

Unternehmensberatung – systemisch [◊]

Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen

Beratungsansätze; Organisationstheorie; Systemische Beratung; Systemtheorie; Unternehmensberatung

Berater sind immer auch Beobachter des betrieblichen Geschehens. Um diese Rolle effizient ausüben zu können, müssen folgende Bedingungen gegeben sein: eine angemessene Theorie, die Bereitschaft, sich trotzdem auf die Sichtweite des Klienten einzulassen und die Kenntnis der entsprechenden Interventionsmethoden. Der Komplexität von Unternehmen werden am ehesten systemtheoretische Zugänge gerecht. Über Erfahrungen mit wirkungsvollen Interventionen verfügen zur Zeit nur Manager, die ja ebenfalls auch Beobachter sind und Familientherapeuten. In dem Artikel werden Grundzüge einer Systemischen Sichtweise von Organisationen mit den daraus ableitbaren Konsequenzen für Unternehmensberatung verbunden. Leistungsfähigkeit und Grenzen systemischer Organisationsberatung sollen durch einen Vergleich mit vier idealtypischen Beratungsansätzen abschätzbar werden.

1. Einleitung

1.1. Zugänge zu systemtheoretischer Praxis

Nach etlichen Jahren Erfahrung mit Organisationsforschung und Fachberatung und etwa fünf Jahren praktischer und theoretischer Auseinandersetzung mit Konzepten der Organisationsentwicklung kamen wir im Zuge unsere eigenen Weiterbildung mit systemischen Therapieansätzen in Kontakt [1]. Unserer Meinung nach kann das sehr heterogene Feld systemischer Ansätze im wesentlichen durch drei Strömungen beschrieben werden: Eine Reihe familientherapeutischer Schulen verfügt mittlerweile über eine langjährige und erfolgreiche Praxis. Für die Arbeit mit Organisationen erscheint uns die um Selvini-Palazzoli in Mailand entstandene Gruppe besonders bedeutsam [2].

Unabhängig davon gibt es in den Naturwissenschaften eine breite Strömung systemtheoretischer Arbeiten. Als besonders bedeutsam wird dabei die von Maturana und Varela (Maturana/Varela 1987) entwickelte Definition von Leben als Autopoiese (Selbstorganisation) angesehen.

In den Sozialwissenschaften ist sicherlich Luhmann der prominenteste Vertreter dieser Richtung. Sein Grundriss einer allgemeinen Theorie (1984) baut auch Maturanas Entdeckung ein, ist der bisher komplexeste Entwurf und bietet reichhaltigen Anlass für intensive Beschäftigung und Auseinandersetzungen.

Diese sehr große Skizze ist noch um folgende Feststellungen zu ergänzen, die die Ausgangslage unseres Versuchs abstecken: Die Familientherapeuten verfügen über eine ganze Reihe von Annahmen und ein eindrucksvolles Instrumentarium für den therapeutischen Umgang mit Klientensystemen. Erst seit relativ kurzer Zeit bemüht sie sich um die breitere theoretische Fundierung ihrer Arbeit [3]. Die großen Theoretiker beobachten diese Entwicklung teils wohlwollend, teils skeptisch und wundern sich, in welchen Zusammenhängen ihre Ideen verwendet werden.

[◊] erschienen in: DBW – Die Betriebswirtschaft, 3/1987. C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

Insgesamt besteht noch eine große Kluft zwischen konkreten Interventionstechniken, denen systemisches Denken zugrunde liegt und anspruchsvollen Theorieentwürfen, die sich als Paradigmen etablieren [4].

Diese Lücke wird besonders jenen auffallen, die sich Organisationen zum Feld ihrer Forschungs- oder Beratungsprofession gewählt haben. Sucht man sie durch betriebswirtschaftliche Arbeiten zu schließen, so findet man unseres Wissens nach nur die Publikationen der von Ulrich geprägten Betriebswirte in St. Gallen [5]. Sie liefern eindrucksvolle Belege für die Perspektiven, die sich aus der Anwendung kybernetischer und evolutionärer Denkweisen auf die Beschreibung von Unternehmen gewinnen lassen. Schwachstellen weisen die Konzepte dann auf, wenn man nach konkreten Hinweisen für Interventionen in Organisation sucht und Unternehmen als Systeme auffasst, deren Aktivitäten erst durch aufeinander bezogene Handlungen vorstellbar werden.

Aus dieser Sichtweise der gegenwärtigen Praxis und Theorielage ergibt sich, dass wir für den Versuch, die Beratungstätigkeit anleitende Annahmen zu formulieren, zwei Zugänge kombinieren: die eigenen Erfahrungen mit familientherapeutischen Haltungen bzw. Interventionen (die in der betriebswirtschaftlich orientierten Beratungsliteratur bisher negiert werden) und die Grundgedanken von Luhmanns Systemtheorie, die in wesentlichen Teilen auch auf Organisationen Bezug nimmt [6].

Mit dieser Vorgangsweise wollen wir unterstreichen, dass systemisches Denken mehr beinhaltet als verbreitete Schlagworte, wie Wechselwirkung oder „vernetztes“ Denken, und systemische Beratung nicht nur aus originellen Analysen besteht, sondern auch eine entsprechende Einstellung erfordert und kongruente Interventionen benötigt. Diese Behauptungen stellen wir auf, weil sie – trotz etlicher Fehler, die wir immer wieder machen und teils noch unausgereifter theoretischer Vorstellungen – die uns notwendig erscheinenden Leitlinien beinhalten und in stürmischen Beratungsepisoden quasi eine Ankerfunktion haben.

1.2. Zum Theoriebedarf von Beratung

Einer der wenigen empirischen Untersuchungen über den Einsatz von Unternehmensberatern zufolge, stehen viele Unternehmungen externen Beratern positiv gegenüber, sehen auch eine breite Einsatzmöglichkeit, sind aber nur oberflächlich informiert. Kenntnisse über Kriterien für diese Auswahl fehlen vielfach (Szyperski/Klaile 1983). Diesen Ergebnissen entsprechen die Überlegungen von Cyert u.a. (1977): Die Selektion orientiert sich an Referenzen bzw. Prestige, d.h. dem Bekanntheitsgrad in einschlägigen Wirtschaftskreisen, direkten (persönlichen) Beziehungen und vermuteten Kompetenzen in den nachgefragten Beratungsinhalt.

Unserer Meinung nach tragen die Vielzahl unterschiedlicher Beraterauffassungen und die meist nicht explizite Formulierung des vertretenen Ansatzes zur Situation bei: Für Überraschungen kann diese Ausgangslage sorgen, da man mit der Vergabe eines Beratungsauftrags auch die den Beratern eigene Auffassung einkauft.

Jeder Berater kommt mit seinem Klienten in der Rolle eines Beobachters in Kontakt. Seine Wahrnehmung organisiert er nach den ihm eigenen Selektionen, d. h. er geht mit Annahmen über das zu beratende „Objekt“ an das Unternehmen heran. Außerdem hat er handlungsleitende Vorstellungen, implizite Alltagstheorien oder explizite Theorien über die gedachte Wirkung der eigenen Handlungen. Diese Interventionsannahmen hängen mit der Organisations- theorie zusammen und bilden in ihrem Zusammenwirken den jeweils spezifischen Beratungsansatz.

Dieser Zusammenhang wurde bisher noch nicht dargestellt. Auch dieser Artikel leistet diese Arbeit nicht, er soll aber einige Grundsätze für die Entwicklung theoretisch abgesicherter Hypothesen und ihre Verbindungslinien zu Interventionstechniken bzw. Vorgehensweisen von Unternehmensberatern aufstellen.

Wozu brauchen Organisationsberater komplexe Theorien? Unserer Erfahrung nach binden die in Unternehmen ablaufenden Prozesse innerhalb kürzester Zeit die Aufmerksamkeit des Beraters: Geht man nicht von eigenen klaren Vorstellungen aus, ist das meiste unverständlich. Man wird mit unterschiedlichen Interpretationen konfrontiert und in widersprüchliche Interessenlagen verwickelt; die einen lehnen die Berater ab, die anderen wollen sie in ihre Machspiele einbeziehen. Wer ist der Klient? Fühlt man sich dem Unternehmen verpflichtet, so hilft nur Distanz. Die wichtigste Hilfe bei den Versuchen, sich nicht ins System hineinziehen zu lassen, stellen klare Hypothesen dar. Theoriegeleitete Annahmen ermöglichen es den Beratern, die Beobachterrolle beizubehalten und auch in Krisensituationen nicht in die Rolle eines Mini-akteurs zu verschwinden [7].

Zuletzt ergibt sich Theoriebedarf auch dann, wenn die Frage nach Erfolg beantwortet werden soll. Wir gehen davon aus, dass Erfolgskriterien nicht nur vom Klientensystem aufzustellen, sondern auch vom Berater – und zwar vor dem Hintergrund seiner theoretischen Annahmen – anzulegen sind.

2. Organisation als System – Unternehmensberatung als systemische Beratung

Im folgenden werden einige Annahmen formuliert und erläutert, die unserer Meinung und für die Charakterisierung von Organisationen als soziale Systeme zentrale Bedeutung haben. Der Anspruch dieser Darstellung liegt nicht darin, ein geschlossenes Theoriegebäude zu referieren; wir orientieren uns an der vermuteten Erwartung von Lesern, eine Skizze jeder Auffassungen zu erhalten, die das Bild systemischer Berater von Unternehmen bzw. Organisationen bestimmen und somit auch für Beraterhandeln eine bestimmte Größe sind.

Den einleitenden Bemerkungen entsprechend orientieren wir unsere theoretischen Annahmen stark am neuesten Entwurf von Luhmann, adaptieren diesen für unsere Zwecke und verbinden diese Sichtweise mit Hinweisen auf ihre Konsequenzen für Unternehmensberatung.

2.1. Organisierte Handlungszusammenhänge

Unternehmen als soziale Systeme aufzufassen bedeutet, Mitglieder dieser Organisation der inneren Systemumwelt zuzurechnen. Zwar gibt es ohne Personen keine sozialen Systeme, ohne derartige Systeme kein Zusammenwirken von Personen; von den Mitgliedern gehören aber nur ihre der Organisation zuzurechnenden Handlungsweisen zur Organisation: die Anfrage des Verkaufsleiters in der EDV-Abteilung, seine Erwartungen an die unterstellten Mitarbeiter usw., nicht aber z.B. seine psychischen Dispositionen oder seine außerorganisatorischen Interessen und Verpflichtungen, die mit betriebsspezifischen Anforderungen konkurrieren.

Technische Gegebenheiten, zu technischen Systemen zusammengesessene Maschinenkonfigurationen, die der Produktion oder Informationsverarbeitung dienen, werden als Rahmenbedingungen gesehen, die bestimmte Handlungsweisen und Aufeinanderfolgen von Handlungen wahrscheinlicher machen als andere. Ebenso sind betriebswirtschaftliche Programme, wie etwa ein Kostenrechnungssystem oder ein Marketing-Mix, Ergebnisse von Entscheidungen und Ausdruck einer ganzen Reihe von aufeinander abgestimmten Erwartungen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit für das jeweilige System typische Handlungen nach sich ziehen und Einschränkungen treffen.

Aus diesen Annahmen [8] folgt, dass Diagnosen und *Interventionen nicht bei Personen* anzusetzen haben, sondern *bei Handlungen* und ihren Voraussetzungen bzw. Folgen. Die Arbeit richtet sich nicht auf Probleme, die jemand hat, sondern auf die Zusammenhänge, in deren Licht bestimmte Verhaltensweisen von anderen als problematisch angesehen und auch aufrechterhalten werden.

Die Berücksichtigung psychischer Komponenten einzelner Personen ist für systemisch vorgehende Berater insofern bedeutsam, als diese Faktoren (z. B. Lebensgeschichte, Persönlichkeitsstruktur, Selbstkonzept) die Beobachtungsschemata mitprägen, Prädispositionen für Handlungsmöglichkeiten darstellen und auch von Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten eingeschätzt und als Basis für Erwartungsbildung herangezogen werden.

Diese Überlegungen haben uns wichtig erscheinende Konsequenzen:

- Systemische Berater sind nicht für die Veränderung von Personen zuständig. Hat jemand im Klientensystem schwerwiegende persönliche Probleme, so sollte das der Berater zwar diagnostizieren können, zur Hilfeleistung aber einen anderen Fachmann heranziehen bzw. empfehlen. Es geht um die Respektierung persönlicher Freiräume der Mitglieder als innere Umwelt des Klientensystems, die Erhaltung der Handlungsfähigkeit als System-Berater, also das Akzeptieren von Grenzen. – Mit einem vielleicht etwas gewagten Vergleich könnte man Analoges für äußere Umwelt behaupten: Die Beratung bei der Erarbeitung von Marketingstrategien setzt zwar Informationen über Branchen und Wissen um Umfelddaten und -entwicklungen voraus, beinhaltet aber nicht Interventionen bei Konkurrenten oder „Beratung“ von Kunden.
- Die vertragliche Verpflichtung geht man nicht mit einzelnen Personen ein, sondern mit dem Klientensystem. Ziel ist die Unterstützung der Bemühungen, neue Differenz-, Erwartungs-, Kommunikations- bzw. Handlungsstrukturen aufzubauen. Aus diesem Punkt lässt sich auch einer der Gründe für das relativ hohe Maß an *Abstinenz* systemischer Berater ableiten: Fast immer wird man von jemandem geholt, der von dieser Arbeit eine Unterstützung seiner eigenen Interessen erwartet. Und auch nach dem Erstkontakt sind Versuche, Bündnisse zu schließen, sowohl von Klienten- als auch von Beraterseite häufig Versuchungen, die zur Übernahme einer bestimmten Perspektive führen [9].
- Die Konzentration auf organisationstypische Handlungsmuster und die damit verbundene Ablehnung personenzentrierter Beobachtungen und Interventionen ist einerseits aus allgemeinen Attributionstendenzen heraus schwierig, andererseits widerspricht sie auch deshalb der üblichen Praxis: Schwierigkeiten werden selten in den Erwartungen, Strukturen etc. geortet, sondern sehr viel eher bei Personen lokalisiert – die z. B. als Produktmanager nicht in der Lage sind, das neue Produkt entsprechend durchzusetzen. Egal in welcher direkter oder indirekter Form dem Berater schon meist frühzeitig der Problemfall präsentiert wird, die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Personenattribution und die damit verbundene entlastende Annahme, nur einer müsse sich ändern oder ausgetauscht werden, zu sogenannten „designierten Patienten“ führen. Anders ausgedrückt: *Symptome* werden gerne an Personen (und -gruppen) festgemacht; diese Lokalisierung dient auch als Strukturschutz.

2.2. Selbstreproduktion und Zirkularität

Unternehmen sind als soziale Systeme autopoietische Organisationen, *selbstreproduktiv*. Ihre konstitutiven Elemente sind Handlungen, die Handlungen bewirken und durch Handlungen erzeugt werden. Diese Ereignisse (Handlungen, Entscheidungen) sind durch unternehmens-typische Prozesse miteinander verkoppelt; das daran Charakteristische sind systemeigene Strukturen, die die Aufeinanderfolge steuern; sie werden durch die Handlungen selbst wieder reproduziert. Diese zirkuläre Verkettung macht soziale Organisationen bis zu einem gewissen Grade autonom; sie wird durch Selbstreferenz ermöglicht: Das System kann zu sich Beziehung herstellen und sich von Umwelten unterscheiden.

So ziehen etwa Entscheidungen immer wieder Entscheidungen nach sich, die wiederum frühere Ereignisse bekräftigen oder neu zur Disposition stellen [10]. Man entscheidet sich gegen die Geschichte, nimmt sie also als Grundlage für den Aufbau einer neuen Struktur. Diese Zirkel machen Bemühungen, komplexe Zusammenhänge in lineare Ursache/Wirkungs-Zusammenhänge aufzulösen, zu manchmal sinnvollen, immer aber willkürlichen Unterfangen. Solche Interpunktionen schneiden Beziehungsgefüge ab (vgl. dazu Watzlawick u.a. 1974, S. 36). Selbstreferenz manifestiert sich etwa, wenn in Betrieben eine Unternehmensidentität formuliert wird. Man trifft Aussagen über die gesamte Organisation, über einzelne Funktionsbereiche und ihre Beziehungen zueinander, über die Stellung gegenüber inneren und äußeren Umwelten. In diesem Prozess werden Erwartungen kommuniziert, die nachfolgendes Handeln als konform oder abweichend qualifizierbar machen und die Orientierungsleistung des erarbeiteten Identitätskonzepts beeinflussen. Zugleich wirken die kommunizierten Inhalte auf den Erarbeitungsprozess, und die Art der Auseinandersetzung schränkt den Möglichkeitsspielraum der Identitätsformulierung ein.

Sieht ein Berater – im Unterschied zur hier vertretenen Sichtweise – eine Organisation nur als Instrument zur Zielerreichung an, das durch geplante Eingriffe in einen prognostizierbaren Zustand verbesserter Mittel/Zweck-Relationen überführt werden kann, so sind damit bestimmte Vorstellungen von Machbarkeit, Zweckmäßigkeit und von Eingriffsstrategien verbunden, die einer Vielzahl von Beratereinsätzen und Forschungsarbeiten zugrunde liegen; und das, obwohl die Akteure wahrscheinlich leugnen würden, dieses Verständnis von Organisationen zu haben.

Dieses verkürzt dargestellte Gegenbild soll einen Hintergrund abgeben, vor dem systemische Beratung schärfere Konturen bekommt: Das Kürzel Selbststeuerung verweist auf die reduzierten Einflussmöglichkeiten Außenstehender, kann also den Berater vor möglichen Größenphantasien bewahren und verpflichtet ihn jedenfalls zur Suche nach Anschlussfähigkeit des Beraterhandelns am Handlungsmuster des Klienten.

- Die zweckrational aufgebaute Intervention kann die beabsichtigte Wirkung völlig verfehlen, da der als veränderungsnotwendig apostrophierte Zustand (z. B. bestimmte Interaktionsmuster bei der Auftragsbearbeitung) in ein komplizierteres Netz weiterer, rückwirkender Zusammenhänge eingebunden ist. Interventionen sind damit nicht Eingriffe von Beratern, die eine ganz bestimmte beabsichtigte, linear zurechenbare Wirkung verursachen sollen, sondern *Anregungen zur Selbststeuerung* (vgl. Willke 1984).
- Mehr als Zufallstreffer werden Interventionen, wenn ihnen klare Hypothesen zugrunde liegen und sie anschlussfähig, d.h. dem Klientensystem verständlich sind. Oberflächlich drückt sich dies in der Übernahme betriebsspezifischer Bilder und Sprachgewohnheiten aus; Voraussetzung dafür ist, dass die Berater ein Bild von der Informationsaufnahme und -verarbeitung des Systems haben, das dessen Selbstwahrnehmung nahe kommt.

Die Annahme, dass Selbststeuerung über zirkuläre Prozesse abläuft, hat auf der Ebene des Beraterhandelns ihre Entsprechung: Im Unterschied zu verbreiteten Diagnosemethoden, die Fragen nach individuellen Motiven, Einstellungen, Sichtweisen, Reaktionen etc. sowie nach gruppenspezifischen Merkmalen und nach sachlichen Fakten zur Informationsgewinnung benutzen, sind für systemische Diagnostik, Hypothesenbildung und Intervention „*zirkuläre Fragen*“ die zentrale Technik [11].

- Mit zirkulären Fragen werden die Beziehungen zwischen Befragten (und nicht anwesenden anderen) thematisiert und Wirkungen dieser Relationen auf die Befragten sichtbar gemacht. Dieses Vorgehen ermöglicht somit, Informationen über Beziehungsnetze und die dafür konstitutiven Differenzierungskategorien zu erhalten. – Aus diesen Bemerkungen lässt sich übrigens auch ableiten, dass in der Diagnose vor allem Gruppeninterviews geführt werden. – Einfache Beispiele sind etwa folgende Fragen: Wie sieht Ihr Vorgesetzter die Beziehung

zwischen Verkaufs- und Marketingbereich? Wie reagiert der Vorstand, wenn Sie Ihren Kollegen unterstützen? Was machen Sie – in den Augen Ihrer Mitarbeiter – anders als Ihr Vorgänger?

- Zirkuläres Fragen zielt, insbesondere in der aller ersten Phase der Informationssammlung, darauf ab, den Interviewpartnern die Rekonstruktion und Darstellung ihrer Beziehungsstruktur und des seitens der Firma gewünschten Beziehungsmodells zu ermöglichen. Voraussetzung dafür ist u.a., dass die personelle Zusammensetzung entsprechend organisiert wurde. – Diese Präsentation wird vom Beratersystem hinterfragt und bestärkt, keinesfalls kritisiert. Es wird angenommen, dass dieses kommunizierte Modell der Wirklichkeit(en) auf die tatsächlichen Relationen um so mehr zurückwirkt, je besser die Berater ihre Neutralität wahren können und je weniger die im Gespräch aufgetretenen Unterschiede nivelliert werden. Diese über die Informationssammlung und Hypothesenbildung hinausgehende Wirkung zeigt sich erst in Situationen ohne Berater, als Anregung für weitere Diskussionen in der betrieblichen Realität.
- Fragen, die eine Selbstdarstellung in Relationen und Differenzen fördern, bieten die Basis für Metakommunikation, die ein wesentlicher Aspekt der Selbstreferenz ist. Dadurch wird die Verarbeitungskapazität bzw. Lernfähigkeit eines Systems erhöht. Ein wesentliches Beratungsziel auf der kognitiven Ebene besteht darin, diese Zusammenhänge noch reflektierbar zu machen, d.h. den Klienten systematische Denkkategorien nahezubringen.

2.3. Steuerung durch Erwartungsstrukturen

Die in einem Unternehmen beobachtbaren Handlungen weisen gewisse Regelmäßigkeiten und – erst von daher als solche erkennbare – Besonderheiten, „Ausreißer“ auf. *Interaktionsmuster* sind Ausdruck für Ordnung. Dahinter liegende Strukturen schränken die zwischen Handlungen möglichen Relationen ein und erlauben Selbst- und Fremdbeschreibung.

„Mit dem strukturellen Aufbau oder den Lenkungsstrukturen eines Systems sind hier jedoch nicht einfach Organigramme oder etwas Ähnliches gemeint, sondern auch Regeln, Normen, Vorschriften, Organisationsbestimmungen, das Gefüge von Denkvorstellungen, tragende Verhaltensprinzipien, das Machtgefüge, das Beziehungsnetz von Sympathie und Antipathie usw. Struktur und Verhalten sind eng miteinander verknüpft, d.h. das Verhalten wird als notwendige Folge der Systemstruktur betrachtet, die Struktur – und dies gilt für soziale Systeme in besonders offensichtlichem Maße – geht aus dem Geschehen und den Ereignissen hervor, die untereinander verbunden sind und auf sich selbst kreisförmig zurückwirken.“ (Probst 1985, S. 195).

Strukturen sind also Prämissen, die der Steuerung interner Prozesse dienen. Sie sind generalisierte *Verhaltenserwartungen*, schränken Möglichkeiten ein, stellen Zusammenhänge zwischen Handeln (Ereignissen) her, machen es damit erst möglich, reproduzieren es.

Mit der internen Strukturierung, also dem Aufbau eigener Regeln zur Informationsverarbeitung bzw. der Sicherstellung von Redundanz, grenzt sich das System von seiner Umwelt ab. An den Rändern der Organisation verlieren viele Erwartungen ihre bindende Wirkung, Grenzstellen (wie z. B. Außendienstmitarbeiter) kommen in typische Rollenkonflikte, Interventionen aus der Umwelt werden eigenen Differenzschemata zufolge gefiltert und nicht unverarbeitet übernommen.

Für Berater stellt sich – ebenso wie für Manager – die Frage, welche Funktionalität die vorzufindenden *Differenzierungen* des Unternehmens haben. Das lässt sich nur aus einem Vergleich zwischen System und Umwelt annähernd beantworten, da die interne Gliederung (z. B. nach erfolgreichen/erfolglosen Maßnahmen, Zusammengehörigkeit von Kommunikationswegen, Abteilungen, Geschäftsfeldern) das Modell wiedergibt, das die Organisation (als Beobachter) von ihrer Umwelt hat und anzeigt, wie sich das System in seinem Selbstverständnis von der Außenwelt unterscheidet. Daher ist das Sinnsystem (die Identität) der Unternehmung Bezugspunkt für die Einschätzung der Funktionalität [12].

Zur Verdeutlichung dieser theoretischen Überlegungen soll das folgende verkürzte Beispiel dienen: In der Geschäftsführung einer großen Firma kommt immer wieder das Thema auf, eine strategische Planung sei endlich zu konzipieren. Wer auch immer diesen Punkt bringt, ein anderes Mitglied wird ihm entgegenhalten, dass die gegenwärtige ökonomische Situation nicht Konzepte, sondern aktives Auftreten am Markt verlange. Beklagt jemand das geringe Engagement wichtiger Mitarbeitergruppen, so wird ein anderer – durchaus auch jemand, der gegen Planung auftritt – diagnostizieren, dass dies in Anbetracht der mangelhaften Orientierungsmöglichkeiten kein Wunder ist.

Es liegen also beobachtbare Muster vor, Handeln wird erwartbar und hat einen – den Akteuren nicht unbedingt bewussten – regelhaften Ablauf.

Spinnen wir die Geschichte weiter, so ist es durchaus möglich, dass vor dem Hintergrund der ökonomischen Situation Trainer geholt werden, die den Mitarbeitern jene Fähigkeiten beibringen sollen, die den Umsatz und die schlummernde Motivationspotenziale heben können.

In dieser Version ist die Annahme plausibel, dass die Geschäftsführung ein Symptom zum Problem deklariert, das die eigentliche Pattstellung verschleiert. Die Hinwendung auf die Themen Motivation und Fähigkeiten erspart der obersten Leitung die konfliktreiche Erarbeitung einer Unternehmensstrategie. Dass diese Festlegungen unterbleiben ist sinnvoll, da die Firma keine klare Identität hat: die Positionierung am Markt fällt aus vielerlei Gründen schwer, in der Geschäftsführung stehen in absehbarer Zeit massive Veränderungen an. Die von außen (Mitarbeitern und nicht konkurrenzierenden Beobachtern) eventuell als unbefriedigend qualifizierte Gleichgewichtssituation wird durch nicht thematisierbare (latente) Strukturen aufrechterhalten, die eine Schutzfunktion haben.

Zieht man aus diesen Annahmen Schlüsse für systemische Beratung, so lässt sich zumindest festhalten

- Die Veränderung von Systemen setzt die Änderung von Strukturen voraus. Daher hat der Berater die den beobachtbaren Mustern zugrunde liegenden Erwartungen in Zentrum seiner Aufmerksamkeit zu rücken. Strukturell bedeutsam sind dabei jene Regeln, die Handeln gestatten, d. h. mit normativer Kraft ausgestattet sind.
- Diese Leistung kann nur dann erbracht werden, wenn die Berater bereit sind, die Suche nach den systemtypischen Strukturen nicht ausschließlich an den eigenen Mustern zu orientieren. Damit das wenigsten partiell gelingt, lassen sich für ein Vorgehen nach diesem Ansatz zwei Absicherungen empfehlen: die Arbeit in einem Staff und eine Ausbildung, die den Beratern das nötige Maß an Selbstreflexion ermöglicht.
- Unserer Ansicht nach haben Strukturen immer auch einen latenten Aspekt. Manifeste Themen haben Dimensionen, die den Organisationsmitgliedern nicht bewusst sind und – psychoanalytisch gesprochen – abgewehrt werden; Latenz schützt das System, indem zentrale Aspekte unhinterfragt bleiben: in dem vorherigen Beispiel wird etwa die Macht der Geschäftsführung geschützt, da der bald ausscheidende Vorsitzende die anderen durch ein Denkmal der strategischen Planung nicht binden kann, die Kollegen wiederum seine Initiativen vor dem Mitgliederpublikum nicht einfach übergehen können. Latenz hat also immer auch eine Funktion, die beachtet werden muss.

Aus eigener Erfahrung mit misslungenen Interventionen wissen wir, dass es für Berater Lernphasen gibt, in denen sie aus Stolz über die eigene Analysefähigkeit oder aus einem aufklärerischen bzw. missionarischen Rollenverständnis heraus latente Dimensionen ansprechen und als Thema durchzusetzen versuchen. Die Reaktionen des Klientensystems richten sich dann auf die Verhinderung befürchteter Veränderungen, von den Beratern werden sie als Widerstand gedeutet. Um Reaktionen als Abwehr zu qualifizieren, bedarf es aber eigener Ziele, die man durchzusetzen trachtet. Aus diesem Blickwinkel betrachtet sind Interventionen auch dann nicht anschlussfähig, wenn sie das System (z. B. durch zutreffende Deutungen) überfordern.

2.4. Grenzziehung gegenüber Umwelten

Systeme sind Zusammenhänge und als solche von der Umwelt abgegrenzt. Damit werden Grenzerhaltung und Austausch mit inneren und äußeren Umwelten zu Dauerthemen: Die Komplexität der Welt muss auf ein intern verarbeitbares Maß reduziert werden, und diese Transformationsleistung muss, um überhaupt erbracht werden zu können, latent bleiben. – Bestünde, was auch theoretisch unmöglich ist, in jedem Moment Bewusstheit über die durch Selektion ausgeblendeten Möglichkeiten, kämen Umweltsituationen im Verhältnis 1:1 im System wieder, die Orientierungs- und Verarbeitungsleistung wäre gleich Null.

Die Grenzziehung erfolgt mit Hilfe der systemeigenen Struktur. Sie schränkt die zwischen Handlungen zugelassenen Relationen ein, und ihre Komplexität bestimmt die Verarbeitungskapazität einer Organisation [13]. Ein hohes Maß an *Redundanz* bedeutet Gleichförmigkeit, erwartbare Aktionen und Reaktionen, reduziert die Komplexität und hat dank größerer Übersichtlichkeit eine Entlastungsfunktion, die mit einem Verlust an *Varietät* erkaufte wird. Redundanz lässt sich auf dreierlei Art herstellen: *Entscheidungsprogramme* (z. B. Planungskonzepte, Festlegung von Routinen) machen Entscheidungen prognostizierbar, umgekehrt kann man mit der Analyse von Entscheidungen auf dahinterliegende Prämissen schließen und so das Ausmaß (Themenbereiche, soziale Reichweite, Fristigkeit) an programmierten Orientierungen abschätzen. Die Festlegung der *Kommunikationswege* (des Aktenflusses, der Gesprächsabfolge in Sitzungen etc.) soll sicherstellen, dass je nach Thema die als zuständig erachteten Stellen ihren Standpunkt einbringen. Die Besetzungen von Posten mit *Personen*, die man kennt, soll die Vorhersehbarkeit von Entscheidungen ermöglichen. So wird über die Kombination von programmatischen, netzwerkartigen und personalen Entscheidungsprämissen – über Aufgaben, Abteilungen und Personen- die Wiederholung bestimmter Ereignisse bzw. Verhaltensweisen wahrscheinlicher, es entstehen Muster. Entscheidungen werden festgelegt und zwingender verkoppelt.

Die Berührungspunkte und möglichen Austauschprozesse zwischen Organisation und Umwelt werden durch eine Erhöhung der Varietät vielfältiger. So kann z. B. die Entscheidung für eine Zustellung mit firmeneigenen Lastkraftwagen die Frage nach sich ziehen, inwieweit man ins Speditionsgeschäft einsteigen soll. Die Wahl neuer Geschäftsfelder, das Aufsuchen sogenannter Marktnischen, die Hinwendung zu neuen Kundengruppen setzen vielfältigere Entscheidungen voraus und bedingen sie, machen das System komplizierter und verringern die Redundanz.

In Phasen organisatorischer Umstrukturierung wird ein neues Verhältnis zwischen Varietät und Redundanz gesucht, eine Neubestimmung der System/Umwelt-Beziehung angepeilt. Die Diagnose außenstehender Berater müsste den Bedarf an Strukturierung und an Reaktionen auf Umweltveränderungen abschätzbar machen. Luhmann (1986, S. 31) kommt zur Feststellung, dass beide Faktoren die Stabilität erhöhen oder vermindern können: „Entscheidend für die Rationalität (wenn dies denn so heißen darf) bleibt, dass das System zu einem Führungswechsel zwischen Redundanz und Varietät befähigt bleibt. Das System sollte demnach gesichert hohe Redundanz auch als Möglichkeit sehen können, sich mehr an Varietät zu leisten; und es sollte umgekehrt Tendenzen zur Auflösung in Adhokratie und nur noch situationsabhängiges Entscheiden als Anlass zur Straffung – sei es mit programmatischen, netzwerkartigen oder persönlichen Mitteln – auffassen können.“

Wir glauben, dass damit ein für systemische Beratung zentrales Feld angesprochen ist:

- Ihre Leistung besteht unter diesem Gesichtspunkt darin, diesen Perspektivenwechsel zu unterstützen. Die vorher erwähnte Zielsetzung, das Lernen sozialer Systeme zu unterstützen, lässt sich mit Hilfe dieser theoretischen Annahmen inhaltlich präzisieren.

- Außerdem bieten die Überlegungen eine Abstützung der Warnungen, strategische Planung können zu Inflexibilität, zu „strategischer Lähmung“ (Roventa/Müller 1981) führen. Die Arbeit an der Formulierung einer Unternehmensidentität und den daraus ableitbaren Plänen greifen wir hier heraus, weil sie ein Kernstück von Beratungsprozessen sein könnte und darauf abgezielt – ganz im Sinne der oben angesprochenen Metakommunikation und Selbstreferenz und in deutlicher Abhebung zu vielen Vorgehensweisen mit diesem Etikett -, die interne Komplexität (zumindest zunächst) zu steigern und die Problemverarbeitungskapazität der Organisation auf einem höheren Niveau zu stabilisieren. Diese „obersten“ Entscheidungsprogramme führen unserer Erfahrung zufolge dann weniger leicht zu übergroßer Redundanz, wenn diese Festlegungen in einen nachvollziehbaren Prozess geschehen, der Varietät zulässt und nicht auf die Fixierung von Zielgrößen (Marktanteil, Zuwachsraten etc.) fixiert ist. – Diese Forderung nach Prozessreflexion ist aber nicht mir der (unter 3.2.4. behandelten) Programmatik „geplanten Wandels“ gleichzusetzen.
- Das interne Differenzschema Redundanz/Varietät ist auch auf die Klienten/Berater-Beziehung anzuwenden und kann bereits beim Erstkontakt die Hypothesenbildung unterstützen: Ist die Anfrage als Reaktion auf Umweltveränderungen und Ausdruck von Varietät zu sehen, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Berater als Quelle möglicher Hilfeleistung definiert werden; wird gefordert, die Beziehung bisherige (eventuell sogar nicht eindeutig abgeschlossenen) Beraterverhältnissen entsprechend zu gestalten, sind legitimatorische Absichten eher zu vermuten als Versuche der Neuformierung des System/Umwelt-Bezugs oder der Selbstanpassung.

Die Bedeutung von Grenzen ist nicht nur von theoretischem Interesse, sondern findet auch in der systemischen Beratung z. B. in folgenden Überlegungen ihren Niederschlag:

- Wie das *Klientensystem* zu definieren ist, lässt sich (s. 2.1.) nicht über Personen definieren, sondern über Handlungszusammenhänge. Konkret sitzen dem Beratersystem natürlich Personen gegenüber, ihre Zusammensetzung ist aber keineswegs von vornherein gegeben oder selbstverständlich. Diesbezügliche Fehleinschätzungen, denen wir öfters unterlegen sind, lassen sich vor allem auf zwei Momente zurückführen: die Konzentration auf formal wichtige Positionen und Zusammenhänge; die Nichtbeachtung der Abwesenheit von Einflussreichen, die sich der Beratung entziehen und damit eine Metaposition einnehmen, aus der heraus sie über Erfolg und Misserfolg der Arbeit entscheiden.
- Im Laufe eines Beratungsprozesses wird es von Anfang an immer wieder Versuche geben, die Berater in das System hineinzuziehen. Diese verständlichen Bemühungen zielen darauf ab, das intermediäre System – bestehend aus Interventionen und Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern – aufzulösen und die Veränderungswirkung abzuschwächen.

Diese „Störversuche“ können von harmlos erscheinenden Fragen oder Ersuchen nach Erklärung der Intervention bis zu Angeboten reichen, sich in der Firma doch stärker zu engagieren oder gar Karriere zu machen.

Bei diesem Thema ist darauf hinzuweisen, dass die Wirksamkeit derartiger Klientenstrategien von den Fähigkeiten der Berater abhängen werden, sich selbst als System aufzustellen und die *eigenen Grenzen* klar darzulegen. Hilfsmittel sind dafür z. B.:

- Hypothesenbildung aufgrund des Erstkontakts und vor jeder Arbeit mit den Klienten;
- Arbeit in einem Staff, der auch während und zwischen Berater/Klienten-Begegnungen zusammentritt;
- Neutralität bzw. Distanz zu den Mitgliedern des beratenden Unternehmens;
- Abstände zwischen den Sitzungen, die eine Wirkung der Interventionen im Klientensystem ermöglichen.

Nicht zuletzt ist natürlich auch der Auftrag ein Mittel, das eine Regelung der Erwartungen (und damit der Grenzen) ermöglicht. Das Aushandeln dieses Vertrags ist selbst schon Beratungsthema und sollte vor allem durch Kosten- und Zielaufwand klar definierte Bindungen enthalten.

Gewinnen juristische Aspekte besonders hohe Bedeutung, so ist mit derartigen Absicherungsmaßnahmen zu rechnen, dass die Veränderungsbereitschaft im Klientensystem nicht zum Durchbruch kommen wird.

2.5. Sinn als Steuerungsinstanz

Versteht man Unternehmen als von der Umwelt abgegrenzte organisierte Zusammenhänge, so stellt sich die Frage, wie sich diese Zusammenhänge ergeben. Handlungen, die Elemente eines Systems, verknüpfen sich einem System zurechenbar durch die sinnhafte Ordnung der Strukturen und Prozesse: Sie bewirken eine systementsprechende Orientierung der Akteure und ermöglichen, dass eine Handlung im System eine Funktion erfüllt: Dieser Orientierungsrahmen lässt bestimmte Handlungsalternativen sinnvoller erscheinen als andere und vermittelt die Möglichkeit, Vorstellungen davon zu gewinnen, welche Effekte und Reaktionen nachfolgen. Handlungen erscheinen (dem Beobachter) erst im Kontext sinnvoll und lassen sich dadurch interpretieren bzw. als Teile von Mustern identifizieren.

Der Sinn einer Organisation hat seine steuernde Wirkung als (selektivierendes) Netzwerk von Selektionsregeln: Umweltzustände werden typisiert, aktuell Gegebenes von Möglichem unterschieden, die Welt wird in einer bestimmten Art und Weise gesehen. Diese sinnbezogene Vorauswahl entsteht in der Zeit, wird also auch durch Überlieferung tradiert, bildet sich in Auseinandersetzung mit den (erwarteten und kommunizierten) Erwartungen der Umwelt und bestimmt die interne Differenzierung.

Unternehmen haben zunächst Sinn als Organisationen des Systems Wirtschaft. Im Innenverhältnis stimmen sie die Funktionen ab, die es ihnen möglich machen, auf Arbeitsmärkten, Gütermärkten etc. als Abnehmer, Lieferanten, Abgaben zahlende Wirtschaftseinheit aufzutreten. Im Austauschverhältnis muss man sich (durch Einhaltung oder Umgehung) an den dort entsprechenden Regeln orientieren. Intern schlägt sich diese Ausrichtung (ebenfalls) in dem Leitprinzip nieder, die erbrachten Funktionen und ihre Abstimmung in Geldeinheiten verrechenbar zu gestalten.

Sinn ist immer auf die Umwelt bezogen, hängt also vom größeren umgebenden Zusammenhang (Kontext) ab. Als Wirtschaftseinheit ist der Betrieb über Geld, Zahlungen, Haben und Nicht-Haben mit der Gesellschaft verkoppelt. Aber daraus ergibt sich noch nicht die Identität eines bestimmten Autoherstellers, der sich von konkurrierenden Unternehmen unterscheidet.

Die Möglichkeiten am – wie immer auch definierten – Markt sind erheblich vielfältiger als die jeweils aktuell realisierten und die geplanten Maßnahmen. Betriebe verdienen auf den Märkten, die sie verdienen; es können nur die Chancen wahrgenommen werden, die man wahrnimmt. Und die Positionierung in der Umwelt erfordert Selbstdarstellung und Wahrnehmung durch andere.

Die „Eigenleistung“ des Systems besteht in der Entwicklung eigener Werte, Normen und Regeln, die konkretes Handeln Orientierung geben, es erwartbar machen. Die Balancierung dieser Identität ist eine Daueraufgabe und umfasst die Bemühungen, die eigene Sinnggebung mit den Erwartungen der internen und externen Umwelt abzustimmen. Es geht um Grenzerhaltung, die Grenzen sind Sinn Grenzen.

Nach außen hin stellt sich eine Organisation dar und versucht das Bild zu prägen, das Lieferanten, Konkurrenten und Abnehmer von ihr haben sollen. So ist z. B. die Erarbeitung einer Corporate Identity als Regie zu verstehen, mit deren Hilfe das Publikum das gespielte Stück im gemeinten Sinn aufnehmen soll (vgl. dazu Weber 1985).

Der Sinn ermöglicht als Ordnungsform menschlichen Erlebens Reduktion von Komplexität und steuert somit die Informationsaufnahme und die Verarbeitung von Handlungen, die erlebt werden. Er drückt sich in Sprache, Mythen und Ritualen aus und steckt hinter den durch Werbung vermittelten Bildern ([14]. Analog zur Untersuchung von manifesten/latenten Funktionen gehen wir davon aus, dass es auch zwei Sinn-Ebenen gibt. Verborgene Tagesordnungen bei Sitzungen, nicht-bewusste Handlungsabsichten und Sinnzuschreibungen durch Beobachter bzw. nicht kommunizierte Interpretationen sind einfache Beispiele für eine Ebene der Orientierung, die nicht ausdrücklich benannt werden kann oder soll. Dementsprechend wird eine treffende Deutung von Beratern (als Beobachter) betroffen machen und Abwehr provozieren, da Latenz die Funktion des Strukturschutzes hat (s. auch 2.3).

Für systemisch vorgehende Berater lässt sich aus diesen Überlegungen folgern:

- Die Annahme, soziale Systeme seien sinn gesteuert, unterstreicht die Forderung, Unternehmen nicht eine von außen kommende Rationalität oktroyieren zu wollen. Berater haben zuallererst den hinter eingerichteten Strukturen und beobachtbaren Abläufen stehenden Sinn zu verstehen.
- Ergebnisse dieser Deutungsversuche sind Annahmen, die die wesentliche Grundlage für – im Staff auszuarbeitende – Interventionen sind, dem Klientensystem also meist nur indirekt vermittelt werden.
- Eine direkte Arbeit am Sinnsystem eines Unternehmens leisten wir dann, wenn in einem mehrere Monate in Anspruch nehmenden Prozess die Unternehmensidentität rekonstruiert wird (s. dazu 2.2). Die Berater moderieren dabei die Reflexion der von der Unternehmensleitung und von wichtig erachteten Mitarbeitergruppen als zentral angesehenen Werte und Normen, die sowohl das Innenverhältnis prägen als auch die Positionierung in der Umwelt beeinflussen. Unserem Konzept zufolge geht es dabei zunächst um das Herausarbeiten der Differenzschemata, die die Grundlage der Wahrnehmung innerer und äußerer Umwelt bilden: So wird z. B. untersucht, wie Zielgruppen definiert werden, wodurch Kunden von Nicht-Kunden unterschieden werden und welche Raster die Unterscheidung von Kundengruppen leiten. In weiterer Folge lassen sich daraus Informationssammlung und -analyse organisieren, neue Sichtweisen erarbeiten und daraus resultierende Vorgehensweisen ableiten. Insgesamt wird also Unternehmensidentität als eine Beschreibung wichtiger – über längere Zeiträume konstant zu haltende – Relationen zwischen Unternehmen und relevanten Umwelten herausgearbeitet, die natürlich auch die interne Strukturierung prägt. Der Prozess richtet sich aber nicht nur in die Zukunft, sondern hat auch retrospektive Rationalität: „Ein großer Teil der Sinngebung... kann verstanden werden als das Schreiben von plausiblen Rechenschaftsberichten, Geschichten und Sequenzen für die Gestaltung, Mehrdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird, welche sie hervorgebracht haben könnte.“ (Weick 1985, S. 278).

2.6. Steuerung durch Widersprüche und Veränderung

Die Arbeit an der Rekonstruktion des Sinns sozialer Systeme trägt die Tendenz in sich, die Geschichte zu glätten und das Unternehmen gleichsam stromlinienförmig auf eine planbare Zukunft auszurichten. Führt ein derartiger Prozess zu solchen Vorstellungen, so wurde verkannt, dass jeder Sinn widerspruchsfähig ist (Luhmann 1984, S. 494), jedes System sehr widersprüchliche Erwartungen an das Handeln stellt: Die Mitarbeiter sollen kreativ sein, aber mitdenken; sie sollen sich an feste Arbeitsregeln halten und zugleich ihr Potenzial an Fähigkeiten mobilisieren; der Betrieb muss wachsen oder gar neue Märkte erobern, trotzdem abgesichert sein.

Dass Unternehmen als ausschließlich an widerspruchsfreien Zwecken orientierte Zusammenschlüsse anzusehen sind, ist auch schon deshalb nicht aufrechtzuerhalten, weil die interne Differenzierung (z. B. nach Linie/Stab) Differenzen, widersprüchliche Erwartungen, Selektionen und Informationsverarbeitungen, voraussetzt und bedingt (s. dazu Titscher/Königswieser 1987).

Widersprüche haben zwar eine warnende, alarmierende Funktion und dienen als „Immunsystem“ (Luhmann 1984, z. B. S. 506), sie werden aber üblicherweise als unlogisch und schlecht bezeichnet und zu unterdrücken versucht. Kein Wunder, dass Grenzstellen (Kellner, Außendienstmitarbeiter etc.) und Vorgesetzte mit der Aufgabe betraut werden, sie zu begradigen oder auszubalancieren:

„Für abgestimmtes Handeln in Organisationen muss man sich aufeinander verlassen und aus der Gegenwart in die Zukunft extrapolieren können. Dies bedeutet, dass handlungsbestimmende Regeln, werte, Einstellungen, Strukturen erhalten und verankert werden müssen. Konstanz, Stabilität, Tradition schaffen Verhaltenssicherheit und Transparenz – aber sie gefährden dann Bestand und Entwicklung, wenn Menschen und Umwelten sich ändern und das Festhalten am Bewährten zur Verkrustung führt und zur Anpassung unfähig macht. Deshalb ist es gleichzeitige Aufgabe des Vorgesetzten zu erneuern, Veränderungen auch gegen Widerstand durchzusetzen und Entwicklungen einzuleiten, die Bestehendes entwerfen – ganz im Sinne der Maxime der „schöpferischen Zerstörung“, die Schumpeter für den kapitalistischen Unternehmer geprägt hat.“ (Neuberger 1984, S. 54).

Aus dem Zitat geht auch der enge Zusammenhang zwischen Widersprüchen, Krisen und Veränderungen hervor: Einerseits erfordert die Existenz unvereinbarer Erwartungen ständige Anpassungsleistungen, andererseits können diese Modifikationen die Anpassungsfähigkeit beeinträchtigen und Wendepunkte (Krisen) herbeiführen, die einen tiefgreifenden Wandel erforderlich machen.

Diese Behauptung fasst folgende Annahmen zusammen:

- Die Veränderungen von Handlungsweisen (Systemelementen, die nur eine punktuelle Existenz haben) allein, bedeutet noch keine dauerhafte Zustandsänderung des Systems.
- Eine Organisation ändert sich, wenn die handlungsleitenden Strukturen neu formiert werden. Lernen höherer Ordnung (s. Bateson 1981, S. 234 f.) erfordert die Umstrukturierung von Relationen, die Änderung von Erwartungen.
- Derartige Situationen ergeben sich – folgt man der Leitdifferenz System/Umwelt – dann, wenn die Diskrepanzen zwischen Betrieb und Mitarbeitern bzw. Außenwelt nicht mehr verarbeitet werden können, wenn Ko-Evolution blockiert ist.
- In Krisensituationen zeigt sich, ob das System in der Lage ist, zur Bewältigung neue Regeln auszuarbeiten, oder ob es mit alten Mustern eine Veränderung der Struktur zu verhindern sucht.
- Krisenbewältigung erfordert auch eine Neuverteilung der Rollen. Im kreativen Falle beinhaltet dieser Prozess Phasen von Versuch und Irrtum; überwiegen Machtinteressen, so ergeben sich Phasen von Versuch und Niederlagen.

Zur Unterscheidung der angesprochenen Arten von Veränderung wird häufig die von Ashby eingeführte Bezeichnung herangezogen:

- Ein Wandel erster Ordnung gleicht Abweichungen aus, ermöglicht die Anpassung an wenig turbulente Umwelten. Vermehrte Redundanz ohne Ausweitung der Varietät (s. 2.4) ist eine entsprechende Strategie.
- Die Veränderung zweiter Ordnung bedeutet Strukturwandel: sie gründet sich auf positive, die Abweichungen verstärkende Regelkreise, ist nicht linear und hat qualitative Umformungen zur Folge. Diese Strategie erfordert Lernen und meist auch (nachträgliche) Reflexion eingelebter oder tradiertter Problemlösungsmuster (vgl. 2.2), also „Sinneswandel“.

Wie auch aus der tabellarischen Zusammenfassung in Abschnitt 3.3. hervorgeht, ist die Einstellung zu Veränderungen einer der Punkte, in dem sich systemische Beratung am stärksten von anderen Ansätzen unterscheidet:

- Externe Unterstützung wird meist in Krisensituationen herangezogen. Ob das System lernen kann, Umweltereignisse und Beraterinterventionen zum Anlass für Strukturgewinn nimmt, wird wesentlich von der Konstellation bzw. Entwicklung der widersprüchlichen Kräfteverhältnisse abhängen. Aus Erfahrung weiß man (vgl. dazu auch Selvini-Palazzoli 1984), dass Berater häufig von jenen geholt werden, die im Prozess der Neuformierung von Rollen einen Machtverlust befürchten.
- Sieht man die positive Funktion von Widersprüchen und ihre Notwendigkeit, so lässt sich – zusammen mit den vorherigen Feststellungen – daraus für Berater folgern, dass sie sich nicht auf eine Seite des Widerspruchs setzen sollen und ihre Unterstützung vor allem in Angeboten zu liegen hat, die ein Deblockieren der Relationen ermöglichen.
- Die hinter diesen Empfehlungen stehende Haltung lässt sich auch aus den vorangegangenen theoretischen Annahmen ableiten: In jedem System gibt es zugleich verändernde und auf Strukturbewahrung gerichtete Erwartungen. Jeder Berater tritt von außen an ein Unternehmen heran und beobachtet die darin ablaufenden Handlungen mit seiner Rationalität. Dass er andere Differenzierungs- bzw. Wahrnehmungsraster hat, befähigt ihn zur Hilfe und grenzt auch seine Möglichkeiten ein: keiner kann die Folgen von Veränderungen und ihre Sinnhaftigkeit für die Organisation exakt abschätzen. Hinzu kommt noch, dass Selbstreproduktion auch die Implikation hat, dass ein Strukturwandel nur systemeigenen Prozessen folgen kann. Ein systemisch orientierter Berater wird daher Angebote machen, die Vor- und Nachteile des Status quo und mögliche Arten des Wandels anzuschauen, er wird aber nicht auf Veränderungen drängen.
- Diese Grundgedanken finden auch in konkreten Interventionsstrategien ihren Niederschlag. Am deutlichsten zeigt sich dies in der bei Therapeuten weitverbreiteten *paradoxen Intervention*, die hier kurz skizziert werden soll (s. dazu Simon/Stierlin 1984, S. 267 ff.). Diese, z. B. als Symptomverschreibung angewendete Technik unterstreicht die positive Funktion einer im Klientensystem bisher ausschließlich negativ bewerteten Verhaltensweise. Mit dieser Umformulierung erscheinen Störungen in einem neuen Licht; außerdem wird es kaum möglich, Widerstand zu leisten, ohne das Symptom beizubehalten: Vom Berater wird erwartet, dass er Veränderungen verschreibt, er vertritt aber eine Gegenposition, konfrontiert die Klienten mit einem Gegenparadoxon und zwingt sie damit, die Verantwortung für Beibehaltung oder Veränderung des als problematisch bezeichneten Zustands selbst zu übernehmen. Werden diese Maßnahmen als Aufträge formuliert, so wird damit der Überzeugung systemischer Berater Rechnung getragen, dass ein möglicher Wandel außerhalb der Beratung stattfindet. In der auf die Verschreibung folgenden Sitzung können dann erste Reaktionen beobachtet werden. Solche Interventionen sind also immer auch operationalisierte Hypothesen und werden daher zur Überprüfung der Beraterannahmen eingesetzt.

3. Systemische Beratung im Vergleich zu anderen Ansätzen

Zielsetzung dieses Kapitels ist es, systemische Beratung in Relation zu anderen „idealtypischen Beratungsansätzen“ darzustellen und damit deutlicher zu machen. Wir stellen diese Ansätze und ihre Relationen im Kontext zu den vorangegangenen Ausführungen dar, reduzieren also die vergleichende Übersicht, eben auf Basis dieses Modells.

Es gibt in der Praxis eine derartige Fülle verschiedener Beratungsansätze einzelner Berater bzw. Beratungsorganisationen, dass jede Typisierung sicherlich eine unzulässige Reduktion darstellt. Dazu kommt noch, dass für viele Berater die Diskussion über den theoretischen Zugang gar kein explizites Thema darstellt und auch zwischen Beratungstheorien und dem praktischen Handeln beträchtliche Differenzen liegen.

Wir gehen davon aus, dass keiner der hier unterschiedenen vier idealtypischen Beratungsansätze bzw. die systemische Beratung besser oder schlechter, höherwertiger oder minderwertiger sind, sondern dass je nach Situation des Klientensystems und je nach Möglichkeiten der Berater der passende auszuwählen ist. Welcher der verschiedenen Zugänge dem System entspricht, wird vorwiegend von dessen Erwartungen abhängen. Die Wahrscheinlichkeit den funktional „richtigen“ Ansatz zu benutzen, steigt sicherlich mit erhöhtem Bewusstsein über die jeweiligen Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede der Ansätze.

Wir haben trotz dieser Schwierigkeiten versucht *fünf „idealtypische“ Beratungsansätze* herauszudestillieren. Als Basis dazu haben wir unsere persönlichen Erfahrungen mit Unternehmensberatungen reflektiert, Selbstdarstellungen von ca. 100 Beratungsfirmen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz und multinationalen Beratungsunternehmen durchgesehen sowie entsprechende Literatur herangezogen.

3.1. Kriterien für die Differenzierung der Ansätze

In der Literatur wird eine Vielzahl von unterschiedlichen Beratungsansätzen bzw. -typologien herausgearbeitet [15]. Die folgende Auswahl soll einen Eindruck von der uneinheitlichen Sichtweise vermitteln:

Szyperski/Klaile (1983) unterscheiden für ihre Typisierung von Klientenerwartungen folgende Beraterrollen:

- Informationslieferant,
- Problemlöser,
- Katalysator,
- Trainer.

Einen Literaturüberblick über Akteurenkonzepte aus der Sicht des geplanten Wandels geben Kirsch u. a. (1979). Sie erwähnen z. B. den Change Agent und Change Catalyst, den Pace-Maker, den Interventionist, die Promotoren und Opponenten, die Garanten und den Projektmanager.

Wohlgemuth (1982) unterscheidet aus der Sicht der Organisationsentwicklung: Feuerwehrmann, Arzt, neutralen Dritten, Prozessberater, Interventionist und Promotor. Erwartungen an den Berater bzw. an das Beratersystem durch den Klienten, sollen hier anhand der Auflistung von Scharen (1977) aufgezeigt werden:

- Analysefähigkeit, d. h. Fähigkeit zur Problemexplikation und Lösung;
- Umfassende Sachkompetenz, d. h. Zugriff auf das zur Problemlösung notwendige methodische Know-how (inhaltlich und sozial);
- Erfahrung aus früheren gleichen oder ähnlichen Beratungsfällen;
- Anbieten von „maßgeschneiderten“, d. h. auf die spezifische Beratungssituation zugeschnittenen Lösungen;
- verständliche Sprache;
- Unvoreingenommenheit, Neutralität;
- Bereitschaft, auch auf unbequeme Wahrheiten hinzuweisen und diese zu diskutieren;
- Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Diskretion.

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Beratungsansätzen wollen wir anhand der folgenden Kriterien herausarbeiten:

- 1) *Grundannahmen und -haltungen des Beraters, Beraterteams, Beratersystems*
 - a) Weltbild
 - b) Organisationstheorie, -modell
 - c) Werte, Normen (charakteristische Werte und Normen, Umgang mit dem Widerspruch verändern/nicht verändern, wo findet die Veränderungsarbeit statt).

- 2) *Relation zwischen Klientensystem und Berater, Beraterteam, Beratersystem*
 - a) zeitlich (Beratungsbeginn, Beratungsdauer, Beratungsfrequenz)
 - b) sozial (Rollen/Erwartungen, Abgrenzung zwischen Klientensystem und Beratersystem)
 - c) inhaltlich (Beraterkompetenz, Umgang mit Problemen des Kunden).

- 3) *Beratungsfeld*
 - a) Beratungsobjekt
 - b) Beratungsinhalte
 - c) Stellenwert von Ist-Zustand, Diagnose
 - d) Manifeste/latente Ebene
 - e) Kontexte.

Besonders erklärungsbedürftig erscheint uns Punkt 1a): Ein zentraler Unterschied zwischen systemischer Beratung und den von uns definierten idealtypischen Beratungsansätzen liegt in den implizit bzw. explizit angenommenen Weltbildern. Je nach konstruktivistischen, mechanistischen oder systemischen Grundannahmen ergeben sich völlig verschiedene Organisations-, Beratungstheorien und Beratungshaltungen (Werte, Normen).

Für Anhänger des mechanistischen Weltbilds wird das Problem des Managers, des Gestalten und Lenkens sozialer Systeme, um gewünschte Zustände zu erreichen und unerwünschte zu vermeiden, zu einer Aufgabe der internen *Optimierung* (Gewinnmaximierung, Investitionsrechnung, Operations Research, sind Beispiele dafür). Hat man eine systemisch-evolutionäre Sichtweise verinnerlicht, so stellt sich die Herausforderung als *Balancieren* dar. Dann geht es nicht um die Konstruktion widerspruchloser Zielsysteme, sondern um die Anerkennung notwendigerweise widersprüchlicher Handlungen bzw. Erwartungen und die Balance zwischen System und Umwelt (vgl. dazu Malik 1984, S. 25).

3.2. Eine Typologie von Beratung

Anhand dieser Differenzierungskriterien ergeben sich unserer Erfahrung zufolge – die allerdings nicht durch eine empirische Untersuchung abgesichert ist – folgende fünf Cluster, die wir als idealtypische Beratungsansätze bezeichnen:

- Gutachten
- Manager bzw. Spezialist auf Zeit (Fachberatung 1)
- Prozessorientierte Fachberatung (Fachberatung 2)
- Organisationsentwicklung
- Systemische Beratung (die im vorangegangenen Kapitel charakterisiert wurde).

3.2.1. Gutachten

Vom Gutachter wird verlangt – und in der Regel nimmt der das auch für sich in Anspruch – unparteiisch, d.h. sachlich objektiv, emotional neutral und formal korrekt, uneigennützig und kollektiv orientiert, allein mit Hilfe seines Fachwissens und technischen Mittel und lediglich auf einen Ausschnitt der Problemstellung konzentriert, zur Lösung von Handlungs- und Interessenskonflikten beizutragen, auf deren Optimierung er weder Einfluss nehmen kann, noch soll (Haubl/Pleimes 1984).

Ein Gutachten hat die Funktion, die Zustände und Möglichkeiten einer Organisation (Klientensystem), innerhalb eines Fachgebiets, als Legitimationsfunktion nach innen bzw. außen zu bewerten.

So wurde etwa ein Großbetrieb untersucht, ob seine funktionale Vorstandsstruktur den heutigen internationalen Erfordernissen angepasst ist.
Ein Mittelbetrieb holte ein Gutachten ein, ob seine EDV-Konfiguration noch zeitgemäß ist.

Der Gutachter wird entweder vom Klientensystem selbst, aber auch häufig von Systemumwelten beauftragt, wie z. B. Aufsichtsrat, Betriebsrat.
Der Gutachter muss von den relevanten Umwelten (z. B. Aufsichtsrat, Eigentümer, Manager) als Sachverständiger anerkannt sein, damit seine Arbeit Wirkung erzielen kann. Eine charakteristische Werthaltung des Gutachters liegt in der Annahme, dass es eine Wahrheit gibt, die von außen feststellbar ist.

Der Gutachter achtet strikt darauf, über seine Tätigkeiten zur Informationsgewinnung hinaus, nicht mit dem System in Interaktion zu treten.
Das Ergebnis dieser spezifischen Form der Beratung ist ein schriftlicher Bericht, der eine klare Stellungnahme beinhaltet und als Hilfsmittel zur Vorbereitung eines Entscheidungsprozesses dient (vgl. Eichhorn 1985, S. 409).

Die Entscheidung, was mit dieser Stellungnahme geschehen solle, liegt beim Klientensystem alleine, da der Gutachter mit der Abgabe und Erklärung des Gutachtens seine Tätigkeit beendet hat. Sofern Veränderungsarbeit zu leisten ist, ist sie mit dem bestehenden Muster des Systems durchzuführen.

In Selbstdarstellungen von Beratern kommt diese Leistung z. B. in folgender Formulierung zum Ausdruck:

... Möglichkeiten im Sinne von Kosten einsparen aufzeigen. Ich bin dabei kein Ersatz für den Unternehmer und treffe auch keine Entscheidungen.

3.2.2. „Manager bzw. Spezialist auf Zeit“ (Fachberatung 1)

Der Berater ist persönlich kompetent verantwortlich für die Lösung eines durch den Auftraggeber genau definierten Problems.
Häufig ist der Auftraggeber nicht Mitglied des zu beratenden Systems bzw. Subsystems.

Zum Beispiel beauftragte eine Bank einen Berater als Krisenmanager für sechs Monate zur Sanierung eines Mittelbetriebs. Es gibt Designer, die für ein geringeres Basis Honorar aber dafür zusätzlich für eine Erfolgsbeteiligung am Umsatz an den von ihnen entwickelten Produkten arbeiten.

Der Berater übernimmt die volle Verantwortung, dass Veränderung geschieht und in welcher Form sie von sich geht. Die Veränderungsarbeit wird durch ihn selbst geleistet oder durch ihn gemanagt.

Dem Berater wird höhere Fachkompetenz als die im System vorhandene zugesprochen und zusätzlich wird auch Durchsetzungsvermögen von ihm erwartet; „Die Literatur zur Unternehmensberatung weist an zahlreichen Stellen darauf hin, dass die Konsultation eines externen Beraters in besonderem Maße dann ratsam sei, wenn es der Unternehmung an Fachwissen fehlte, um ein anstehendes Problem aus eigener Kraft zu lösen.“ (Klein 1974, S. 9).

Die Vertragsgestaltung passt sich dieser Aufgabenstellung an, indem es Pauschalhonorare aber auch fallweise erfolgsabhängige Anteile bei der Honorarfestlegung gibt. Der Klient kann erwarten, dass sein Problem durch den Berater persönlich gelöst wird.

Beispiele aus Selbstdarstellungen von Beratungsunternehmen:

- Unsere Aufgabe ist die Lösung Ihrer Probleme.
- Wir beweisen Ihnen, dass Sie mit uns mehr Geld verdienen können.
- Betrachten Sie uns einfach als spezialisierte externe Mitarbeiter, wie es Ihr Rechtsanwalt oder Steuerberater ist.

3.2.3. Prozessorientierte Fachberatung (Fachberatung 2)

Dieser Beratungsansatz versteht Organisation als soziotechnisches System. Er geht von einem Modell aus, welches Fach- und Prozessebene auseinander hält.

Der Fachberater wird als Experte für bestimmte Themen geholt, dem man höhere Fachkompetenzen als den internen vorhandenen zuspricht.

Zusätzlich wird jedoch großes Augenmerk darauf gelegt, dass die Mitarbeiter, die mit den Veränderungen nach dem Ausscheiden des Beraters leben müssen, auch motiviert sind, diese aufrechtzuerhalten.

Es ist daher für den Berater wichtig, über den Fachinput hinaus, die Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass auch den durch die neuen Gegebenheiten „Betroffenen Beteiligte werden“. Das erfordert von dem Berater spezifische Kompetenz zur Gestaltung dieser Prozesse.

Die Veränderungsarbeit erfolgt im Sinne von Erstellen von Expertisen durch den Berater – fallweise gemeinsam mit dem Klientensystem, die Auseinandersetzung über die Expertise und deren Realisierung, auf jeden Fall gemeinsam mit dem Klientensystem, wobei vom Berater die Bereitschaft erwartet wird, seine Meinung in einem gewissen Ausmaß der Originalität des Unternehmens anzupassen.

Als Beispiel könnte man die Einführung eines strategischen Planungssystems in einem Unternehmen anführen. Der Fachberater stellt erfolgreiche, in der Praxis bewährte Planungssysteme (Elemente, Prozesse, Inhalte) vor. Nach einer Phase der Begriffsdefinition und Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses, von strategischer Planung, wird durch den Berater und ein internes Projektteam ein für dieses Unternehmen adäquates Planungssystem aufgebaut.

Die Gewichtung zwischen Experteninput und Prozessberatung kann je nach Aufgabenstellung und Beratervorstellung über Prozessberatung (Mensch als zu motivierender Produktionsfaktor, Organisationsentwicklung, systemische Sichtweise) stark variieren.

Dazu einen Beleg aus Selbstdarstellungen von Beratungsunternehmen:

Wir organisieren die interne Arbeitsform, leiten und steuern die Zusammenarbeit am Projekt sowie die Realisierung der als richtig erkannten Maßnahmen. Wir helfen Ihnen nicht mit Gutachten oder Einzelvorschlägen.

3.2.4. Organisationsentwicklung (OE)

Organisationsentwicklung ist mittlerweile ein stark gebrauchter Ausdruck geworden, der jedoch in der Praxis bei sehr verschiedenartigen Vorgehensweisen verwendet wird. Die Spanne reicht von ausbildungsorientierten Workshops bis zu groß angelegten Strukturreorganisationsprojekten von Unternehmen. Schwierig ist auch, dass der vielfach erhobene Einwand, dass es keine Theorie der OE gebe, unserer Meinung nach zutreffen ist, so dass es auch von dieser Seite her problematisch ist, den idealtypischen Ansatz der OE herauszufiltern.

Ziele der Organisationsentwicklung werden auf zwei Ebenen definiert (Kubicek u. a. 1979):

Organisationale Ziele:

- Innovationsfähigkeit,
- Anpassungsfähigkeit,
- Effektivität.

Individuelle Ziele:

- Humanisierung der Arbeit,
- Autonomie,
- Selbstverwirklichung.

Eine zentrale Grundannahme der OE besteht darin, dass Effizienz und Humanität positiv korrelieren, wobei versucht wird, über Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen die betriebliche Effizienz zu erhöhen.

Luhmann (1984, S. 486) drückt dies folgendermaßen kritisch aus: „Im übrigen versteht man unter OE etwas ganz anderes als der Ausdruck erwarten lassen könnte – nämlich eine Zeit in Anspruch nehmende, sozialpsychologisch durchdachte Anpassung des Personals an die Erfordernisse der Organisation.“

Man kann Organisationsentwicklung auch als geschichtliche Reaktion auf den tayloristischen Ansatz, im Sinne einer „Vermenschlichung der Organisation“ sehen, der den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung und Intervention setzt.

Wir möchten den hier angenommenen Beratungsansatz der OE wie folgt definieren:

- Zielsetzung der OE ist, geplanten Wandel in der Organisation so zu ermöglichen, dass verschüttete humane Ressourcen zur Erhöhung der betrieblichen Effizienz frei werden und gleichzeitig das individuelle Wohlbefinden der Organisationsmitglieder steigt.
- Die OE-Berater fühlen sich für die Prozessgestaltung des geplanten Wandels verantwortlich, wobei sie das pädagogische Konzept verfolgen, die im Unternehmen tätigen Menschen so weit zu bringen, dass sie nach einiger Zeit, unabhängig von den Beratern, selbst derartige Prozesse planen und steuern können.
- Geplanter Wandel hat auf der personalen Ebene, im Sinne von Verhaltens- und Einstellungsänderungen und auf der strukturellen Ebene (Aufbauorganisation, Vorschriften etc.) zu erfolgen. Durch die Gleichgewichtung der strukturellen Ebene unterscheidet sich unser „idealtypischer OE-Beratungsansatz“ sehr stark von der Mehrheit der OE-Praktiker, die den personalen Ansatz stärker betonen.
- Die Berater sind Experten für die Gestaltung der Veränderungsprozesse, wobei sie von der Annahme ausgehen, dass Fach-Know-how ausreichend im Unternehmen vorhanden ist und durch Veränderungsprozesse stärker als bisher wirksam werden soll. Der OE-Berater bringt daher kein Fachinput ein.
- Veränderungsarbeit findet im wesentlichen in Workshops und Trainings gemeinsam mit den Beratern statt.
- Wesentliche Werthaltungen des OE-Beraters sind:
 - Es ist möglich Unternehmens- und Mitarbeiterziele auf einen Nenner zu bringen.
 - Partizipation ist ein Grundwert, der auf jeden Fall im Unternehmen zu verstärken ist.
 - Die zu bearbeitenden Widersprüche sind: Individuum – Gruppe – Organisation, Humanität – Effizienz.

Ein Unternehmen erarbeitete im Rahmen seiner strategischen Planung gewisse Basisstrategien, bezogen auf Marktposition, Stellung gegenüber Lieferanten, Produktion etc. Auf der gleichen Ebene der strategischen Planung wurde auch OE als eine Basisstrategie entschieden und ein Beratungsunternehmen zur Realisierung dieser Strategie beauftragt. In einem über sechs Jahre laufenden Projekt

wurden Veränderungsprozesse auf struktureller und personaler Ebene konkret durchgeführt und gleichzeitig das Unternehmen gelehrt, solche Prozesse in Zukunft selbständig durchzuführen. Die Arbeit der Beratung bestand in der Unterstützung der Gestaltung dieser Veränderungsprozesse; - sowohl im Rahmen der Jahresplanung (makro) als auch bei der Durchführung von Workshops und Besprechungen (mikro). Als flankierende Maßnahme wurden von den Beratern Trainings durchgeführt (z. B. Arbeits- und Besprechungstechnik, Konflikt, Moderation).

3.2.5. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Unternehmensberatung

Aus den in Kapitel zwei angestellten Überlegungen lässt sich ableiten, dass dieser – in der Unternehmensberatung bisher kaum vertretene – Ansatz nur dann sinnvoll ist, wenn die Problemlage eine Arbeit an den für die Organisation typischen Handlungsmustern erforderlich macht und die System/Umwelt-Differenz als Leitdifferenz gewählt werden kann.

Eine genauere Spezifizierung ergibt sich aus dem Vergleich mit den vorher unterschiedenen Beratungsansätzen. Wir meinen, dass systemische Unternehmensberatung dann nicht angebracht ist:

- wenn die Unterstützung ausschließlich der Legitimation anstehender oder bereits getroffener Entscheidungen dienen soll oder
- Manager auf Zeit bzw. Krisenmanager nötig sind;
- wenn ein klar definiertes fachliches Defizit behoben werden soll oder
- bestimmte Organisationsvorstellungen, Verfahren oder Instrumente vom Berater zu realisieren oder durchzusetzen sind.

Unserer Erfahrung zufolge ist aber allein schon für die Diagnose derartiger Problemlagen systemorientiertes Denken hilfreich.

Anmerkungen

- [1] An dieser Stelle möchten wir S. Hirsch (Brüssel) danken, bei dem wir von Mitte 1983 bis Anfang 1986 eine Ausbildung in systemischer Arbeit gemacht haben. Ihm verdanken wir die Kenntnis einer ganzen Reihe von Ideen und Techniken und vor allem die Einsicht in die Bedeutung der mit systemischer Arbeit verbundenen Haltung.
- [2] Einen kurzen und einführenden Überblick über verschiedene familientherapeutische Ansätze bietet z. B. Metsch (1985).
- [3] Die unseres Wissens nach eindrucksvollsten Belege liefern: Simon, Stierlin (1984) und Deil (1986). Diese Entwicklung lässt sich auch an den Beiträgen der seit 1981 in Dortmund erscheinenden „Zeitschrift für systemische Therapie“ (hrsg. von J. Hargens) verfolgen.
- [4] Ein Beispiel für die Popularisierung systemischer Beratung liefert ein Bericht über die Erfolge einer Handballmannschaft, in: Der Spiel 1986, Nr. 40, S. 231 u. 234. Siehe dazu den entsprechenden Artikel von Grau u.a. (1986).
- [5] Siehe dazu die Arbeiten von Malik (1984) und Probst/Siegwart (1985).
- [6] Dass wir diese Theorie für unsere Zwecke heranziehen, geht auch auf die persönliche Arbeit mit Herrn Luhmann zurück. Wir danken ihm für die geduldige Auseinandersetzung mit unseren Vorstellungen von seiner Theorie.
- [7] Eine analoge Annahme für den Bereich der Psychotherapie referiert Kind (1986).
- [8] Eine andere systemtheoretische Perspektive zeigt z. B. Sorge (1985, S. 62) auf.
- [9] Für diese Koalitionen und Bündnisse bringen Selvini-Palazzoli u.a. (1984) eine Reihe von Beispielen.
- [10] Zur Bedeutung von Entscheidungen als Element von Unternehmen vgl. Titscher/Königswieser (1985).
- [11] Sie geht auf die Arbeiten der Mailänder Therapeutengruppe (Selvini-Palazzoli u. a. 1981) zurück; eine ausführliche und theoretisch aktualisierte Darstellung bietet Deissler (1986).

- [12] Vgl. dazu die verbreiteten Bücher von Porter (1984, 1986), dessen Konzept die Bedeutung der Umweltanalyse – in Form einer Untersuchung von fünf Faktoren, die die Branchenstruktur bestimmen – stark betont. Seine Zentrierung rückt unserer Meinung nach die Umwelt/Organisation-Beziehung zu sehr in den Hintergrund und vernachlässigt die Bedeutung der Systemidentität.
- [13] Zu den Ausführungen über Redundanz und Varietät vgl. Luhmann (1986), dessen Manuskript diese Vorstellungen entnommen sind. Hinweise auf die Bedeutung von Varietät für die Steuerung von Unternehmen findet sich bei Malik (1984); der Begriff Redundanz wird von Bateson (1981) ausführlich behandelt.
- [14] Dem Stellenwert dieses Phänomens versuchen Konzepte zum Thema „Organisationskultur“ gerecht zu werden; s. dazu die zusammenfassende Darstellung von Neuberger (1985).
- [15] Einen guten Überblick über Beratungsauffassungen vermittelt Fleischmann (1984). Die Sammlung von über 450 einschlägigen Titeln von Elfgren u. a. (1985) zeigt, dass die Literatur zur Unternehmensberatung sozialwissenschaftliche oder gar therapeutische Erkenntnisse fast völlig negiert.

3.3. Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Beratungsansätze

Die Charakterisierung der fünf Beratungsansätze anhand der Differenzierungskriterien ist in nachstehender Tabelle 1 stichwortartig zusammengefasst.

1. Grundannahmen und Grundhaltung des Beraters bzw. BS	Gutachten	Fachberatung 1	Fachberatung 2	OE	systemische Beratung
1.1. Weltbild	mechanistisch, konstruktivistisch linear. Ziel – Mittel. Ursache - Wirkung			geschichtliche Reaktion auf tayloristischen Ansatz („Vermenschlichung“ der Org.)	systemisch-evolutionär
1.2. Organisationstheorie, -modell	Das Unternehmen hat eine Organisation		Organisation ist ein sozio-technisches System	stimmt auch latent bei OE	soziale Systeme gestalten sich autopoietisch, Wechselwirkung System – Systemumwelt. Organisation als soziale Handlungssysteme bezogen auf Sinn. Mensch als relevante innere Umwelt. Handlungen im Mittelpunkt der Betrachtung.
	Organisation ist zweckgerichtetes Instrument Betriebswirtschaftliche Rationalität hat Priorität			Der Mensch ist in der Org.; Mensch als wichtigstes Element d. Org. betrachtet	
	Produktionsfaktoren: Mensch, Maschine, Material				
1.3. Werte, Normen 1.3.1. Charakteristische Werte, Normen	es gibt eine absolute Wahrheit	der Berater hat sie durchzusetzen	der Berater hat sie gemeinsam mit dem Klientensystem an das Unternehmen anzupassen	geplanter Wandel ist möglich. Grundannahme: positive Korrelation zwischen Humanität und Effizienz Partizipation als Selbstwert in das Unternehmen hineinbringen. Unternehmens- und Mitarbeiterziele, -bedürfnisse, -ängste usw. auf einen gemeinsamen Nenner bringen.	Identitätsbestimmung und Definition von Funktionsfähigkeit ist Sache des Klientensystems selbst. Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Persönliche Bedürfnisse, Ängste usw. von Mitarbeitern werden als Prädispositionen für Handlungsmöglichkeiten angesehen. Nicht für die Veränderung von Personen zuständig.
1.3.2. Umgang mit Widerspruch verändern/nicht verändern	liegt beim Klientensystem, aber klare Empfehlung in Form des Gutachtens	Berater ist für Veränderung zuständig und verantwortlich	Berater ist für den Veränderungsvorschlag verantwortlich. Realisierung liegt beim KS, wobei Berater versucht, Veränderung durch entsprechende Prozessgestaltung, -unterstützung zu fördern.	Berater, Beraterteam ist für Prozessgestaltung für den geplanten Wandel verantwortlich. Inhalte des geplanten Wandels liegen beim Klientensystem.	Berater öffnet Widersprüche bzgl. verändern/nicht verändern von Handlungsmustern. Das Klientensystem trifft Entscheidung.
1.3.3. Wo findet Veränderungsarbeit statt	im Klientensystem allein	mit und durch den Berater	gemeinsam beim Zusammentreffen von Berater, -team und Klientensystem		ohne Beratersystem (gibt nur den Impuls). Ob neue Handlungsmuster entstehen, lässt sich nur im „Alltag“ feststellen
2. Relation Berater, -team,					

<p>BS β à KS</p> <p>2.1. <u>Zeitlich</u> Beratungsbeginn</p> <p>Beratungsdauer</p> <p>Beratungsfrequenz</p>	<p>Beratung beginnt mit Auftragserteilung</p> <p>Projektmäßig festgelegt</p> <p>sehr intensiv</p>			<p>langfristiger Entwicklungsprozess</p> <p>in der Praxis dauern OE-Projekte 3 – 6 Jahre</p>	<p>Beratung beginnt mit Erstkontakt (Anfang liegt schon vor 1 Kontakt)</p> <p>Projektmäßig festgelegt</p> <p>in der Praxis dauern diese Projekte 0,5 – 2 Jahre</p> <p>gering</p>
<p>2.2. <u>Sozial</u> Rollen/Erwartungen</p>	<p>Gutachter (muss von relevanten Umwelten als Gutachter anerkannt sein, z.B. Eigentümer, Mitarbeiter)</p> <p>strenge Trennung von Gutachter + KS</p>	<p>Spezialist, Manager auf Zeit</p> <p>ê</p> <p>nach mir/uns ist das Problem gelöst</p> <p>in Machtstruktur des Klientensystems eingebunden</p>	<p>Experte, der aus „Betroffenen“ Beteiligte macht</p> <p>ê</p> <p>Entstehung eines neuen Subsystems (Berater + KS) zur Problemlösung</p> <p>gemeinsames Erarbeiten von Problemlösungen</p>	<p>change agent Hilfe zur Selbsthilfe</p> <p>Berater, -team bleiben vom KS getrennt, suchen aber Anschlusspunkte (interne change agents, Machthaber)</p>	<p>Prozessbegleiter eines Entwicklungsvorgangs, der verantwortlich ist, dass er stattfindet und vom System selbst gestaltet wird.</p> <p>BS + KS sind <u>zwei</u> Systeme, die streng getrennt bleiben, jedoch für gemeinsames Lernen ein (intermediäres) System bilden. <u>Beratersystem</u> muss selbst ein stabiles System sein (Qualifikation d. Beratersystems ist mehr als die der einzelnen Berater)</p>

<p>2.3. <u>Inhaltlich</u> Kompetenz des Beraters</p> <p>Umgang mit Problemen des Kunden</p>	<p>Berater sind externe Quellen, denen man andere bzw. höhere <u>Fachkompetenz</u> als die der vorhandenen Ressourcen zuspricht</p> <p>Know-how Input Interaktion endet mit schriftlichem Gutachten. Prozess wird unterbrochen bevor Interaktion zwischen Gutachter und BS entsteht. Ergebnis soll mit alten Mustern weiterbearbeitet werden. Gutachten kann auch von anderen Stellen (z.B. Aufsichtsrat) angefordert werden.</p>	<p>+ Durchsetzungs-kompetenz</p> <p>Problem wird durch Berater gelöst</p>	<p>+ Prozesskompetenz</p> <p>Berater fühlt sich für Qualität und Realisierung der Problemlösung verantwortlich ↳ bekommt fallweise die Kompetenz der Problemdefinition zugesprochen ↳ gibt Fachinput soweit benötigt ↳ gibt Input zur Prozessplanung und -steuerung – soweit erforderlich.</p>	<p>geplanter Wandel als permanenter Prozess im Unternehmen zu installieren</p> <p>nach uns ist der Wandel als permanenter Prozess im Unternehmen installiert</p>	<p>dem KS die Möglichkeit zu einem Wandel 2. Ordnung anzubieten (Entscheidung liegt bei KS)</p> <p>Orientierung an der immmanenten Logik und Funktionalität des beratenen Systems. Deblokierung jener Tendenzen, die Lebensfähigkeit behindern. Probleme des Klientensystems nicht zu Problemen des Beratersystems machen. Interventionen setzen bei Handlungen ihre Voraussetzungen bzw. Folgen an.</p>
<p>3. Beratungsfeld 3.1. Beratungsobjekt</p>	<p>Häufige Einteilung in „klassische Funktionsbereiche“ (Rechnungswesen, Verkauf, Produktion...) bzw. in übergeordnete Begriffe (Marketing, Logistik, Controlling, Personalwesen...)</p>			<p>Das Unternehmen/-bereiche und die darin tätigen Menschen</p>	<p>Systeme bzw. Subsysteme</p>
<p>3.2. Beratungsinhalte</p>	<p>Arbeit am Mangel</p>	<p>↑ Erhöhen der Effizienz im Sinne betriebswirtschaftlicher Kategorien</p> <p>↑</p>		<p>am Widerstand arbeiten (ist Auseinandersetzung mit den Beratern) Wichtigste Themen: Neurose der Mächtigen, Pathologie der Organisation</p> <p>Zentrale Widersprüche, die fokussiert werden. Individuen, Gruppe, Organisation Humanität-Effizienz</p> <p>Reflexivität des Systems erhöhen Lernfähigkeit des Systems erhöhen (lernen)</p>	<p>Grundwiderspruch: verändern/nicht verändern</p> <p>Was ist die Funktionalität des Mangels? Strukturen, Muster, Normen in ihrer Bedeutung (Sinn) erkennen</p> <p>Arbeiten an den Widersprüchen des Systems</p> <p>Nicht auf einer Seite der Widersprüche stehen, sondern Neutralität</p> <p>Erhöhen der Lebensfähigkeit des Klientensystems</p>

3.3. Stellenwert von „Ist-Zustand“, Diagnose	IST-Zustand = Wahrheit, Realität		Diagnose = Wahrheit Realität	Diagnose = Hypothese
3.4. manifeste/latente Ebene	Arbeiten an/auf der manifesten Ebene			
	+ Arbeiten auf der latenten Ebene			
3.5. Kontexte	Theoretisches Fachwissen und Erfahrung mit ähnlichen/vergleichbaren Beratungsfällen des Beraters/BS			
	andere Gutachter	Lösungen auf Grund von Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Problemstellungen	Mitarbeiter, die mit den Veränderungen leben müssen	Organisationsgeschichte einbeziehen
			Lebensgeschichte der Mächtigen. OE als eine Strategie des strategischen Managements bzw. strategischer Planung. Mitarbeiter, die als wesentlichste Teile der Organisation verstanden werden.	relevante Umwelten (äußere und innere) und deren Relationen

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes, Frankfurt (zuerst 1972) 1981.
- Cyert, R. M./Dill, W. R./March, J. G. (1977): Die Rolle der Erwartungen bei unternehmerischen Entscheidungen. In: E. Witte/A. L. Thimm (Hrsg.): Entscheidungstheorie, Wiesbaden, S. 109 – 126 (zuerst in: Administrative Science Quarterly 1958/59).
- Deissler, K. G. (1986): Rekursive Informationsschöpfung. Zirkuläres Fragen als Erzeugung von Informationen (InFaM). Marburg 1986
- Dell, P. F. (1986). Klinische Erkenntnis. Zu den Grundlagen systemischer Therapie. Dortmund 1986
- Elfgen, R. u. a. (1985): Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung. Stuttgart 1985.
- Eichhorn, P. (Hrsg.) (1985): Verwaltungslexikon. Baden-Baden 1985.
- Fleischmann, P. (1984): Prozessorientierte Beratung im Strategischen Management. Dissertation. München 1984.
- Grau, U./Möller, J./Gunnarsson, I. (1986): Zur Beratung von Trainern im Mannschaftssport durch Psychologen. Entwurf eines systemisch orientierten Beratungskonzepts. In: Zeitschrift für systemische Therapie, 4. Jg. (1986) Heft 2, S. 120 – 130.
- Haubl, R./Pleimes, V. (1984): Klinische Psychologie. Begutachtungsprobleme bei Empfehlung psychosozialer Interventionen. In: H. Hartmann/R. Haubl (Hrsg.): Psychologische Begutachtung. München 1984, S. 163 – 191.
- Kind, H. (1986): Gibt es spezifische Faktoren in der Psychotherapie? In: Praxis der Psychotherapie und Psychosomatik, 31. Jg. (1986), S. 191 – 196.
- Kirsch, W. u. a. (1979): Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen. München 1979.
- Klein, H. (1974): Die Konsultation externer Berater. In: H. Klein/J. Knopp: Entscheidungen unter Außeneinfluss. Tübingen 1974, S. 3 – 108.
- Kubicek, H./Leuck, H. G./Wächter, H. (1979): Organisationsentwicklung; entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig. In: Gruppendynamik, 10. Jg. (1979), S. 297 – 318.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt 1984.
- Luhmann, N. (1986): Organisation. Unveröffentl. Manuskript.
- Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern/Stuttgart 1984.
- Maturana, H./Varela, F. J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Bern (zuerst 1984) 1987.
- Metsch, H. (1985): Familientherapie. In: D. Revenstorf: Psychotherapeutische Verfahren, Bd. IV, Stuttgart 1985, S. 64 – 116.
- Neuberger, O. (1984): Führung. Ideologie – Struktur – Verhalten. Stuttgart 1984.
- Neuberger, O. (1985): Unternehmenskultur und Führung. Universität Augsburg (mimeograph.) 1985.
- Porter, M. E. (1984): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt, New York (zuerst 1980) 1984.
- Porter, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/New York (zuerst 1980) 1986.
- Probst, G. J. B. (1985): Regeln des systemischen Denkens. In: G. J. B. Probst/H. Siegwart (Hrsg.): Integriertes Management. Bern/Stuttgart 1985, S. 181 – 204.
- Roventa, P./Müller, G. (1981): Marktattraktivität. Ein dialektisches Beratungskonzept. In: Die Unternehmung, 35. Jg. (1981) 4, S. 229 – 251.
- Scharen, F. (1977): Der Unternehmensberater – heute nötiger denn je! In: Management Zeitschrift 10, 46. Jg. (1977), S. 99 – 103.
- Selvini-Palazzoli, M. (1981): Paradoxon und Gegenparadoxon. 3. Aufl., Stuttgart (zuerst 1975), 1981.
- Selvini-Palazzoli, M. u. a. (1981): Hypothesieren – Zirkularität – Neutralität. Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. In: Familiendynamik (1981), S. 123 – 139.
- Simon, F. B./Stierlin, H. (1984): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart 1984.
- Sorge, A. (1985): Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozess. Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung, Frankfurt/New York 1985.

- Szyperski, N./Klaile, B. (1983): Die Nachfrage nach externer Unternehmensberatung. Universität Köln (mimeograph.) 1983.
- Titscher, S./Königswieser, R. (1987): Konflikte als Führungsproblem. In: A. Kieser/G. Reber/R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1987, Sp. 1233 – 1240.
- Titscher, S./Königswieser, R. (1985): Entscheidungen in Unternehmen. Zur Theorie und Praxis des Umgangs mit Krisen wechselseitiger Abhängigkeit. Wien 1985.
- Watzlawick, P./Weakland, J. H./Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern 1974.
- Weber, J. (1985): Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung. München 1985.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt (zuerst 1969) 1985.
- Willke, H. (1984): Zum Problem der Intervention in selbstreferentielle Systeme.. In: Zeitschrift für systemische Therapie 2. Jg. (1984), S. 191 – 200.
- Wohlgemuth, A. C. (1982): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern 1982.