

Theodor M. Bardmann · Torsten Groth
(Hrsg.)

Zirkuläre Positionen 3

*Organisation, Management
und Beratung*

Westdeutscher Verlag 2001

Systemische Organisationsberatung - beobachtet

Stefan Kühl

Kaum ein Ansatz hat in den letzten Jahren die Beratungsdiskussion so stark beeinflusst wie der systemische. Zwar ist der Anteil systemischer Beratung am Gesamtberatungsmarkt gering¹, in der öffentlichen Debatte spielt aber die systemische Beratung eine wichtigere Rolle als andere Ansätze wie z.B. die Expertenberatung oder die Organisationsentwicklung. Allein ein Blick auf die Anzeigen in den Fachzeitschriften zeigt, dass immer mehr Beraterinnen und Berater dazu übergehen, ihre Ansätze 'systemisch' umzubauen.

Die Attraktion der systemischen Beratung besteht darin, dass sie im Gegensatz zur Organisationsentwicklung und zur Expertenberatung auf einer ausgefeilten theoretischen Basis aus den Sozial- und Naturwissenschaften aufbauen kann (vgl. Wimmer 1991:68; siehe auch Mingers 1996:17). So greift die systemische Organisationsberatung Ansätze aus der systemischen Familientherapie (z.B. Mara Selvini Palazzoli, Helm Stierlin), aus der Biologie (z.B. Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Francisco Varela), der Kommunikationstheorie (z.B. Paul Watzlawick, Gregory Bateson) und der Soziologie (z.B. Niklas Luhmann) auf.

Das besondere Verdienst des österreichischen Beraters und Wissenschaftlers Rudolf Wimmer ist es, die systemische Beratung für die Luhmann'sche Systemtheorie geöffnet und damit maßgeblich zu einer 'Soziologisierung' dieses Beratungsansatzes beigetragen zu haben. Entgegen der Erwartungen der frühen systemischen Berater, die vorwiegend aus der Tradition der systemischen Familientherapie kamen, war die soziologische Systemtheorie nicht in allen Punkten mit den anderen theoretischen Grundlagen der systemischen Beratung kompatibel. So kam der für die aus der Familientherapie kommenden Berater so wichtige Begriff der Gruppe in Luhmanns Differenzierungsschema von sozialen Systemen nicht vor. Die Gruppe war für Luhmann lediglich eine Sonderform des Interaktionssystems und verdiente deswegen keine besondere Aufmerksamkeit (vgl. Wimmer 1999b:122; siehe aber die systemtheoretische Fundierung der Gruppe durch Tyrell 1983).

Wimmer ist sicherlich der profilierteste Vertreter der systemischen Organisationsberatung im deutschsprachigen Raum. Mit prägnanten Texten hat er die systemische Beratungstheorie vorgebracht und damit maßgeblich zur Professionalisierung der systemischen Beratung beigetragen. Wimmers Propagierung der Professionalisierung der systemischen Beratung ist insofern konsequent, als dass aus

¹ Schätzungen liegen für den Beginn der 90er Jahre bei einem Anteil von 1 % (vgl. Staehle 1991).

systemischer Sicht die Grenzziehung und Grenzerhaltung zwischen Berater- und Klientensystem maßgeblich für den Erfolg der Beratung verantwortlich ist. Ein gefestigtes Theoriegebäude des Beraters stützt diese Unterscheidung zwischen Berater- und Klientensystem - und diese Unterscheidung ermöglicht es dem Berater-system überhaupt erst, den Auftraggeber zu irritieren.

Ausgangspunkt: Komplexitätsreduzierung

Der auf den ersten Blick unspektakulär wirkende Ausgangspunkt der systemischen Beratung in der Wimmer'schen Ausprägung ist die Beobachtung eines Komplexitätsgefälle zwischen Systemen (den Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden) und ihrer Umwelt. Systeme - hier unterscheiden sich Organisationen nicht von Familien, Gruppen oder gesellschaftlichen Teilsystemen - sind gezwungen, einen großen Teil der Umwelt auszublenden, um sich überhaupt als System erhalten zu können: Gruppen können sich nicht für alles interessieren, was in einer Organisation passiert; Unternehmen können nicht alle Märkte beobachten; Familien können sich nicht mit allen Problemen ihrer Mitglieder auseinandersetzen.

Wie diese Komplexitätsreduzierung geschieht, entscheidet über die Weiterexistenz der Systeme - und an dieser Stelle kommen die systemischen Berater ins Spiel. Rudolf Wimmer geht davon aus, dass die zunehmende Umweltkomplexität von Unternehmen (genannt werden die üblichen Verdächtigen: Globalisierung, Neue Technologien, Wertewandel) nur durch eine Erhöhung der Binnenkomplexität von Unternehmen auf- und abgefangen werden kann. Diese Steigerung der Binnenkomplexität geschehe einerseits durch die Vergrößerung der Oberfläche einer Organisation. Über Dezentralisierung werden die verschiedenen Einheiten der Organisation zu Grenzstellen zur Umwelt aufgewertet und so die relevanten Kontaktpunkte nach außen vervielfacht. Andererseits steigere man im Inneren der Organisation die Vielfalt unterschiedlicher Entscheidungslagen. Durch flexiblere, offene Programme und Kommunikationswege werden die Handlungsmöglichkeiten in der Organisation vermehrt (vgl. Wimmer 1993:281).

Für Wimmer liegt der Kern des Problems der Steuerung komplexer Organisationen in der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kooperation und Koordination zwischen den autonomen, vorrangig an sich selbst orientierten Einheiten. Die Herausforderung besteht für Wimmer darin, Anschlussfähigkeiten zwischen den unterschiedlichen Denkweisen, Problem- und Weltansichten sowie zwischen den divergierenden Interessenslagen immer wieder von neuem herzustellen. Führung durch Manager und Berater heißt dann, die autonomen Einheiten in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt dazu anzuhalten, ihre Probleme so zu formulieren, dass sie untereinander überhaupt wahrgenommen werden (vgl. Wimmer 1989).

Die Bedrohungsszenarien (oder besser: Herausforderungsszenarien) Wimmers entsprechen an dieser Stelle weitgehend denjenigen, die wir auch in den Selbstbeschreibungen des Managements finden können, werden aber im Anschluss an das Autopoiesiskonzept um einen zentralen Aspekt ergänzt: Die Umwelt einer Organisation oder einer Organisationseinheit ist keine objektiv vorhandene Beeinflus-

sungsgröße, sondern kann immer nur in Abhängigkeit von der Funktionsweise der Organisation gedacht werden. Jedes soziale System folgt den jeweils eigenen Unterscheidungen - und die Unterscheidung ist niemals durch die Umwelt vorgegeben, sondern immer eine Eigenkonstruktion des Systems. Die systemische Beratung geht davon aus, dass jedes soziale System sich im Laufe seiner Geschichte eine eigene Welt geschaffen hat und deshalb nur über einen sehr eingegrenzten Blick auf sich und seine Umwelt verfügt (vgl. Wimmer 1992:73f).

Ansatzpunkt: Bearbeitung der System-Umweltgrenze

Der Ansatzpunkt der systemischen Beratung ist die Bearbeitung der System-Umweltgrenzen. Die Grenzen zwischen System und Umwelt sind nicht statisch, sondern werden immer wieder neu geschaffen. Jede in einer Organisation stattfindende Entscheidung nimmt die Differenz zur Umwelt in Anspruch und trägt dadurch zu ihrer Bestimmung bzw. zu ihrer Veränderung bei (vgl. allg. Luhmann 1984:267): Wenn beispielsweise die Kompetenzen der Personalabteilung aufgewertet werden, verändern sich auch die Schnittstellen von Bewerbern und Beschäftigten zur Organisation. Wenn ein Lean Production System eingeführt wird, hat dies immer auch Auswirkungen auf die Grenzbeziehungen des Unternehmens zu den Zulieferern.

Der originelle Ansatzpunkt von Rudolf Wimmer (z.B. 1991, 1992 und 1993) ist darin zu sehen, Reflexionen darüber anzustellen, wie - kompliziert gesprochen - die Organisation Ungewissheit in die Mechanismen ihrer Absorption wiedereinführen kann (ein sogenanntes re-entry). Was ist damit gemeint? Im klassischen Organisationsverständnis wurde Ungewissheit dadurch reduziert, dass das Management stabile Programme, Kommunikationswege und Personalstrukturen einrichtete. Nur wenn Krisen auftraten, dachte das Management über die Variation dieser Strukturen nach. Die Wiedereinführung der Ungewissheit in den Mechanismus ihrer Absorption bedeutet, so Wimmer in Anschluss an Niklas Luhmann, dass die Strukturen der Organisation permanent variiert und die Auswirkungen dieser Variation mitreflektiert werden.

Konkret bedeutet dies, dass es immer mehr zur Aufgabe des Managements wird, Alternativwissen zu formulieren: Welche anderen Märkte gibt es? Welche anderen Organisationsprogramme wären denkbar? Wie können die Zulieferbeziehungen anders organisiert werden? Durch diese Mobilisierung von Alternativwissen wird die Variabilität der System-Umweltgrenzen immer wieder neu thematisiert und damit ein wichtiger Beitrag zum Erhalt dieser Grenzen und damit des Systems geleistet.

Knackpunkt: Der Interventionsansatz der systemischen Beratung

Welche Möglichkeit besteht innerhalb dieses Theoriegebäudes für Beratung? Die Interventionsmöglichkeiten sind aus der Sicht der neueren systemischen Beratung begrenzt. Während systemische Berater anfangs stellenweise davon ausgingen, dass Intervenieren das Überschreiten von Grenzen, das Eindringen in ein System bedeutete (Titscher 1991:313), geht Rudolf Wimmer wie auch die Mehrzahl der

systemischen Berater davon aus, dass die Systemgrenzen nicht überschritten werden können. Die Aufrechterhaltung dieser Grenzen zwischen Berater- und Klientensystem ist die Bedingung für die Fortexistenz der Beratung (Wimmer 1992:82). Wenn in einem Beratungsprozess die Grenze zum Klientensystem überschritten werden würde, dann würden die Berater und ihre Impulse Teil des Klientensystems werden. Die Beratung wäre zu Ende.

An dieser Stelle findet durch den systemischen Ansatz ein Paradigmenwechsel in der Beratungstheorie statt. Während die Expertenberatung und die Organisationsentwicklung Organisationen als offene Systeme konzeptualisieren und deswegen mit einem relativ simplen Interventionsverständnis auskommen, geht die systemische Beratung von einer operationellen Geschlossenheit der Systeme (Autopoiesis) aus.

Die systemische Beratung grenzt sich durch diese Grundüberlegung insbesondere von dem Veränderungsoptimismus und der Steuerbarkeitsvorstellung der Expertenberatung und der Organisationsentwicklung ab (vgl. Wimmer 1999a). Die systemischen Berater betrachten Organisationen als sich selbstorganisierende Systeme, die Veränderungen nur selbst vornehmen können. Die Prozesse dieser Organisationen können weder durch das Management noch durch die Berater einfach im Voraus geplant und gesteuert werden. Das 'Klientensystem' kann durch das wiederum selbstorganisierte 'Beratersystem' lediglich während der Beratungssituation - im intermediären 'Beratungssystem' - irritiert werden. Die Erreichung von Zielen im Bereich der Effizienzsteigerung oder der Humanisierung der Arbeitswelt kann durch systemische Berater wegen der Geschlossenheit des Klientensystems nicht garantiert werden.

Worin besteht der Nutzen einer systemischen Organisationsberatung? Systemische Berater können beobachten, welche dominanten Muster ein Klientensystem zur Konstruktion seiner Realität aufgebaut hat. Zur Rekonstruktion dieser dominanten Muster wird häufig die Methode des zirkulären Fragens eingesetzt. Nur von dieser zweiten Beobachtungsebene aus wird sichtbar, was ein Klientensystem mit seinen Differenzschemata sehen kann und was nicht. Die systemischen Berater erarbeiten sich einen Zugang zu den blinden Flecken eines Klientensystems und verfügen damit über Informationen, mit denen sie das System irritieren können (Wimmer 1992:78).

Diese Information über die blinden Flecken werden von den systemischen Beratern nicht blind in einer 'Bombenwurfstrategie' in das Klientensystem eingespielt. Die blinden Flecke - die Latenz - liegen ja in den lebensnotwendigen Grenzziehungen der Organisation begründet. Ziel der systemischen Beratung kann also nicht sein, die Organisation penetrant mit deren blinden Flecken zu konfrontieren, sondern der Berater muss sich und den Klienten in einem Beratungssystem so aneinander koppeln, dass das Klientensystem anschlussfähig für die Beobachtungen des Beratersystems wird (vgl. auch Kühl 2000:188ff.).

Die systemische Beratung verfügt über ein spezifisches Methodenrepertoire, mit dem das Klientensystem irritiert werden kann. Dieses Methodenrepertoire

stammt nicht aus der sozial- oder naturwissenschaftlichen Systemtheorie, die ja keine Interventionstheorien sind, sondern wurde aus der systemischen Familientherapie übernommen (vgl. Groth 1999). Bei 'positiven Konnotationen' wird das Verhalten in Organisationen nicht als Problem oder Krankheit definiert, sondern auf ihre Funktionalität hin untersucht: Weswegen werden vermeintlich ineffektive Routinen nicht aufgegeben? Warum behält man einen vermeintlich zu teuren Zulieferer bei? Bei 'paradoxen Interventionen' schlägt der Berater kontradiktorische Handlungsanweisungen vor, um starre Argumentationsmuster zu durchbrechen.

Kritikpunkt: Die blinden Flecken der systemischen Beratung - ein Leseraster
Das besondere Verdienst der systemischen Organisationsberatung liegt in zweierlei. Erstens ist es den systemischen Beratern und allen voran Rudolf Wimmer gelungen, eine ausgefeilte Interventionstheorie und -praxis zu entwickeln. Mit dem Rückgriff auf das Konzept der operationellen Geschlossenheit konnten die idealistischen Steuerungsvorstellungen der Organisationsentwicklung und der Fachberatung überwunden werden. Entstanden ist ein differenziertes Interventionsverständnis und eine ausgeklügelte Reflexion der Wechselwirkungen zwischen Berater und Klient.

Zweitens haben die systemischen Berater die Reduzierung der Beratungsansätze auf menschliches Handeln überwunden, wie sie z.B. für den Gestaltansatz, das Neurolinguistische Programmieren oder die Themenzentrierte Interaktion typisch war. Konsequenterweise angewendet geht eine systemische *Organisationsberatung* nicht von einer Intervention an den Menschen aus, sondern interessiert sich für die Regeln und Muster in der Organisation. Menschen in Organisationen sind für die systemischen Organisationsberater nur noch Umwelt des Klientensystems und nicht mehr der Fokus ihrer Interventionen.

Jedes System schafft sich dadurch, dass es sich von der Umwelt unterscheidet, blinde Flecken. Die systemische Beratung 'parasitiert' (der Begriff ist in der Systemtheorie nicht negativ gemeint) an den blinden Flecken ihrer Klientensysteme. Aber was für die Klientensysteme gilt, gilt natürlich auch für die Beratersysteme. Auch der professionelle Zusammenhang der systemischen Berater produziert durch seine Unterscheidungen eigene blinde Flecken. Im Rahmen einer Beobachtung der systemischen Beratung liegt es nahe, diese blinden Flecken in Augenschein zu nehmen und damit ein problemorientiertes Leseraster für Texte von systemischen Beratern anzubieten.

Der erste blinde Fleck betrifft das Phänomen 'Macht'. Immer wieder wird den systemischen Beratern vorgeworfen, Machtprozesse nur in einem sehr begrenzten Rahmen wahrzunehmen. So wird in der systemischen Beratung häufig noch eine 'funktionale', 'gute', d.h. im Sinne der Organisation wirkende Macht und eine 'dysfunktionale', 'schlechte', 'eigennützige' Macht unterschieden. Hier lässt sich mit Hermann Idinğ (2000:186) der Vorwurf erheben, dass die systemischen Organisationsberater die Ansätze der systemischen Familientherapie von Selvini Palazzoli nur halbiert in eine systemische Theorie der Beratung überführt haben. Die zweite

Phase, in der Selvini Palazzoli Fragen der Geschichte und der Macht thematisiert hat, sind bisher in der systemischen Beratung genauso wie die machttheoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie nur unzureichend rezipiert worden. Gerade in der Organisationstheorie (vgl. Friedberg 1993) setzt sich jedoch immer mehr ein Verständnis durch, das Macht nicht mehr in einer bewertenden Form betrachtet, sondern als unverzichtbaren Schmierstoff ansieht, durch den die unvermeidbaren Rationalitätslücken in Organisationen gefüllt werden.

Ein zweiter blinder Fleck betrifft die tendenzielle Missachtung des Phänomens 'Organisation' im systemischen Organisationsberatungsansatz. Die Bemerkung mag überraschen, da gerade auch Wimmer immer wieder an der Organisationsentwicklung die Missachtung des Systemtyps Organisation kritisiert hat (vgl. z.B. Wimmer 1991:112). Es lässt sich jedoch in einem Großteil der systemischen Beratungsliteratur eine Konzentration auf die Autopoiesis sozialer Systeme beobachten, ohne auf die Spezifik der jeweiligen Systemtypen besonders einzugehen. Aber zur Charakterisierung von Unternehmen - so schon Niklas Luhmann (1992:106) - reicht die Autopoiesis bei weitem nicht aus. Luhmann selbst hat dieses Problem mit der Bemerkung auf den Punkt gebracht, dass die systemischen Berater zu viele Autopoiesis- und zu wenige organisationssoziologische Texte lesen würden. Es besteht m.E. die Gefahr, dass die systemische Beratung zwar ein ausgefeiltes und komplexes Interventionsverständnis entwickelt, aber die Präfixe 'Familie', 'Gruppe' oder 'Organisation' vernachlässigt.

Ein dritter blinder Fleck der systemischen Beratung besteht in der Immunisierung gegen Erfolg und Misserfolg der Beratung.² Während die Organisationsentwicklung und die Fachberatung Erfolgsversprechungen abgeben, halten sich systemische Berater aufgrund ihrer Vorstellungen von der Autopoiesis des Klientensystems bedeckt. Man zieht sich auf die Aussage zurück, dass man irritieren kann, aber es von dem Klientensystem abhängt, wie es die Irritation aufgreift (vgl. für systemische Familientherapie Horn 1994). An dieser Stelle bietet sich eine Anwendung des systemischen Ansatzes auf sich selbst an. So braucht man die Zurückhaltung der systemischen Berater nicht unbedingt mit der Autopoiesis des Klientensystems zu erklären, sondern kann dies auf die Autopoiesis des Berater-systems zurückführen. Es lässt sich bei systemischen Beratern insofern eine Tendenz zur Selbstimmunisierung beobachten, als dass sie sich mit ihrer Zurückhaltung in Bezug auf Erfolgskriterien gegen die Gefahr des Scheiterns schützen - Motto: "Es hängt vom Klientensystem ab." Sie machen sich gegenüber dem Klientensystem damit unangreifbar. Die Professionalität von systemischer Beratung zeigt sich nicht zuletzt darin, dieser Tendenz zur Selbstimmunisierung zu widerstehen und trotz der Schwierigkeiten der Erfolgsmessung, Lernprozesse im Berater-system zu initiieren. Die Professionalisierung der systemischen Beratung steckt an dieser Stelle noch in den Kinderschuhen.

² Für diesen Hinweis danke ich meinem Kollegen André Kieserling, der dieses Argument für die systemische Familientherapie entwickelt hat.