuen Qualität in der Nutzung und Zusammenarbeit mit Beratung stimuliert. Nicht zuletzt sind es die Erschütterungen der jüngsten Weltwirtschaftskrise, die viele der bisherigen Routinen in der Bewältigung organisationaler Entwicklungs Herausforderungen grundlegend infrage gestellt haben. Der Schluss liegt nahe, dass Organisationen ein deutlich reflektierteres Verständnis von Wachstum benötigen, will man sie mit der Fähigkeit ausstatten, einen bewussten, proaktiven Umgang mit der unvermeidlichen Zyklizität der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und mit den hier eingebauten systemischen Risiken zu gewinnen. Es geht hier

um den Aufbau einer Organisationskompetenz, die zurzeit zurecht unter dem Begriff der „Organisationalen Resilienz“ diskutiert wird.

Doch nicht nur die Erfahrungen aus den letzten und die Erwartbarkeit weiterer Krisen treiben Organisationen heute zu einer weiteren Steigerung ihrer Binnenkomplexität. In diesem Zusammenhang müssen zusätzlich gesamtgesellschaftliche Einflussfaktoren erwähnt werden. Dazu gehören die fortschreitende Globalisierung, also die zunehmende weltweite Vernetzung auf der einen und die damit verbundene Verschiebung globaler Gewichte auf der anderen Seite. Dazu gehört auch der Bedeutungszuwachs des Themas Nachhaltigkeit: Organisationen werden nicht mehr oder zumindest sehr viel weniger davon absehen können, welche Folgewirkungen ihr Agieren im Kontext der brennenden ökologischen Herausforderungen besitzt (speziell mit Blick auf den Klimawandel und seine weitreichenden Folgen). Des Weiteren beobachten wir heute, dass Organisationen nicht mehr mit Referenz auf nur ein Funktionssystem funktionieren, sondern dass wir es zum Beispiel mit privaten Universitäten zu tun haben, die mit den verschiedenen Kommunikationsmodi der gesellschaftlichen Bereiche, hier zum Beispiel Wirtschaft, Wissenschaft und Erziehung, umgehen müssen und so gesehen vermehrt die Funktion der strukturellen Kopplung von unterschiedlichen Funktionssystemen übernehmen (Lieckweg 2001). Und es geht weiter: Allein auf sich gestellte Organisationen sind zusehends weniger in der Lage, den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden, und vernetzen sich deshalb, sodass der alte Gegensatz von Markt und Hierarchie von netzwerkartigen Koordinationsmechanismen transzendiert wird. Den Abschluss dieser kurzen Liste der Triebfedern der Binnenkomplexität von Unternehmen sowie von Organisationen ganz allgemein bildet der sich rasant beschleunigende Prozess der Digitalisierung, der gerade dabei ist, alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens grundlegend zu transformieren (Brynjolfsson, McAfee 2014). Zurecht wird in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass wir uns auf dem Weg in die „nächste Gesellschaft“ befinden (dazu Baecker 2007).

Die geschilderten Entwicklungsrichtungen berühren ganz gewiss nicht nur Unternehmen, die sich inzwischen fast alle in einem globalisierten Wirtschaftssystem mit seiner gesteigerten Krisenanfälligkeit bewähren werden müssen. Auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik, des Gesundheitswesens, der Religion, der sozialen Fürsorge sowie des Wissenschaftssystems sind in diesen Sog der Veränderung mit hineingezogen worden. Alle stehen sie unter erheblichem Existenzdruck und müssen ihre Daseinsberechtigung auf eine explizite Weise unter Beweis stellen. Mit diesen veränderten Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Operieren von Organisationen wandelt sich auch der Bedarf derselben in Richtung Beratung.

Die aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen lassen die Annahme begründet erscheinen, dass es einen kontinuierlich wachsenden Markt für Beratungsleistungen gibt, der jenseits der klassischen Fixierung auf Experten und Prozessberatung angesiedelt ist. Dieser Bedarf wird von Führungsverantwortlichen artikuliert, die in der Tendenz mit einem »postheroischen Führungsverständnis« (Baecker 2012) operieren, die ihr Rollenverständnis in dieser Richtung umgebaut haben und nun auf der Suche nach Beratung sind, die für dieses Verständnis ein komplexitätsadäquates Gegenüber abgibt, ein Gegenüber, das in der Lage ist, die unterschiedlichen Problemdimensionen des Kundensystems in einem integrierten Bearbeitungsprozess einer nachhaltig tragfähigen Lösung zuzuführen. Wir nennen diese Weiterentwicklung der systemischen Organisationsberatung in einer vorläufigen Terminologie den »dritten Modus der Beratung«, weil hier die tradierten Denkweisen und Lösungsmuster der Fach- und Prozessberatung verlassen und in einer neuen Form von Beratung »aufgehoben« werden. Der für dieses Aufheben im Hegel'schen Sinne erforderliche konstruktivistische Theoriehintergrund sei im nächsten Schritt kurz skizziert.

### 3. Theoretische Grundannahmen für eine Neupositionierung systemischer Organisationsberatung

Den Ausgangspunkt für eine theoretische Neukonzeptualisierung von systemischer Organisationsberatung bildet der Begriff des Sinns, wie ihn Luhmann als Grundkategorie für das Verständnis aller Systeme verwendet und wie er in einer etwas anderen Konnotation auch von Karl E. Weick genutzt wird. Es würde den Rahmen dieser Arbeit allerdings bei weitem sprengen, wollte man diese Schlüsselkategorie und ihren Stellenwert im Theoriegebäude der neueren Systemtheorie im Einzelnen entfalten. Für unseren Zweck genügt es, auf die Luhmann'sche Unterscheidung unterschiedlicher „Sinndimensionen“ näher einzugehen (Luhmann 1984, S. 111 ff.)

Luhmann bietet zur genaueren Ausdifferenzierung des Sinnbegriffes drei unterschiedliche Sinndimensionen an, die insbesondere mit Blick auf Organisationen sehr fruchtbringend genutzt werden können: Sinnproduktion findet demnach stets gleichzeitig in einer sachlichen, einer zeitlichen und in einer sozialen Dimension statt (Luhmann 1984, S. 111 ff.). Erst diese Dekomposition reichert den Sinnbegriff mit jenem Differenzierungsvermögen an, das wir für eine Repositionierung systemischer Organisationsberatung heute benötigen. Was ist mit diesen drei Sinndimensionen im Einzelnen gemeint?

Im Kontext sozialer Systeme meint die Sachdimension alle Themen sinnhafter Kommunikation (also das Was als inhaltlicher Gegenstand des kommunikativen Geschehens). Die Selektion des jeweils gewählten Themas weist auf den zugrunde liegenden sachlichen Sinnzusammenhang hin und gibt den möglichen Anschlussaktivitäten eine begründbare Richtung.



Die Sachdimension in Organisationen ist überwiegend um aufgabenbezogene Themen herum organisiert. Dies ergibt sich schon allein aus dem Umstand, dass Organisationen ihren »Sinn« vornehmlich aus der Bearbeitung organisationsexterner Problemstellungen gewinnen. Sie sind um die Produktion von Lösungen für diese Problemstellungen gebaut. Gemeinsam zu erfüllende Aufgaben stiften deshalb den tieferen Sinn des Miteinanders. Sie schaffen der gegebenen Ordnung dieses sozialen Miteinanders, den Prozessen und Strukturen ihre sachliche Berechtigung. Die zu erledigenden Aufgaben legitimieren die Kommunikationsanlässe und bündeln die wechselseitige Aufmerksamkeit auf die Leistungserbringung und Leistungserwartungen. Letztlich steht die Sachdimension also immer im unmittelbaren Kontext des Existenzgrundes der jeweiligen Organisation. Der Bezug auf die gegenüber der relevanten Umwelt zu erbringenden Leistungen liefert den primär sinnstiftenden Rahmen für jegliches organisationsinterne Geschehen. Nicht zuletzt im Verweis darauf gewinnt Führung ihren funktionalen Sinn (Wimmer 2012).

Das, was allerdings im organisationalen Geschehen jeweils gerade „Sache“ ist, ist letztlich eine höchst kontingente Konstruktion. Der Prozess des Erkundens eines Sachverhaltes mobilisiert stets sehr unterschiedliche Suchrichtungen. Man kann nach außen schauen und damit auf Fremdreferenz setzen oder mehr die Binnensituation als Quelle sinnhafter Sachlichkeit heranziehen. Aus diesem Grunde ist jede Bezugnahme auf die Sache immer ein willkommener Anlass, legitime Differenzen in den gewählten Perspektiven zu mobilisieren und auf diese Weise auch die soziale Dimension ins Spiel zu bringen.

Die Zeitdimension ordnet das Wann des Erlebens und Handelns entlang der Differenz Vorher und Nachher, von Vergangenheit und Zukunft. In der Zeitdimension des Sinns geht es darum, für jede Entscheidung in Organisationen die Möglichkeit mitzusehen, dass sowohl kürzere als auch längere Zeithorizonte, also gleichsam mehr oder weniger Vergangenheit und Zukunft zur Bestimmung der jeweiligen Gegenwart

herangezogen werden können. In der Dimension Zeit wird also Geschichte konstituiert. Diese ermöglicht einen wahlfreien Zugriff auf vergangene und zukünftige Ereignisse, um in der jeweils aktuellen Situation eigenes Erleben bzw. Handeln mit Sinn aufzuladen. Geschichte als Bezugsrahmen für Sinnstiftung ist daher immer gleichzeitig gegenwärtige Vergangenheit und gegenwärtige Zukunft. In der Bewältigung der jeweils aktuellen (d.h. gegenwärtigen) Entscheidungsherausforderungen fließen diese unterschiedlichen Zeithorizonte zusammen und bilden eine der Quellen, die das, was geschieht, mit Sinn versorgen. Mit der Unterscheidung von Vorher und Nachher, also mit der Nutzung von Zeit »kann man über Vergangenheit Redundanzen erzeugen und über Zukunft Varietät; und erzeugen heißt: in der Gegenwart präsent machen« (Luhmann 1997, S. 53). Auch das gibt natürlich immer wieder Anlass, miteinander in Dissens zu geraten.

Durch die schon länger beobachtbare Beschleunigungstendenz in Wirtschaft und Gesellschaft gewinnt die Zeitdimension in Organisationen eine immer größere Bedeutung und zusehends ein gegenüber den anderen Sinndimensionen eigenständiges Gewicht. »Die Zeitdimension ist nunmehr autonom, keine Technik erlaubt es uns, zu erkennen, wie sich die Dinge in der Sachdimension entwickeln werden« (Esposito, 2007, S. 66). Letztlich zwingt sie uns, unser Verständnis von Organisation von der Gewissheit gleichförmiger Routinen auf die Erwartbarkeit von Überraschungen umzubauen.

Die Sozialdimension betrifft all das, was man jeweils als Seinesgleichen im Miteinander annimmt (wer hat es mit wem auf welche Weise zu tun), und artikuliert die Relevanz diesbezüglicher Erfahrungen und Beobachtungen von Beobachtungen für jedwede Situationsdeutung und Sinnfixierung. D.h., mit der Beobachtung von Beobachtungen landet man unmittelbar bei der Sozialdimension allen sinnhaften Prozessierens. Dieser Modus fragt stets: Wer sagt was und was kommt dadurch über das soziale Miteinander zum Ausdruck. In dieser Perspektive geht es »also um ein Unterscheiden, das unterscheidet, was und wie andere unterscheiden« (Luhmann 1990, S. 113).



Diese Dimension ist also von der Selbst- und Fremdbeobachtung der beteiligten Akteure im jeweiligen Kommunikationsgeschehen geprägt und daher prinzipiell undurchsichtig. Die wichtigste Determinante des Verhaltens der einen ist ja das beobachtete Verhalten der anderen, wobei deren Verhalten andererseits wiederum von den aufgebauten Erwartungen an das Verhalten anderer abhängt. Jeder Versuch, sich zu verständigen, kann deshalb von der Unsicherheit aller Beteiligten ausgehen. Etwas vereinfacht kann man sagen, die Sozialdimension hat die Beziehungsebene (im Sinne der Watzlawick'schen Axiome) und die daraus gespeiste Art und Weise des Miteinanders sowie die damit verknüpfte Bedeutungsgewinnung im Blick. In der Verarbeitung der damit verbundenen Wahrnehmungen und Beobachtungen besitzt sie eine auf alles Geschehen durchgreifende Eigenständigkeit. Sie »entzündet« sich vor allem an unterschiedlichen Auffassungsperspektiven, an irritierenden bzw. bestätigenden Beziehungssignalen, die ihrerseits wiederum Konsens- oder Dissenserfahrungen anstoßen. In diesem Sinne sorgen gerade Konflikte in Entscheidungsfindungsprozessen dafür, dass die jeweilige Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven heraus mit besonderer Aufmerksamkeit versorgt wird, welche Konsequenzen auch immer aus dieser Aufmerksamkeitssteigerung resultieren mögen.

Die Sozialdimension organisiert somit einen ständig mitlaufenden Beobachtungsfokus, der aus Gründen der leichteren Zurechnung gerne mit Personalisierung operiert, mit der Konstruktion von persönlichen Intentionen, Motiven, verfolgten Interessen etc. Im Sinne der Komplexitätsreduktion erleichtert und steuert diese sich ständig selbst bestätigende Tendenz zur Personalisierung die sinngenerierende Informationsverarbeitung. Die hier wechselseitig erzeugten Bilder werden in der Kommunikation zumeist nicht mehr zur Disposition gestellt, sondern schlicht praktiziert. In Organisationen werden die in dieser Dimension gewonnenen Einschätzungen aus den genannten Gründen selten zum direkten Gegenstand der Kommu-

nikation, weil diese normalerweise durch die anstehenden Themen und Rollenerwartungen aus der Sachdimension gesteuert wird. Dieser Umstand schafft mehr oder weniger stark ausgeprägte Thematisierungsbarrieren, die die aus der Sozialdimension gewonnenen Sinngebungen aus dem Raum des Besprechbaren heraushalten.

Nichtsdestotrotz oder gerade wegen dieser begrenzten Besprechbarkeit wird in dieser Dimension häufig über die Akzeptanz von Entscheidungen entschieden. Sie sorgt für so etwas wie „latenten“ Sinn.

„Sach-, Zeit- und Sozialdimension können nicht isoliert auftreten. Sie stehen unter Kombinationszwang“ (Luhmann, 1984, S. 127). Im jeweils aktuellen Geschehen wird Sinn produziert, der sich in unterschiedlichen Bestimmungsgrößen aus diesen drei Quellen speist. Je nach Beobachtungsperspektive der Beteiligten können ganz unterschiedliche Gewichtungen in diesen Kombinationsprozessen auftreten und das Kommunikationsgeschehen prägen, d.h. befruchten oder blockieren. Das Prozessieren von Sinn ist deshalb unweigerlich ein kontingentes Geschehen. Festlegungen sind so aber immer auch anders möglich.

Mit dem Zuwachs an Eigenkomplexität von Organisationen beobachten wir ein Auseinanderziehen und eine relative Verselbstständigung der einzelnen Sinndimensionen. Die Divergenzen zwischen diesen nehmen zu. Es wird schwieriger, diese noch miteinander zu vermitteln bei gleichzeitiger Steigerung der reziproken Wechselwirkungen. Wir haben es heute in Organisationen also mit einem spürbaren Verlust tradierter Gewissheiten in allen drei Sinndimensionen zu tun. In der Sache kann immer auch anders entschieden werden, unterschiedliche Optionen sind in sich stets berechtigte Antworten auf die zugrunde liegenden Paradoxien. In der Sozialdimension wird es zusehends schwieriger, sich auf fraglos akzeptierte Autoritäten zu berufen. Der Zweifel und damit das Nein, laufen unabdingbar mit. Angesichts hoher Unsicherheiten und dem Bedeutungszuwachs von Nichtwissen ist das legitime Äußern-Können von Zweifeln gar eine unverzichtbare Ressource geworden.

In der Zeitdimension ringen stets unterschiedliche Horizonte mit ihrer je eigenen Vernünftigkeit miteinander. Niemand kann wissen, »ob die Zukunft, die wir uns heute ausmalen (die gegenwärtige Zukunft), auch tatsächlich die Zukunft sein wird, die sich im Laufe der Zeit herauskristallisieren wird (die zukünftige Gegenwart)« (Esposito, 2007, S. 29).

So besitzt jede Sinndimension heute ihre je eigenen Kontingenzen, die sich zusätzlich noch wechselseitig labilisieren. „Das Auflöse- und Rekombinationsvermögen in Bezug auf Sachverhalte nimmt ebenso zu wie der Umfang des historischen Bewusstseins, und im gleichen Zuge wächst das, was man als reflektierte soziale Sensibilität bezeichnen könnte“ (Luhmann, 1984, S. 133). Im Kontext von Beratung kommt es deshalb besonders darauf an, im Kundensystem für ein problemadäquates „Reframing“ in allen drei Sinndimensionen Sorge zu tragen und mit dem Kunden neue, weiterführende Rekombinationsmöglichkeiten zu entdecken. Erst auf dieser Grundlage wird dann ein nächster Entwicklungsschritt organisationaler Antwortfähigkeit möglich.

#### *Beschreibungsformen des professionellen Selbstverständnisses klassischer Experten- und Prozessberatung vor dem Hintergrund der drei Sinndimensionen*

Die Fach- bzw. Expertenberatung konzentriert sich normalerweise auf die aufgabenbezogene, inhaltliche Seite des Organisationsgeschehens. Besonders die großen, weltweit tätigen Unternehmensberatungsfirmen sind auf jene als besonders erfolgskritisch angesehenen Business Themen spezialisiert, die aus ihrer Sicht Organisationen nachhaltig zukunftsfähig machen. Ihr professionelles Selbstverständnis gewinnen sie aus der systematischen Pflege und Bereitstellung einer außergewöhnlichen inhaltlichen Expertise in diesen Themen und aus der Vorstellung, dass das Fehlen dieses Wissens beim Kunden Beratung erst erforderlich macht. Genau dieser Mangel an Problemlösungswissen, bezogen auf die erfolgskritischen Business Themen, ist es, der den Einsatz von Beratung aus dieser Sicht rechtfertigt.

Durch den gezielten Import desselben im Beratungsprozess werden die problemgenerierenden Entscheidungslasten im Kundensystem bearbeitbar gemacht. Diese klassischen Formen der Beratung sind also der Versuch, die wachsenden Unsicherheiten und Risiken der Führungsverantwortlichen beherrschbar zu machen, indem man organisationale Komplexität mit Blick auf die Sache reduziert und über Expertenwissen Formen von Sicherheit und Entlastung anbietet. Die daraus sich ergebende Asymmetrie zwischen Wissenden und Unwissenden bestimmt wesentliche Merkmale der Berater-/Kundenbeziehung. Die Erarbeitung der Problemlösung wie die Verantwortung für die inhaltliche Qualität derselben wird primär von der Beratung übernommen. In der Tendenz obliegt dann die Umsetzung den Entscheidungsträgern im Kundensystem. Die Experten operieren stets mit der Annahme, dass ihr Wissen und die ausgearbeiteten Lösungen im Kundensystem eins zu eins anschlussfähig sind. Da werden in der Regel keine Kommunikationsbarrieren und prinzipielle Verständigungsprobleme unterstellt.

Das zum Einsatz kommende Wissen bzw. die vorherrschenden Beschreibungskategorien dieses Selbstverständnisses von Beratung entstammen plausiblen Alltagstheorien, häufig in den jeweiligen Beratungsfirmen entwickelt und aufgrund von Erfahrungen in vielen vergleichbaren Projekten spezifisch weitergepflegt (Beraterwissen ist im Kern Benchmark-Wissen). Aus diesem Wissen gewinnen Berater ihre professionelle Sicherheit. Auf einem elaborierteren Niveau werden diese Wissensbausteine der BWL bzw. den US-amerikanischen „management sciences“ und ihren von Business Schools popularisierten Produkten entnommen und für den eigenen Gebrauch hergerichtet.

Gemeinsam ist all diesen Denk- und Beschreibungskonzepten das Absehen von der Sozialdimension des organisationalen Geschehens und damit die Vorstellung vom Primat zweckrationaler Gestaltungsmöglichkeiten. Die Logik der Sache, definiert aus der Wissensperspektive der Berater, steht im Vordergrund und schafft die Grundlage für wirklich tragfähige Lösungen. Mit dieser Haltung korrespondiert ein ganz bestimmtes Organisationsverständnis: Organisation verstanden als die zweckrationale Form der Umsetzung von vorgegebenen Zielen und Ergebniserwartungen in dazu passende Mittel und Wege. Beratung dient genau dieser input-output-orientierten Denkweise. Für diese Grundhaltung und die damit verbundene Herangehensweise ist das alltägliche soziale Geschehen in Organisationen mit all seinen emotionalen Unwägbarkeiten, seinen Machtspielen, seinen zwischenmenschlichen Verwerfungen und Rücksichtnahmen absolut störend. Konsequenterweise an den sachlichen Herausforderungen orientiert, kann man diese Seite der organisationalen Wirklichkeiten ruhig ausklammern, ja man muss dies sogar tun, will man der sachlichen Seite und ihren wirtschaftlichen Implikationen in Organisationen wirklich zum Durchbruch verhelfen. In der Zeitdimension dominiert hier eine deterministische, wenn-dann-basierte Planungsorientierung, die davon ausgeht, dass ein konsequent zweckrationales Vorgehen die angestrebten Ergebnisse und Ziele erreichbar macht. Der Kunde gewinnt damit über ein glaubwürdiges Machbarkeitsversprechen Zukunftsgewissheit. Er ist aber auch selbst schuldig, wenn die gefundenen Lösungen nicht konsequent umgesetzt werden.

Die klassische Prozessberatung besitzt ihren Fokus hingegen normalerweise ausschließlich auf der Sozialdimension. Sie sieht den hauptsächlichen Beratungsbedarf in der Latenz und kommunikativen Ausklammerung dieser Dimension und in den dadurch erzeugten sowie häufig auf Dauer gestellten mangelhaften Kommunikations- und Kooperationsmustern.

Sie gewinnt ihr professionelles Selbstverständnis aus dem Wissen um die kommunikativen Bearbeitungsmöglichkeiten dieser Dimension. In diesem Sinne ist man Spezialist im Umgang mit Nichtwissen, d.h. im schrittweisen Aufschließen des Verborgenen. Man verfügt über ein ganz spezifisches Prozess-Know-how, das dem Kundensystem diese verschüttete Dimension zugänglich und verfügbar macht. Die Beziehungsgestaltung zwischen Beratern und Kunden ist auf eine Ermächtigung und Steigerung der Problemlösungskompetenz der Akteure im Kundensystem ausgerichtet. Diese kollektive Ermächtigung ist das Ergebnis der energetisierenden Wirkung sich selbst-aufklärender Reflexion im Miteinander der Betroffenen. Das Problemlösungswissen, die Semantik und Beschreibungskategorien dieses Beratungsselbstverständnisses entstammen ursprünglich dem Verständnis der Eigen-dynamik von Gruppen und Teams bzw. der therapeutischen Arbeit mit Familiensystemen. In diesen sozialen Formationen kann zu Recht eine Dominanz der Sozialdimension unterstellt werden. Deshalb glaubt die Prozessberatung von der inhaltlichen und sachlichen Seite des Aufgabenbezugs in Organisationen absehen zu können, weil sie davon ausgeht, dass das diesbezügliche Know-how im Kundensystem mobilisierbar ist und dass das eigentliche Kernproblem dort nicht angesiedelt ist. Der eigentliche Beratungsbedarf wird letztlich immer in der Sozialdimension gesehen. Unsicherheitsabsorption erfolgt hier über das Herstellen von Konsensbedingungen, über spezifisch inszenierte Partizipationsprozesse und emotional berührende Kommunikationserfahrungen. Veränderungen in den zwischenmenschlichen Beziehungskonstellationen, vor allem der Umbau von demotivierenden Macht- und Einflussasymmetrien schaffen letztlich die Grundlage für tragfähige und menschlich befriedigende Organisationslösungen.

In der Zeitdimension operiert die Prozessberatung primär mit evolutionären, auf Eigen-dynamik setzenden Konzepten. Daran orientieren sich ihr Interventionsrepertoire und die Konzeption von Prozessarchitekturen der Veränderung. Diese zielen auf Entwicklung (auf Ebene der Personen wie in den Möglichkeiten ihres Miteinanders) und auf Ermöglichung von Selbstorganisation, verstanden als Aufweichung verfestigter, hierarchiebetonter Strukturen. Das hier zugrunde gelegte Entwicklungsverständnis ist in der Regel von ganz bestimmten, normativ gefassten Werthaltungen der beratenden Akteure gespeist (Hierarchieabbau, teamförmige Arbeitsstrukturen, persönliche Potenzialentfaltung).

#### 4. Konstruktionsprinzipien für eine Repositionierung systemischer Organisationsberatung

Dieser Repositionierung dienen folgende Prämissen. In der Beratung organisationaler Problemstellungen geht es grundsätzlich um eine gleichgewichtige Bearbeitung der drei Sinndimensionen in ihrem jeweiligen situationsspezifischen Zusammenhang. Jede dieser Dimensionen leistet in Organisationen auf ihre Weise einen Beitrag zum Entstehen bzw. zur Aufrechterhaltung jener Problemlage, die in der Beratung zur Bearbeitung ansteht und zunächst für niemanden angemessen erfassbar ist. Das Besondere dieses Beitrages ist in der Regel nur vor dem Hintergrund des Beitrages der anderen Sinndimensionen zu verstehen (Zirkularität in der Sinnstiftung, d.h., es ist jeweils eine spezifische Kombination und Selektivität, die zur Reproduktion einer Problemlage führt). Ein wesentliches Moment der zur Beratung führenden organisationalen Problematik ist der Umstand, dass das Kundensystem selbst (d.h. in der Selbstbeobachtung wie in der Selbstbeschreibung) keinen angemessenen Zugang zu dieser spezifischen Kombination besitzt.

Deshalb ist der Beratungsprozess so anzulegen, dass die Selbstbeobachtungs- und Selbstbeschreibungsmöglichkeiten des Kunden in dem erforderlichen Ausmaß weiterentwickelt werden, um auf dieser Basis zu einer integrierten, d.h. nachhaltig tragfähigen Problemlösung zu kommen. Integration heißt hier sowohl eine kreative Rekombination der veränderten, sinnstiftenden Erklärungsmuster als auch die Erweiterung des praktischen Lösungsrepertoires auf der Grundlage dieser Rekombination.

In diesem Prozess kann sich thematisch jede Sinndimension mit ihren Themen zeitweise in den Vordergrund schieben und den „Lead“ gewinnen. Gleichwohl wird es in Organisationen eine klare Dominanz des Aufgabenbezugs geben. Diese Dominanz bedeutet aber keineswegs, dass die Bearbeitung der Sachdimension alleine ohne Bezugnahme zu den beiden anderen Sinndimensionen zu tragfähigen Lösungen führt. Integration meint ja die Einschränkung der Freiheitsgrade jeder Dimension mit Blick auf die beiden anderen Sinnperspektiven.

Für diese Art der Beratungsleistung greifen die mentalen Modelle der klassischen Experten- bzw. Prozessberatung sowie ihr Beschreibungs- und Interventionsrepertoire zu kurz. Dieses Repertoire operiert mit Formen der Komplexitätsreduktion (sowohl in der Problembeschreibung wie im Beraterischen Tun), die in vielen Fällen den aktuellen Problemlagen in Organisationen nicht mehr gerecht werden. Dieses Manko lässt sich auch nicht durch eine systematische Kombination von Fach- und Prozessberatung beseitigen (Stichwort Komplementärberatung), ganz abgesehen von den unvermeidlichen Widersprüchen, die so eine Kombination im Beratungsprozess produziert. Erforderlich ist eine konsequente Reformulierung des eigenen Beraterischen Beschreibungsrepertoires von Kundenproblemen aus der Perspektive eines systemtheoretisch untermauerten Organisationsverständnisses, und zwar in allen drei Sinndimensionen, und eine damit korrespondierende Weiterentwicklung des Beraterischen Interventionsrepertoires. Erst ein solcher Theoriehintergrund schafft ein geeignetes Beobachtungsrepertoire, um die hohe organisationale Komplexität, mit der Beratung heute konfrontiert ist, angemessen bearbeitbar zu machen.

Am Beginn einer Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses in Richtung dritter Modus steht also eine erhebliche Theorieanstrengung, die darauf zielt, die jeweilige Eigenart der zu beratenden Organisation und ihre system-spezifischen Weiterentwicklungsbedarfe zu erfassen. Diese intensive theoretische Auseinandersetzung ist letztlich nicht vermeidbar,

wenn es darum geht, Organisationsprobleme in den drei Sinndimensionen in ihrem wechselseitigen Zusammenhang reformulieren zu können. Selbstverständlich können dabei die traditionellen Wissensbestände aus den einschlägigen Disziplinen kreativ genutzt werden (strategisches Management, Theorien der Organisationsgestaltung, HR-Management, Leadership- und Managementtheorien, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung etc. etc.). Sie gewinnen durch die intensive Auseinandersetzung mit den einschlägigen Theoriebausteinen der neueren Systemtheorie aber einen veränderten Stellenwert, eine andere Deutungskraft in der Beschreibung organisationaler Zusammenhänge und damit auch eine ganz andere Relevanz für die Orientierung des Beraterischen Vorgehens. In diesem integrativen Modus zu beraten impliziert folglich eine erhebliche Weiterentwicklung des Selbstverständnisses von Organisationsberatung als Profession sowohl hinsichtlich des zugrunde liegenden Theoriehintergrundes wie auch in der Profilierung eines eigenen Interventionsrepertoires.

Eine so verstandene systemische Organisationsberatung gewinnt ihr Selbstverständnis aus der spezifischen Operationsweise organisierter, hochkomplexer Sozialsysteme. Diese sind in ihrer Selbstproduktion unausweichlich auf ihren systeminternen Modus der Informationsgewinnung und -verarbeitung angewiesen. Sie konstruieren ihre je eigene Realität nach den historisch erworbenen Mustern der Selbst- und Fremdbeobachtung und den daraus gewonnenen Einschätzungen.

Mit diesen eingespielten, normalerweise durch weitere Erfahrung bestätigten Mustern der Realitätskonstruktion gehen stets charakteristische Begrenzungen einher. Die Arbeit an diesen Begrenzungen und den damit einhergehenden Festlegungen auf ein ganz bestimmtes Leistungsrepertoire in der Beantwortung von Umwelтанforderungen bildet den Kern systemischer Organisationsberatung. Sie bezieht ihren eigentlichen Sinn aus dem Grunddilemma von Organisationen, das darin besteht, dass sie in der Konstruktion einer angemessenen Realitätssicht ihrer systemspezifischen Blindheit nicht entrinnen können.

Dieses Dilemma bezieht sich in gleicher Weise auf alle drei Sinndimensionen. In der systematischen Bearbeitung der mit diesem Dilemma verknüpften Gefährdungslagen sind Organisationen unweigerlich auf Beratung angewiesen. Diese gewinnt damit ihre Existenzberechtigung ausschließlich aus der Aufrechterhaltung der Differenz von Innen und Außen und aus der konstruktiven Bewältigung der mit dieser Differenz verbundenen Kommunikationsbarrieren. Beratung ist in Bezug auf das zu bearbeitende Problem außen angesiedelt und sichert sich dadurch andere Beobachtungsmöglichkeiten als das Kundensystem. In dieser Differenz liegt ihre eigentliche professionelle Chance.

Diese Chance wird verspielt, sobald Beratung diese Grenze überschreitet und zum gestaltenden Element organisationsinterner Prozesse wird, d.h. Entscheidungsverantwortung übernimmt. Der sorgfältige Umgang mit der Differenz von Beratung einerseits und Management und Führung andererseits ist daher gerade auch für die Arbeit in diesem integrativen Selbstverständnis konstitutiv.

Die mit diesem Grundsatz verbundene permanente Arbeit an der Grenze zwischen Innen und Außen und damit das Vermeiden der Übernahme von Ersatzmanagementaufgaben markiert einen wichtigen Unterschied zur klassischen Expertenberatung.

Der Aufbau und die permanente Pflege eines dafür geeigneten Kommunikationssystems gebildet aus Beratern und Teilen des Kundensystems dienen dieser Aufgabenstellung. Insofern finden die Grundannahmen der neueren Systemtheorie auf das Beratungsgeschehen selbst unmittelbar Anwendung. Dies bedeutet: Die Arbeit im dritten Modus fußt prinzipiell in allen drei Sinndimensionen auf einer Haltung des Nichtwissens und den mit dieser Haltung verbundenen professionellen Orientierungen. Dies ist insbesondere für den Umgang mit der Sachdimension von ausschlaggebender Bedeutung.

Nur mit dieser Haltung erschließt sich in allen Dimensionen die Kunst des richtigen Fragens, mit deren Hilfe Beratung einen wertschöpfenden Beitrag zur Steigerung des organisationalen Wissens über sich selbst und damit zur Erhöhung des Problemlösungsvermögens des Kundensystems leisten kann.



## Literatur

- Baecker, D.: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt am Main, 2008 (Suhrkamp Verlag)
- Baecker, D.: Postheroische Führung. in Grote, S. (Hrsg.), Die Zukunft der Führung, S. 475-490, Berlin/Heidelberg, 2012 (Springer, Gabler Verlag)
- Brynjolfsson, E., McAfee, A.: The Second Machine Age, New York, 2014 (W.W. Northon)
- Esposito, E.: Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität, Frankfurt am Main 2007 (Suhrkamp)
- Lieckweg, T.: Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen »über« Organisation. in: Soziale Systeme, Heft 2/2001, S. 267-289
- Luhmann, N.: Temporalisierung von Komplexität. Zur Semantik neuzeitlicher Zeitbegriffe. in: Luhmann, N.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Band 1, Frankfurt am Main 1980 (Suhrkamp), S. 235-301
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984 (Suhrkamp)
- Luhmann, N.: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1990 (Suhrkamp)
- Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1997 (Suhrkamp)
- Nagel, R., Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 6. Auflage, Stuttgart 2014 (Schäffer-Poeschel)
- Oltmanns, T., Nemeyer, D.: Machtfrage Change. Frankfurt am Main / New York 2010 (Campus)
- Schumacher, T.: Expert versus Process Consulting: Changing Paradigms in Management consulting in Germany. Kongressbeitrag zur 4th Intern. Conference on Management Consulting, Wien 2009
- Wimmer, R.: Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. in: Revue für postheroisches Management, Heft 4/2009, S. 20-33
- Wimmer, R.: Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisationen, Führung und Management. In: Rüeegg-Stürm, Bierger, T. (Hrsg.): Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, Bern 2012, S. 7-65 (Haupt Verlag)
- Wimmer, R.: Systemische Organisationsberatung jenseits von Fach- und Prozessberatung. In: Revue für postheroisches Management, Heft 7, 2011, S. 88-103
- Wimmer, R., Glatzel, K., Lieckweg, T. (Hrsg.): Beratung im Dritten Modus. Die Kunst Komplexität zu nutzen, 2. Auflage, Heidelberg 2015 (Carl-Auer Verlag).

Wir lassen uns  
gern verbessern ...

... mit der Nummer 15 der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung möchten wir uns als Redaktionsteam vergewissern, dass wir auf der richtigen Spur sind. Darum bitten wir Sie als Leserin und Sie als Leser um Ihre Meinung. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, den Sie in wenigen Minuten online ausfüllen können. Dabei haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie teilen uns Ihre Meinung durch die Beantwortung der Fragen mit oder Sie kommentieren zusätzlich die Fragen und geben uns Tipps, wie wir die Zeitschrift zukünftig noch besser gestalten können.

Unter diesem Link finden Sie die Umfrage:  
<http://goo.gl/forms/bOV5911M9V>