

**Die Beratungsbranche steht unter Druck. Klischeehaft werden die aus einer betriebswirtschaftlichen Richtung stammenden Strategie- und Organisationsberater als «Nieten in Nadelstreifen» oder «Versager im Dreiteiler» bezeichnet. Die eher aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Gruppendynamik und der Arbeitswissenschaft kommenden Prozessberater werden dagegen als «Psychotherapeuten im Unternehmen» diskriminiert.**

# Stefan Kühl

## Organisationsberatung

### Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung<sup>1</sup>

**D**ie Unzufriedenheit mit den beiden dominierenden Beratungsansätzen – einerseits dem betriebswirtschaftlichen, zweckrationalen Paradigma der Expertenberatung (manchmal auch als Fach-, Experten- oder Strategieberatung bezeichnet) und andererseits dem prozeduralen Paradigma der systemischen Beratung (als Prozessberatung der Organisationsentwicklung sehr ähnlich) – wird zunehmend auch aus der Perspektive derjenigen Wissenschaften geäußert, die lange Zeit als Referenzpunkt für die jeweiligen Beratungsansätze dienten.

So wächst die betriebswirtschaftliche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, die mehr oder minder explizit eine zentrale Grundlage der

klassischen Fach- und Expertenberatung bildete (vgl. Nicolai/Kieser 2002).

Parallel dazu wird in der Soziologie zunehmend die Frage aufgeworfen, was denn die systemische Prozessberatung überhaupt mit der Systemtheorie gemein habe. Es wird bezweifelt, dass das systemische Beratungsparadigma eine überzeugende Basis in der soziologischen Systemtheorie gefunden hat (vgl. Scherf 2002).

Diese Zweifel aus der Wissenschaft könnten sowohl die Expertenberater als auch die systemischen Berater kalt lassen, sind ihre Referenzpunkte doch vorrangig die Kunden aus Wirtschaft, Politik, Religion oder Wissenschaft und die Konkurrenten aus dem Beratungsgewerbe, mit denen

<sup>1</sup> Dieser Artikel beinhaltet konzeptionelle Vorüberlegungen für einen mit Manfred Moldaschl herausgegebenen Sammelband zu Organisation und Intervention, in dem eine Reihe von neuen Ansätzen der Organisationsberatung vorgestellt werden.

um die Kunden konkurriert wird. Eine wissenschaftliche Absegnung ist für eine Berater-Community ein «Nice-to-have», aber nicht essentiell.

Interessant wird die Debatte dadurch, dass auch in der Beraterzunft eine Suchbewegung einsetzt, die sich vom rationalistischen Paradigma der Fachberatung einerseits und der systemischen Prozessberatung andererseits zu lösen sucht.

Was steckt hinter dieser Suchbewegung? Womit hängt die wachsende Unzufriedenheit mit den beiden dominierenden Ansätzen der Organisationsberatung zusammen? Und wie sehen die Konturen einer Organisationsberatung jenseits der betriebswirtschaftlichen Beratung und der systemischen Beratung aus?

## Die Grenzen der betriebswirtschaftlichen Beratung

**I**n ihrem klassischen zweckrationalen Paradigma geht die betriebswirtschaftliche Organisationsberatung von einem identifizierbaren «one best way» der Organisationsgestaltung aus. Bei der Entwicklung dieses «one best way» wird die Organisation von einem Oberzweck aus gedacht – beispielsweise der kostengünstigen Produktion von Waschmaschinen, dem flächendeckenden Verkauf von Telefonanschlüssen oder dem profitablen Transport möglichst vieler Güter über ein Schienennetz.

Die gesamte Organisation kann, so die Suggestion des zweckrationalen Para-

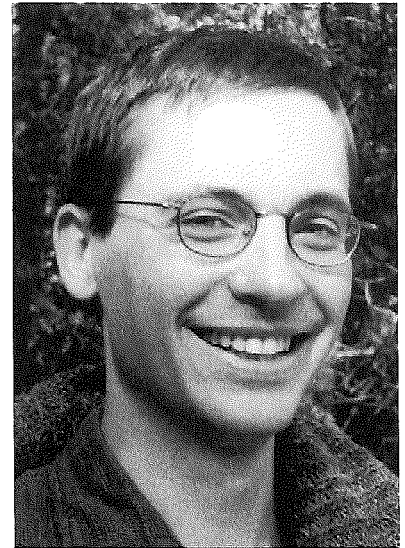
digmas, auf diesen Oberzweck ausgerichtet werden. Die Führung der Organisation definiert ein allgemeines Ziel, das erreicht werden soll. Dann werden Mittel bestimmt, mit denen dieses Oberziel am besten erreicht werden kann. Die definierten Mittel zur Erreichung des Oberziels werden dann wiederum als Unterziele definiert, und es werden Mittel zur Erreichung der Unterziele bestimmt. So entsteht eine hierarchische Kette aus Ober- und Unterzielen, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann.

Um in diesem Paradigma rationale Entscheidungen treffen zu können, ist es notwendig, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternativen zu sammeln und die Konsequenzen der einzelnen Alternativen sorgfältig abzuwägen – und wer könnte dies besser als ein Berater? Der betriebswirtschaftliche Berater tritt als Experte des «one best way» auf, der zusammen mit dem Klienten effektivere Mittel für die Erreichung des Oberzwecks definiert.

### Das kaum problematisierte Verhältnis von Wissenschaft und Praxis

Der Charme dieses Ansatzes liegt in einer engen Verzahnung von Wissenschaft und Beratungspraxis. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr zu einer «Kunstlehre» entwickelt, die anhand von Erfahrung und Erprobung Ratschläge und Rezepte für ein erfolgreiches Handeln der Unternehmensleiter entwickelt. Eine auf Distanz zur Praxis gebaute betriebswirtschaftliche Forschung mag abseits weiter bestehen, das Zentrum aber dominiert eine zur Managementlehre umgemodelte Betriebswirtschaftslehre mit einem Fokus auf Techniken und Werkzeuge (vgl. Koblitz 2004: 194).

In diesem Paradigma dienen «Zweck» und «Mittel», so eine frühe Beobachtung



**STEFAN KÜHL**, Professor für Soziologie mit Schwerpunkt Organisation an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg und Organisationsberater der Firma Metaplan in Quickborn. Veröffentlichungen und anderem: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (1998) und Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation (2000). Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur (2004).

Metaplan  
Goethestr. 16  
D-235451 Quickborn  
Fon +49-4106-6170  
Fax +49-4106-617-100  
E-Mail: stefankuehl@metaplan.com

**Mit den «Revisionen der Rationalität» wurden blinde Flecke der betriebswirtschaftlichen, zweckrationalen Organisationsberatung deutlich.**

Niklas Luhmanns, nicht nur als praktische Orientierungsrichtlinie, also als Entscheidungshilfe für Manager und Berater. Sie werden zugleich auch als theoretischer Bezugsrahmen der Wissenschaft genutzt. Die «wissenschaftlichen Bemühungen» sind dadurch von vornherein an den «Verständnishorizont der Praxis gebunden und durch ihn begrenzt». Die klassische Betriebswirtschaftslehre geht der Praxis bei der Lösung kniffliger Fragen zur Hand, wenn der Manager oder der Berater keine Zeit dafür hat. Sie kann als vom Zwang des Befristeten wenigstens partiell befreite Wissenschaft Entscheidungsmodelle für die Praxis konstruieren, die eine grössere Anzahl von Variablen einbezieht als die Handlungsskripte von Beratern. Aber letztlich sind dies nur graduelle Unterschiede zwischen Wissenschaft und Praxis (vgl. Luhmann 1965: 305).

Die heutzutage im Hauptstrom der Betriebswirtschaftslehre praktizierte «Einheit von Theorie und Praxis» hat Ähnlichkeiten mit dem Theorie-Praxis-Verständnis einiger Brachialvarianten des Marxismus. Genauso wie in wichtigen Teilen der Betriebswirtschaftslehre davon ausge-

gangen wird, dass eine betriebswirtschaftliche Theorie handlungsrelevantes Wissen für Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser liefert, wird in der leninistischen Variante des Marxismus davon ausgegangen, dass sich mehr oder minder selbstverständlich aus einer kritischen Gesellschaftstheorie auch eine revolutionäre Praxis ableiten lässt.

Weil sich die klassische Expertenberatung letztlich als Fortsetzung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre mit anderen Mitteln präsentiert, gibt es kein nennenswertes Vermittlungsproblem zwischen Wissenschaft und Praxis. Man spricht die gleiche (Folien-) Sprache.

Was sich jedoch aus der einen Perspektive als hohe «Praxistauglichkeit» der Wissenschaft darstellt, präsentiert sich aus einer anderen Perspektive als fehlende Distanz oder Kritikfähigkeit einer Wissenschaft. Durch die Bindung an das Zweck-Mittel-Schema verbaut sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft die Möglichkeiten einer «kritischen, gleichsam externen Analyse von Handlungskomplexen» und beschränkt «sich auf eine Hilfsfunktion des Entscheidungsprozesses» (vgl. Luhmann 1965: 305).

### **Das begrenzte Verständnis von Organisation in der betriebswirtschaftlichen Beratung**

Der sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Expertenberatung dominierende Ansatz ist in den USA seit den fünfziger Jahren, in Deutschland seit den sechziger Jahren und in Frankreich seit den siebziger Jahren zunehmend wissenschaftlich unter Druck geraten. Es ist besonders das Verdienst von Richard Cyert und James March, darauf hingewiesen zu haben, dass bei der Zerlegung eines organisatorischen Oberzweckes nicht eine «Organisationsmaschine» entsteht, in der alle Teile ineinan-

der greifen, sondern notwendigerweise im Konflikt stehende lokale Rationalitäten (vgl. Cyert/March 1963). Die Konflikte beispielsweise zwischen Vertriebs-, Produktentwicklungs-, Produktions- und Qualitätsabteilung sind aus dieser Perspektive nicht Pathologien, die durch eine «Harmonisierung der Prozesse» überwunden werden könnten, sondern das unvermeidliche Ergebnis der Arbeitsteilung.

Mit den «Revisionen der Rationalität» in Teilen der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationssoziologie wurden blinde Flecke der betriebswirtschaftlichen, zweckrationalen Organisationsberatung deutlich:

Die klassische Organisationsberatung hat, so ein zentraler Kritikpunkt, durch ihr Zweck-Mittel-Schema einen Bias für die formalen Prozesse in Organisationen entwickelt. Sie fokussiert sich auf die Prozesse in einer Organisation, die für die Mitglieder zur Einstellungsvoraussetzung gemacht wurden und durch Organigramme, Prozesshandbücher oder Stellenbeschreibungen offensichtlich werden. Für die Informalität, also die Erwartungen, die nicht ausdrücklich als Mitgliedschaftsbedingungen an die Mitarbeiter herangetragen werden, fehlt der Blick. Weichen Mitarbeiter von den formal definierten Prozessen ab, so sieht ein klassischer Organisationsberater nur die Möglichkeit, ihnen diesen «Schlendrian» auszutreiben oder die Prozesse so zu verändern, dass die Mitarbeiter wieder regelgerecht arbeiten können. Eine Vorstellung, mit welchen Interventionen man in die Informalität eingreifen kann, fehlt in der betriebswirtschaftlichen Organisationsberatung.

Die Fokussierung auf die Formalstruktur äussert sich dann unter

anderem in einer konzeptuellen (aber nicht unbedingt praktischen) Unfähigkeit, mit dem Phänomen der Macht in Organisationen umzugehen. Macht wird dabei vornehmlich mit Hierarchie gleichgesetzt, und alle Machtquellen, die sich nicht durch eine Stellung im Organigramm rechtfertigen lassen, werden tendenziell pathologisiert. Wenn sie nicht völlig missachtet wird, dann wird Macht in der klassischen Organisationsberatung bestenfalls als «Störgrösse» behandelt, die verhindert, dass die Beratung ihre Fachexpertise entfalten kann (vgl. Nicolai 2000: 240).

Dahinter steckt eine grundsätzliche Begrenzung der klassischen Beratung. Es fehlt dem rationalistischen Beratungsansatz tendenziell der Blick dafür, dass in Organisationen nicht nur offensichtliche, manifeste Funktionen eine Rolle spielen, sondern auch versteckte, nicht ansprechbare, latente Funktionen. Eine Diskussion über die Abschaffung von persönlichen Assistenten beispielsweise wird ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt einer effizienteren Arbeitsgestaltung geführt. Für den Aspekt, dass Assistenten auch eine Statusfunktion erfüllen und es bei einer Wegrationalisierung dieser persönlichen Assistenten sinnvoll sein könnte, Ersatz für diese Statusfunktion zu finden, fehlt der systematische Blick.

Diese organisationstheoretische Kritik am Zweck-Mittel-Schema hat in der deutschsprachigen Organisationssoziologie und Betriebswirtschaftslehre einige Spuren hinterlassen. In der Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre und besonders in der betriebswirtschaftlichen Beratung wurden diese Überlegungen bisher jedoch weitgehend ignoriert.

Die Entstehung von Beratungsansätzen wie der Gruppendynamik, der Organisationsentwicklung oder der systemischen Beratung seit den sechziger Jahren kann als Reaktion auf die Begrenzungen der an einem Zweck-Mittel-Schema orientierten betriebswirtschaftlichen Beratungsansätze verstanden werden, ohne dass aber die modernen Organisationstheorien in diesen neuen Beratungsansätzen einen systematischen Platz gefunden haben.

## Die Grenzen der systemischen Prozessberatung

**D**ie Gruppendynamik, die Organisationsentwicklung und die – als aktuellster Strang anzusehende – systemische Beratung verzichten auf die Vorstellung einer optimalen Gestaltungslösung. Vertreter dieser Beratungsansätze zielen stattdessen darauf ab, Organisationen bei der selbständigen Definition und Bearbeitung von Problemen zu unterstützen.

Während die betriebswirtschaftliche Beratung (und in gewisser Weise auch die Gruppendynamik und die Organisationsentwicklung) Organisationen als offene Systeme konzeptualisieren und deswegen mit einem relativ simplen Interventionsverständnis auskommen, geht besonders die systemische Beratung von einer operationellen Geschlossenheit der Systeme aus. Das aus der Systemtheorie übernommene und in der Beratungsliteratur inzwischen überstrapa-

zierte Stichwort dafür ist Autopoiesis (vgl. den fast rituellen, ganz selten durch Seitenzahlen spezifizierten Hinweis auf Luhmann 1984 in der systemischen Beratungsliteratur). Mit dieser Grundüberlegung der operationellen Geschlossenheit grenzt sich die systemische Beratung insbesondere vom Veränderungsoptimismus und der Steuerbarkeitsvorstellung der betriebswirtschaftlichen Beratung ab.

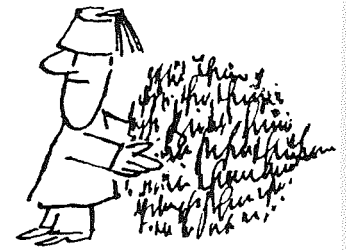
Die systemischen Berater betrachten Organisationen als sich selbst organisierende Systeme, die Veränderungen nur selbst vornehmen können. Veränderungen können weder durch das Management noch durch die Berater einfach im Voraus geplant und gesteuert werden. Das «Klientensystem» kann durch das «Beratersystem» lediglich während der Beratungssituation – dem intermediären «Beratungssystem» – irritiert werden. Aus diesem Verständnis von operationeller Geschlossenheit und der analytischen Trennung zwischen Beratersystem, beratenem System und Beratungssystem hat sich die Stärke der systemischen Beratung ergeben. Sie hat ein teils ausgefeiltes Methodenrepertoire zur Intervention in soziale Systeme entwickelt (vgl. Kühl 2001: 221f).

**Mit dieser Grundüberlegung der operationellen Geschlossenheit grenzt sich die systemische Beratung vom Veränderungsoptimismus und der Steuerbarkeitsvorstellung der betriebswirtschaftlichen Beratung ab.**

## Die weitgehend unproblematisierte Beziehung von Wissenschaft und Praxis

Auffällig ist, dass die Hauptströmung der systemischen Beratung zwar für die operationelle Geschlossenheit von Beratersystem und beratenem System einen Blick hat, aber die Beziehung zwischen wissenschaftlicher Systemtheorie und systemischem Beratersystem nicht mit der gleichen Perspektive der «operationellen Geschlossenheit» betrachtet. Das Selbstverständnis der systemischen Berater scheint nicht selten dahin zu gehen, dass systemische Beratung quasi die Praxis der Systemtheorie ist (vgl. Formulierungen bei Wimmer 2004: 219; siehe die Verortung von Mingers (1996) Ansatz in einer «Soziologie in der Beratung» und nicht in einer «Soziologie der Beratung» durch Scherf 2002). Mit dieser engen Verbindung von Theorie und Praxis unterscheidet sich die systemische Beratung nicht grundlegend von der betriebswirtschaftlichen Beratung mit ihrer engen Anlehnung an die im Zweck-Mittel-Schema denkende Betriebswirtschaftslehre.

Dabei würde aber gerade bei der Anwendung der Theorie operationeller



HANS STEIGER

**Die wachsende Hauptkritik an der systemischen Organisationsberatung ist jedoch, dass diese zwar das Thema «systemisch», nicht aber das Thema «Organisation» ernst nimmt.**

Geschlossenheit auf die systemische Beratung auffallen, dass es für einen engen Theorie-Praxis-Nexus keine Berechtigung gibt (vgl. Horn 1994).<sup>2</sup> Die Systemtheorie tritt mit dem Anspruch an, Gesellschaft wissenschaftlich erklären zu können. Platt ausgedrückt: Sie ist eingebunden in ein System der Wissenschaft. Die zentrale Orientierung eines Wissenschaftlers ist der wissenschaftliche Kollege, nicht die Massenmedien, nicht die Politik und nicht die Wirtschaft. Die Praxisrelevanz seiner Ansätze ausserhalb der Wissenschaft kann einem Wissenschaftler – jedenfalls wenn man dem Luhmannschen Verständnis von Wissenschaft folgt – relativ gleichgültig sein (vgl. Luhmann

1992b). Ganz anders der systemische Berater: Im Verhältnis zum Kunden interessiert es nicht, ob der eigene Beratungsansatz wissenschaftlich abgesichert ist oder nicht. Es handelt sich um eine klassische Dienstleister-Klient-Beziehung, in der die „Güte“ nicht durch eine Referenz auf die Wissenschaft erklärt werden kann.

### Das begrenzte Verständnis von Organisation

Die in den letzten Jahren wachsende Hauptkritik an der systemischen Organisationsberatung ist jedoch, dass diese zwar das Thema «systemisch», nicht aber das Thema «Organisation» ernst nimmt.

<sup>2</sup> Zum Verhältnis von Wissenschaft und Praxis verdanke ich viele Einsichten meinem Kollegen André Kieserling.

Der ursprüngliche Anspruch der systemischen Beratung, einen mit einem präzisen Begriff von Organisation arbeitenden Beratungsansatz zu entwickeln, ist bisher nicht eingelöst worden. In einem Großteil der systemischen Beratungsliteratur lässt sich eine Konzentration auf die Autopoiesis sozialer Systeme beobachten, ohne dass auf die Spezifik des jeweiligen Systemtypus besonders eingegangen wird. Die Beratung von Einzelpersonen, Familien, Gruppen oder Organisationen wird weitgehend auf der Basis der gleichen theoretischen Überlegungen vorgenommen (vgl. Kieserling 1993).<sup>3</sup>

Aber zur Charakterisierung von Organisationen (oder Familien oder Gruppen) reicht – so schon Niklas Luhmann (1992a: 106) – die Autopoiesis bei weitem nicht aus. Luhmann selbst hat dieses Problem einmal mit der Bemerkung auf den Punkt gebracht, dass die systemischen Berater zu viele Autopoiesis-Texte und zu wenig organisationssoziologische Texte läsen. Ein ausgefeiltes und komplexes Interventionsverständnis kann nur dann wirksam werden, wenn die Präfixe «Familie», «Gruppe» oder «Organisation» nicht beliebig behandelt werden, sondern am Anfang der Entwicklung einer Interventionstheorie und -praxis stehen.

Die Ignorierung des «Phänomens Organisation» äussert sich beispielsweise in einem nur begrenzten Verständnis von Macht. Häufig wird nicht nur in der Organisationsentwicklung, sondern auch in der systemischen Beratung nur zwischen einer «funktionalen», «guten», d.h. im Sinne der Organisation wirkenden Macht und einer «dysfunktionalen», «schlechten», «eigennützigen» Macht unterschieden. Hier lässt sich mit Hermann Iding (2000: 186) der Vorwurf erheben, dass die systemischen Organisationsberater die Ansätze 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, wurde bisher in der systemischen Beratung genauso wie die machttheoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie nur unzureichend rezipiert. Gerade in der Organisationstheorie setzt sich jedoch immer mehr ein Verständnis durch, das Macht nicht mehr in einer bewertenden Form betrachtet, sondern vielmehr als einen unverzichtbaren Schmierstoff ansieht, durch den die unvermeidbaren Rationalitätslücken in Organisationen gefüllt werden.

Aus dieser Kritik ergeben sich die Ansatzpunkte für ein mögliches Beratungsparadigma jenseits der klassischen Fachberatung und der systemischen Prozessberatung. Wie sieht ein Beratungsansatz aus, der mit einem belastbaren Organisationsbegriff arbeitet?

## Die Grenzen der Kombinatorik: Gegen die Mischung der Beratungsansätze

**E**ine Zeitlang wurde versucht, das Verhältnis von betriebswirtschaftlicher Beratung und (systemischer) Prozessberatung über eine sachliche, zeitliche oder soziale Trennung zu differenzieren (zu den drei Dimensionen siehe Luhmann 1971).

Man legte den Organisationen eine sachliche Differenzierung nahe und empfahl beispielsweise, bei Krisen

**Die Ignorierung des «Phänomens Organisation» äussert sich in einem nur begrenzten Verständnis von Macht.**

auf den betriebswirtschaftlichen Berater zurückzugreifen, bei Kulturwandel dann aber die systemischen Beratungsansätze zur Geltung zu bringen.

— Oder man versuchte eine soziale Trennung und brachte die unterschiedlichen Beratungsansätze verschiedenen Typen von Klienten nahe. Der betriebswirtschaftliche Beratungsansatz war dann für die im internationalen Wettbewerb stehenden Vertriebsmanager vorgesehen, während die systemische Beratung besonders für die Führungskräfte in Kirchen oder Sozialhilfeeinrichtungen empfohlen wurde.

— Oder man schlug eine zeitliche Differenzierung zwischen den Beratungsansätzen vor. Diese Logik sah vor, erst einen betriebswirtschaftlich orientierten McKinsey- oder Roland-Berger-Berater zu holen, um mal «so richtig aufzuräumen», und dann die aufgerissenen Wunden der Organisation durch einen Organisationsentwickler oder Systemiker wieder zusammennähen zu lassen.

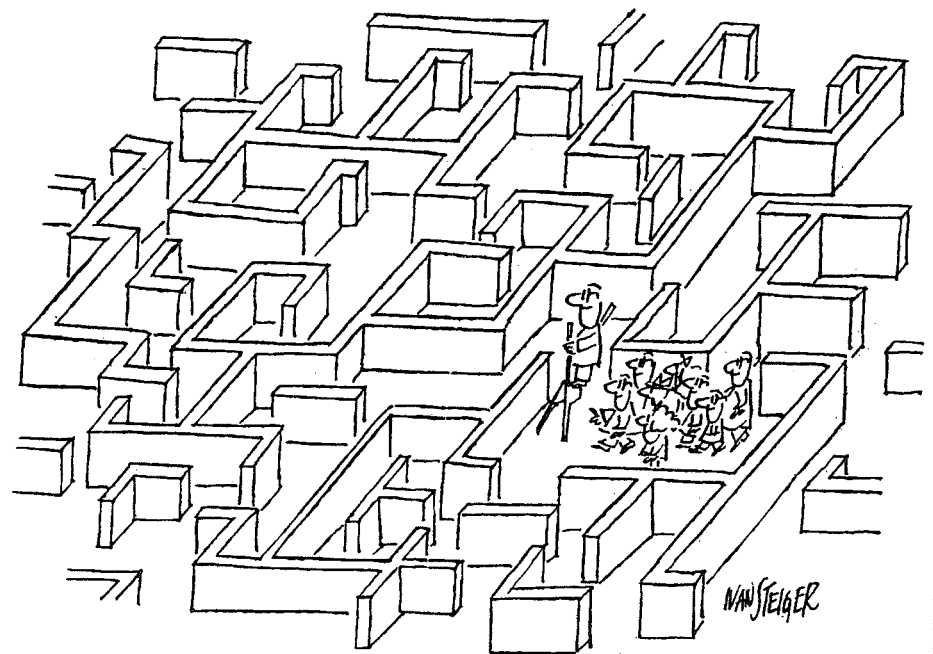
3 Einzigste Ausnahme sind die Studien der Systemiker über Familienunternehmen, vermutlich weil durch die Kombination «Familie» und «Unternehmen» der Blick fast automatisch auf die zwei unterschiedliche Systemtypen gelenkt wird vgl. z.B. Wimmer/Domayer/Oswald 2005.



Diese sachliche, soziale oder zeitliche Trennung war jedoch mehr als problematisch, weil sie suggerierte, dass eine mehr oder minder saubere Arbeitsteilung zwischen den Beratungsansätzen möglich wäre. Es wurde übersehen, dass die beiden bisher dominierenden Beratungsansätze jeweils mit einem totalitären Anspruch antraten. Die betriebswirtschaftliche Beratung betrachtet sich als kompetent, nicht nur Unternehmen, sondern auch Universitäten, Kirchen und Obdachloseninitiativen zu beraten, und vertritt die Auffassung, den kompletten Veränderungsprozess eines Klienten von der Strategieentwicklung über die Reorganisation bis zur Definition von Personalmassnahmen und dem Aufbau einer neuen Organisationskultur abzudecken. Die systemischen Berater haben sich sehr früh von ihren Wurzeln in der systemischen Familien- und Gruppentherapie gelöst und bieten ganz selbstverständlich Beratungen für alle Organisationstypen an. Die Erweiterung der systemischen Beratung in Richtung auf Strategieentwicklung und Turnaround-Management zeigt ferner, dass man sich auch nicht auf ein Feld innerhalb des Beratungsprozesses einschränken lassen möchte.

Angesichts dieser Schwierigkeiten einer sachlichen, sozialen oder zeitlichen Trennung zwischen den beiden Beratungsansätzen werden immer mehr «kombinatorische Logiken» als mögliche Lösung propagiert. Kaum eine Hardcore-Betriebswirtin, die nicht auch Tools für die «Soft-Faktoren» im Programm hat und mit seinen Kunden zur mentalen Auflockerung gruppenspezifische Übungen praktiziert. Kaum ein Organisationsentwickler, der nicht auch mit Zweckhierarchien arbeitet und seine Kunden nicht vor der Deckungsbeitragsrechnung warnt.

Theoretisch wird diese Kombinatorik mit Begriffen wie «Reflexivität» oder «Beobachtung» gekennzeichnet. Das Heil wird in «wechselseitigen Feedbackschleifen innerhalb des Beratersystems» und



«zwischen Beratung und Organisation» gesehen, um «einerseits die Wechselwirkungen der beiden Ansätze in den Griff zu bekommen und andererseits die Stimmung im Beratungsprozess auszuloten». Die Reflexion des Beratungshandelns bildet den «Schlüssel einer erfolgreichen Beratung, indem sie die laufenden Geschehnisse in Hinblick auf deren Gründe und Folgen überprüft» (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 15ff).

Letztlich überträgt diese Antwort die zurzeit in der Managementliteratur so populären Formeln wie «mehr Wissen», «mehr Lernen», «mehr Reflexion» auf das Beratungsgeschäft. Aber vermutlich wird hier nichts weiter als ein normatives Ver-

ständnis von Wissen, Lernen oder Reflexion als etwas gutem auf den Markt gebracht, das man immer und immer wieder mit der Praxis von Beratungsunternehmen und Beratungsprozessen kontrastieren kann, in denen so wenig evaluiert, gelernt und erinnert wird. Angesichts so attraktiv klingender Formeln wie Wissen, Lernen oder Reflexion verlieren selbst manche Soziologen ihre Distanz und vergessen, dass es überraschende praxisnahe Beschreibungen aus der Organisationsforschung gibt, die zeigen, weswegen Organisationen ignorant, lernresistent und vergesslich sein sollten. Dies soll die Sinnhaftigkeit weder von Wissen oder Lernen noch von Reflexion

grundlegend in Frage stellen – aber es ist unwahrscheinlich, dass sich ein dritter Beratungsweg über eine so gebaute Kombinatorik ausbildet.

Es könnte ein viel versprechender Weg sein, einen Organisationsberatungsansatz jenseits der betriebswirtschaftlichen Beratung einerseits und der systemischen Prozessberatung andererseits zu entwickeln.

## Konturen einer angemessenen Beratung – erste Überlegungen

**E**ine Organisationsberatung, die nicht nur den Aspekt «Beratung» (oder Intervention), sondern auch den Aspekt «Organisation» ernst nimmt, muss aufzeigen, inwiefern sich die Mechanismen der Organisation von den sonst in der Gesellschaft dominierenden Mechanismen unterscheiden. Es fällt auf, dass in der Gesamtgesellschaft die Bedeutung von Zwecken, von Mitgliedschaftsinclusionen und -exclusionen und von Hierarchien abnimmt, diese aber als Strukturierungsmerkmal von Organisationen einen zunehmend prominenten Platz einnehmen (vgl. in Anlehnung an Luhmann hierzu einschlägig Kieserling 2004).

Zu Zwecken: Moderne Gesellschaften halten sich, anders als die Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters, zurück, sich übergeordneten Zwecken wie religiöser Verwirklichung der Staatsbürger oder Verwirklichung des sozialistischen Menschheitsideals zu verschreiben. Ganz

anders Organisationen: Unabhängig davon, ob es sich um eine staatliche Verwaltung, ein Unternehmen oder eine Gewerkschaft handelt, spielen konkrete Zwecke eine zentrale Rolle bei der Ausrichtung. Eine Organisation, die völlig auf die Formulierung von Zwecken verzichten würde, riefte sowohl bei den eigenen Mitgliedern als auch bei der externen Umwelt ein Höchstmass an Irritation hervor (vgl. Luhmann 1973: 87ff; Luhmann 1997: 826ff).

Zu Mitgliedschaft als Inklusions- und Exklusionsmechanismus: Auch das Management des Eintritts und Austritts – die Bestimmung von Mitgliedschaften – handhaben Organisationen anders als moderne Gesellschaften. Der Ausschluss von Mitgliedern aus Gesellschaften durch Todesstrafe, Verbannung oder Ausbürgerung stellt die Ausnahme dar. In Organisationen ist das Management des Einschusses und Ausschusses von Mitgliedern dagegen ein zentrales Instrument. Über die Bestimmung der Mitgliedschaft kann das Management festlegen, wer zu einem Unternehmen, einer Verwaltung oder einem Verband gehört. Dadurch werden Grenzen geschaffen, in denen sich die Mitglieder (und eben nur die Mitglieder) den Regeln der Organisation zu unterwerfen haben (Luhmann 1964: 16).

Zu Hierarchien: Auch die Hierarchien verlieren in der Gesellschaft an Bedeutung, während sie für die Strukturierung von Organisationen zentral bleiben. Es gibt in den modernen Gesellschaften keinen Herrscher mehr, der über Befehls- und Anweisungsketten in die verschiedenen Lebensbereiche der Bevölkerung hineinregieren kann. Eine Gesellschaft wie der Irak während der Hussein-Ära oder Afghanistan zur Zeit der Taliban wird als rückständig betrachtet. In der modernen Gesellschaft akzeptiert niemand den Kanzler als obersten Vorgesetzten in einer Befehlshierarchie – ausser den Mitgliedern des Kanzleramts. Im Gegensatz zu modernen Gesellschaften sind Organisatio-

nen zentral über Hierarchien strukturiert. Erst die Hierarchie stellt sicher, dass die Anweisungen und Zusagen der Spitze auch umgesetzt werden und Organisationen als kollektive Akteure auftreten können (vgl. Luhmann 1997: 834).

Wichtig ist, dass in diesem Organisationsverständnis keiner der drei Begriffe – Zweck, Mitgliedschaft oder Hierarchie – so prominent wird, dass über ihn die gesamte Organisation erklärt werden kann. Anders als bei den dominierenden am Zweck-Mittel-Verhältnis anknüpfenden Ansätzen wird die Organisation nicht von einem Oberzweck aus gedacht, sondern Zwecke werden lediglich als ein Mittel zur Strukturierung von Organisationen betrachtet. Sie sind, so ein Gedanke Luhmanns, Diener der Organisation, die auch andere funktionale Äquivalente neben sich zulassen (vgl. Luhmann 1973: 236ff). Anders als noch beim Luhmann der sechziger Jahre (1964: 39ff) wird die Organisation nicht über den Mitgliedschaftsbegriff konzipiert, sondern Mitgliedschaft wird zu einer Analysekatgorie, mit der verschiedene Facetten der Organisation beleuchtet werden können. Und anders als bei machiavellistischen Organisati-

**Eine Organisationsberatung die den Aspekt «Organisation» ernst nimmt, muss aufzeigen, inwiefern sich die Mechanismen der Organisation von den sonst in der Gesellschaft dominierenden Mechanismen unterscheiden.**



onsansätzen wird die Organisation nicht von der Hierarchie – der Unternehmensspitze – aus gedacht, sondern Hierarchie wird als eine, wenn auch zentrale Form der Organisation von Kommunikations- und Entscheidungswegen konzipiert.

### Unsicherheitsabsorption als Zentralbegriff

Durch die Relativierung der Kategorien Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie rückt in der Organisationsforschung ein neuer Begriff in den Mittelpunkt und wird für das Verständnis von Organisationen zentral: der Begriff der Absorption von Unsicherheit. Hinter diesem Konzept steckt ein simpler Gedanke: Entscheider reduzieren Unsicherheit dadurch, dass sämtliche Voraussetzungen, die einer Entscheidung zugrunde liegen, in der weiteren kommunikativen Behandlung der Entscheidung nicht mehr mitkommuniziert werden. Bei der Entscheidung über eine Unternehmensstrategie in einem neuen Marktsegment werden sämtliche Zweifel, Verzögerungen und Einsprüche, die der Entscheidung vorausgegangen sind, nicht mehr mitkommuniziert. Geht es um die Anschaffung einer Maschine, wird im Vorfeld das Für und Wider abgewogen; in dem Moment aber, in dem die Maschine in der Firma steht, wird ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass man jetzt mit ihr arbeitet.

Eine Organisation macht sich durch diese Absorption von Unsicherheit erst einmal dümmer. Aber diese Ausblendungen sind durchaus sinnvoll. Entgegen allen Forderungen von Managern, Politikern und Wissenschaftlern, dass Organisationen ein Gedächtnis entwickeln sollten, würde eine Organisation, die die Voraussetzungen ihrer jeweiligen Entscheidungen immer mitkommunizieren würde, innerhalb kürzester Zeit an einem Übermass an Komplexität zugrunde gehen. Jede hierarchische Anweisung würde mit-

kommunizieren, wie diese Hierarchie entstanden ist und wie die Hierarchie zur Entscheidung gekommen ist – Fragen, an denen sowohl die Befehlsgeber als auch die Befehlsempfänger nur punktuell interessiert sind. Pointiert ausgedrückt: Die Existenz von Organisationen hängt davon ab, dass die Unsicherheit von Entscheidungen durch Entscheider absorbiert wird. Ohne Unsicherheitsabsorption würde die Organisation angesichts einer unberechenbaren Welt, einer unbekannteren Zukunft und unzuverlässiger Partner unvermeidlich scheitern, weil die Kontingenz einer jeden Entscheidung dauernd aktuell gehalten würde (vgl. Luhmann 2000: 212).

Im Anschluss an James March und Herbert Simon (1958) lassen sich ganz unterschiedliche Mechanismen benennen, mit denen Entscheider die Unsicherheit absorbieren, mit der sie sich angesichts einer prinzipiell unbegrenzten Anzahl von Entscheidungsmöglichkeiten konfrontiert sehen:

- \_\_\_ Hierarchien
- \_\_\_ Arbeitsteilung innerhalb der Organisation
- \_\_\_ Einstellung von Personal, bei dem man mit bestimmten Entscheidungen rechnen kann
- \_\_\_ Regeln in der Form von Wenn-Dann-Anweisungen
- \_\_\_ und eben Zweckvorgaben für die Organisation.

All diese Mechanismen dienen dazu, bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen als andere.

### Abschied vom Primat des Zweckes

Wichtig ist, dass man sich mit diesem Verständnis von Organisation vom Primat der «Zwecke» wie Profitmaximierung, Kundenzufriedenheit oder Marktpenetration löst. Eine Organisationsberatung, die sich am Kriterium der Effizienz orientiert, nimmt lediglich den bisher

dominierenden Zweck ins Blickfeld. Sie übernimmt die Blindheit der Organisation und verschärft die bisher in der Organisation herrschende Zweckausrichtung. Das hier vorgeschlagene Organisationsverständnis geht davon aus, dass auch andere Aspekte der Organisationsstruktur wie Kommunikations- und Entscheidungswege, Personal oder bestimmte Wenn-Dann-Regeln absolut gesetzt werden können. Firmen können – wie es die klassische Herangehensweise tut – für eine neue Produktidee kompetente Mitarbeiter suchen. Sie könnten aber auch versuchen, interessante Produkte für ihre kompetenten Mitarbeiter zu finden. Universitätsleitungen können – wie es die klassische zweckrationale Organisationsberatung versucht – ein Reformvorhaben an einer staatlichen Universität von Zwecken wie Forschungsperformance oder Lehrleistung ausdenken und werden aller Wahrscheinlichkeit nach scheitern. In staatlichen Universitäten sind – wie die hohe Autonomie der Professoren signalisiert – die Kommunikations- und Entscheidungswege absolut gesetzt, und Reformvorhaben, die diese Absolutsetzung nicht in ihr Kalkül mit einbeziehen, werden vermutlich nichts anderes als Reformruinen produzieren.

## Entscheidungskriterium: Praxis

Dieser hier nur in Konturen ausgearbeitete Organisationsbegriff ist zwar in der US-amerikanischen und deutschen Sozialwissenschaft prominent verankert, aber bisher nicht für die Praxis der Beratung – ge-

schweige denn für die Praxis von Management – fruchtbar gemacht worden.

Deswegen sollen hier auch nicht Antworten, sondern Fragen im Vordergrund stehen:

— Wie kann der sich vom Zweck-Mittel-Schema lösende Begriff der Organisationsstruktur für die Praxis operationalisiert werden und wie kann eine Organisationsberatung daran ansetzen?

— Wie kann der Begriff des Personals in das Verständnis von Organisationsstruktur integriert werden und welchem Stellenwert wird der Personalentwicklung bei der Veränderung von Organisationsstrukturen zugewiesen?

— Wie ist das Verhältnis von Formalstruktur und Informalstruktur und wie sehen Beratungsansätze aus, die an den informellen Strukturen ansetzen?

— Wie sieht ein organisationsspezifischer Machtbegriff aus, der sich in der Beratung verwenden lässt?

— Nach welchen Kriterien wären Typen von Organisationen (Universitäten, Unternehmen, Kirchen etc.) zu unterscheiden und wie sehen Beratungsansätze aus, die auf diese Typen zugeschnitten sind?

Die theoretischen Vorlagen gerade aus der Organisationssoziologie sind gut. Aber bewähren muss sich dieser Ansatz in einer eigenen Beratungspraxis. Der Test wird sein, ob es gelingen wird, eine Praxis der Organisationsstruktur- und -kulturanalyse, der Strategieentwicklung und des Managements von Reformprojekten zu entwickeln, die «realitätsnäher» sind als die bisher vorherrschenden Organisationsberatungsansätze. ]

## LITERATUR

- Cyert, Richard M.; James G. March (1963):** A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Froschauer, Ulrike; Manfred Lueger (2003):** Reflexiv-differenzierende Beratung. Wien: Königswieser & Network.
- Horn, Elke (1994):** Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs. In: Herlth, Alois et al. (Hg.): Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft. Berlin et al.: Springer, S. 203–212.
- Iding, Hermann (2000):** Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske + Budrich.
- Kieserling, André (1993):** Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kieserling, André (2004):** Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 46–108.
- Koblitz, Horst Georg (2004):** Handreichung für Praktiker. In: Harvard Business Manager, H. 10/2004, S. 193–195.
- Kühl, Stefan (2001):** Systemische Organisationsberatung – beobachtet. In: Bardmann, Theodor M.; Torsten Groth (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: WDV, S. 221–226.
- Luhmann, Niklas (1964):** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1965):** Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 56, S. 303–313.
- Luhmann, Niklas (1971):** Der Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, Jürgen; Niklas Luhmann (Hg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 25–100.
- Luhmann, Niklas (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1984):** Soziale Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992a):** Kontingenz als Eigenwert der Moderne. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Beobachtung der Moderne. Opladen: WDV, S. 93–128.
- Luhmann, Niklas (1992b):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997):** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- March, James G.; Herbert A. Simon (1958):** Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Mingers, Susanne (1996):** Systemische Organisationsberatung – Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Nicolai, Alexander T. (2000):** Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden: Gabler.
- Nicolai, Alexander; Alfred Kieser (2002):** Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, S. 579–596.
- Scherf, Michael (2002):** Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung. Wiesbaden: DUV.
- Wimmer, Rudolf (2004):** Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl Auer, S. 190–220.
- Wimmer, Rudolf; Ernst Domayer; Margit Oswald (2005):** Familienunternehmen. Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler.