

**Richard Timel**

# Systemische Organisationsberatung

**Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort  
auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit**

Meinen Beitrag will ich in drei Abschnitte gliedern:

- Auf welche Tradition fußt die Organisationsberatung der Wiener Schule®, der OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH / Richard Timel
- Was ist das spezifische und möglicherweise originelle der systemischen Organisationsberatung
- Auf welche Trends und Tendenzen sollen Organisationsberatung und Industriesoziologie reagieren.

## 1. Die Wiener Schule der Organisationsberatung

*„Die interessantesten Anbieter auf diesem Markt (gemeint ist das Marktsegment der systemischen Organisationsberatung) sind nach meinem Eindruck Autoren (das mögen Personen, Gruppen, Forschungs- oder Beratungseinrichtungen sein), die theoretische Perspektive mit reflektierter Praxiserfahrung verbinden. Die USA scheinen hier besonders gut im Rennen zu liegen, weil dort das Hin- und Herwandern zwischen den unterschiedlichen Welten von Theorie und Praxis, Forschung und Unternehmung nicht nur geduldet, sondern aktiv gefördert wird. Erfreulicherweise gibt es auch in Europa, und hier besonders in Österreich, seit einigen Jahren systemisch arbeitende Berater und Beratungsfirmen, die ihre Konzeptionen aus einem intensiven Dialog zwischen Theorieproduzenten der systemischen Schulen von Mailand, Heidelberg und Bielefeld einerseits, und theoretisch interessierten Professionellen andererseits entwickelt haben.“*

(Willke 1994, S.177)

In Österreich gibt es mittlerweile drei Beratungsfirmen – C/O/N/E/C/T/A, O S B und Beratergruppe Neuwaldegg –, die den Anspruch erheben, ihre praktische Beratungsarbeit auf systemischen Konzepten der Familientherapie (Mailand und Heidelberg) und der soziologischen Systemtheorie andererseits zu gründen. Mittlerweile sind es ungefähr 50 Berater, die sich zwischen den Firmen zu einem lebendigen und nützlichen Dialog innerhalb der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGÖ) treffen.

Die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGÖ) wurde im Jahre 1973 gegründet und stand am Anfang im Banne der Selbsterfahrungsgruppe. Sich selbst und andere erfahren, hieß das Motto, am Aufbau einer Gruppe mitwirken, Feedback geben und Feedback erhalten. Die Wirkungen seiner Verhaltensweisen in einer Gruppe erleben und gleichzeitig reflektieren. Darüber hinaus sah sich die Gruppendynamik in ihrem politischen Verständnis als Alternative zu herkömmlicher Hierarchie und Bürokratie. Die Projekte in Wirtschaft, Gewerkschaften und vor allem in Schulen folgten einem engagierten Impetus, der spontan und gewissermaßen auch naiv auf die gesellschaftliche Reformwelle setzte.

*„Von nun an wird es die Aufgabe der Psychosozialen, eine Verbindung zwischen den Formellen und dem Informellen, zwischen der Organisation und der Motivation herzustellen, die Organisation zu entbürokratisieren oder - genauer - die Bürokratie zu modernisieren, und zwar mit Hilfe einer therapeutischen Behandlung der bürokratischen Rigidität und der Unfähigkeit zu wirklicher*

*Kommunikation und Zusammenarbeit. So erscheint der praktizierende Psychosoziologe als Agent einer Modernisierung der Bürokratie, als derjenige, der den historischen Übergang von der Phase B zu einer Phase C erleichtert.“* (Lapassade 1972, S. 45).

Und ein Stück konkreter wurden die Hoffnungen thematisiert:

*„Sie inspiriert das Denken der neuen Planer. Die Führungsbürokratie der Phase C verliert ihre Starrheit, sie wird fähig, die Abwicklung zu integrieren, Gruppendynamik und innere Demokratie zu praktizieren, die Veränderung im Griff zu behalten und sich um Mitbestimmung (participation) zu bemühen. Dies ist zwar nicht die unmittelbare Demokratie und die wahrhaft kollektive Selbstbestimmung, es ist jedoch vielleicht unsere nächste Zukunft.“* (Lapassade, 1972, S.46).

In den sechziger und siebziger Jahren starten im Sog dieser Philosophie eine Reihe herausfordernder und öffentlichkeitswirksamer Projekte. Die Firmen Gebauer und Lehrner, ein Unternehmen in Wien, welches Heizungsarmaturen produziert, nimmt sich erfolgreich das Modell der „überlappenden Gruppen“ als Strukturprinzip zum Vorbild. Führungsfunktionen werden reduziert und Aufgaben und Kompetenzen selbststeuernden Gruppen übergeben. Der Führungskreis als oberstes Steuerorgan wurde aus Vertretern der Basisgruppen gebildet und entschied autonom und mitunter gegen die Stimme des Eigentümers. Der Betriebsrat ist Mitglied des Führungskreises und gestaltet aktiv die Politik des Unternehmens mit. Die Mitarbeiter werden am Gewinn beteiligt und regelmäßig über wichtige Entscheidungen des Führungskreises informiert. Die Firma Gebauer und Lehrner erregt wegen seiner konsequenten Umsetzung des partizipativen Modells Aufsehen. Vor allem deshalb, weil das Unternehmen am Markt durchaus erfolgreich agierte und satte Gewinne erzielt. Die Erfinder des Modells (Dkfm. Ehrner und Prof. Lehrner) waren gefragte Referenten, die bei wissenschaftlichen Kongressen und Symposien einer erstaunten Zuhörerschaft Alternativen zum hierarchischen Führungsverständnis anboten. Es war also möglich, Demokratisierung und Humanisierung ernst zu nehmen und gleichzeitig betriebswirtschaftlich erfolgreich zu agieren.

Nach Meinung der Experten scheiterte das Experiment später daran, daß der oberste Führungskreis eine sich anbahnende Konjunkturverflachung realistisch prognostizierte, aber in Selbstüberschätzung meinte, weiterhin einen Kurs der Expansion beibehalten zu können. Zusätzlich verspekulierte man sich hinsichtlich der Einschätzung des Kupferpreises und mußte ansehnliche Lagerbestände abwerten. Dadurch wurde es notwendig, Geschäftsanteile abzugeben, und der neue Mehreigentümer legte weniger Wert auf „gruppen-dynamische Experimente“ sondern sah in dem Unternehmen einen

Sanierungsfall, den er durch Restrukturierung „auf den kapitalistischen Pfad“ zurückführte. Gleichwohl behielt die Firma einige Besonderheiten bei. Die Gruppe der Meister organisierte und koordinierte sich selbst, und die Funktion des Produktionsleiters blieb weiterhin unbesetzt.

Die Firma Gebauer und Lehrner war nur ein Beispiel dafür, daß in dieser Zeit die Bereitschaft von Unternehmen, Führungskräften und Betriebsräten gegeben war, hierarchische Strukturen in Frage zu stellen und mit alternativen Modellen zu experimentieren. Im Zusammenhang mit der Humanisierung der Arbeit wurden Gruppenarbeitsmodelle diskutiert und erprobt. Den Gewerkschaften gelang die Einführung der Drittelparität in den Aufsichtsräten der Kapitalgesellschaften. Daraus ergaben sich herausfordernde Aufgaben für die Bildungsarbeit der Gewerkschaften, die wiederum auf didaktische Methoden der Gruppendynamik zurückgriffen, um die Verhandlungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte zu steigern.

Die Intensivierung des Kontaktes zwischen Arbeiterbewegung und Wissenschaft fand auf unterschiedlichen Feldern statt. Arbeitswissenschaft und Arbeitspsychologie standen neben der Gruppendynamik im Vordergrund. Der Dialog zwischen katholischer Kirche und den Gewerkschaften erzeugte eine offene gesellschaftliche Atmosphäre, die den österreichischen Weg der Sozialpartnerschaft ebnete und grundlegte. In der Stimmung von Öffnung und Dialog wurde die Schulreform von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen vorangetrieben. Einerseits wurde die bestehende Schulorganisation in Frage gestellt, andererseits wurde der didaktischen Aus- und Weiterbildung der Lehrer größtes Augenmerk geschenkt. Das damals neu eingeführte Fach „politische Bildung“ war der Gegenstand, der engagierte und reformeifrige Pädagogen um sich sammelte. Durch gruppendynamische Trainings wurde bei Lehrern das Bewußtsein geweckt, daß es nicht nur um neue politische Inhalte gehe, sondern die Form der Vermittlung für das politische Verständnis und die Beteiligung der Schüler an Willensbildungsprozessen ebenso bedeutungsvoll sei. Ralph Grußmann und Rudolf Wimmer zeigten in einem bemerkenswerten Projekt für höhere Schulen in Oberösterreich, daß der Begriff „*Schuldemokratie*“ keine leere Worthülse sein muß. Allerdings darf die Demokratisierung in der Schule nicht nur bei formalen Verfahren ansetzen, sondern gleichzeitig ist die Veränderung der Verhaltensweisen von Schulaufsicht, Lehrern und Schülern anzustreben. Zugleich wurde ein neues Verständnis von „Lehrerautorität“ produziert, welches sich schülernah verstand sowie fächerübergreifend das interdisziplinäre Verständnis zwischen den Lehrern verbesserte. Der Blick richtete sich stärker auf Prozesse und Vorgänge, welche die Schule insgesamt betrafen.

## 2. Von der Gruppendynamik zur systemischen Organisationsberatung

Die bisherigen Beispiele zeigen, wie bedeutsam das gesellschaftliche Klima als Hintergrundmusik für die Entwicklung und Entfaltung von Gruppendynamik in unterschiedlichen Bereichen und Feldern war. Allen Beteuerungen zum Trotz wird bei den beschriebenen Experimenten allerdings der Vorrang von Gruppe gegenüber Organisation erkennbar. Der Hauptfokus liegt auf der Betrachtung der Herrschaftsverhältnisse. Das Modell der politischen Demokratie soll auf Betriebe übertragen werden. Die Produktionsfaktoren, Kapital und Arbeit sollen gleichgestellt werden, und die Gruppe stellt eine Alternative zur hierarchischen Steuerungsform dar. Im Engagement von gesellschaftlichen Umgestaltungen sind die Modelle der Betriebs- und Wirtschaftsdemokratie handlungsleitend. Der Politik kommt bei der gesellschaftlichen Gestaltung Vorrang zu, Eigenlogik und die Eigendynamik der gesellschaftlichen Subsysteme wie Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Recht, wird in diesem Zusammenhang unterschätzt. Noch einmal zusammengefaßt zählen zu den zentralen Annahmen über die Charakteristika von Organisationen im Verständnis der Gruppendynamik dieser Zeit:

- *„Die klassische Hierarchie ist die Wurzel für viele Fehlentwicklungen in Organisationen.*
- *Die Dynamik in Organisationen ist durch charakteristische Interessengegensätze und Machtunterschiede geprägt.*
- *Die bestehenden Arbeitsbedingungen lassen das eigentliche Potential der Menschen ungenutzt.*
- *Die Beziehungsebene und die damit verbundenen Emotionen sind durchwegs tabuisiert. Aus diesem Grunde wird in der Regel die Sachebene benutzt, um die verschütteten Probleme im emotionalen Bereich auszutragen. Dies geht zu Lasten der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation.“* (Wimmer 1991, S. 4)

Bei den Trainern und Beratern stand die hierarchiekritische Komponente im Vordergrund. Im Gegensatz zur Über- und Unterordnung, die Hierarchie konstituiert, stehen Gruppen und Teams, die von der Gleichwertigkeit ihrer Mitglieder ausgehen und einen „herrschaftsfreien Diskurs“ pflegen. Sie verkörpern die *„Kernbausteine, aus deren Zusammenwirken die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation hervorgeht“* (Wimmer 1991, S. 5). Die Aktivierung der Einzelnen erhöht deren Selbstverwirklichungschancen, fördert die Arbeitszufriedenheit, und dadurch wächst auch folgerichtig die Produktivität der Unternehmen. Selbsteinsicht und Aufklärung über sich selbst und die Machtstrukturen in der Organisation waren der Antrieb für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung. Diese Annahmen und Vorstellungen entspra-

chen nach Gareth Morgan einem Bild von Organisation als politische Veranstaltung (Morgan 1997). Zusammenfassend kann man heute rückblickend festhalten:

*„Die Veränderungsimpulse in Richtung Organisation, beispielsweise hinsichtlich von Restrukturierungsprozessen müssen ehrlicherweise als bescheiden eingestuft werden. Aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus lassen sich die Gründe für die mangelnde ‚Interventionskraft‘ unserer damaligen OE-Versuche eben nicht nur in den widrigen äußeren Verhältnissen finden, sondern auch im zugrunde liegenden Berater- und Trainerverständnis.“* (Wimmer 1991, S. 6)

Aufgrund dieser Erfahrungen wird das kritische Potential in der Wiener Trainer- und Beratungsszene gegenüber der gruppensystemischen Theorie und Praxis immer größer, und es ist kein Zufall, daß die systemische Familientherapie eine immer größere Anziehungskraft ausübt. In therapeutischen Kreisen war man erstaunt darüber, daß diese neue Therapierichtung in verhältnismäßig kurzer Zeit spektakuläre und nachhaltige Heilungserfolge erzielte. Vor allem waren es zwei Zentren die Aufsehen erregten: Die sogenannte Mailänder Schule um Selvini-Palazzoli, Cecchin und Boscolo sowie Palo Alto um Watzlawick als Schwerpunkt für Kurzzeittherapie.

Beide agierten zunächst unabhängig voneinander. Für beide war kennzeichnend, daß nicht der „Symptomträger“ im Vordergrund stand, sondern die pathologisierende Form von Kommunikation in der Familie. Jedenfalls waren es nicht mehr einzelne Therapeuten, die einzelne Patienten betreuten, sondern vielmehr waren es Teams von Therapeuten, welche jeweils einer ganzen Familie gegenübertraten. Ein Teil der Therapeuten stand im direkten Kontakt mit der Familie, andere nahmen hinter einem „Einwegspiegel“ Platz und beobachteten aufmerksam die Interaktion ihrer Kollegen mit der Familie, beziehungsweise versuchten zu erkennen, welche Kommunikationsmuster in der Familie pathologisierende Wirkungen hervorriefen.

*„Das Labyrinth, das diese Familien darstellen, ist wesentlich komplexer als das berühmte Labyrinth von Knossos. Denn wir dürfen ja nie vergessen, daß die Familie mit schizophrener Transaktion uns nichts als verwirrende Information gibt, und alles, was hier zur Schau gestellt wird, sich letztlich als eine Falle erweist“*  
(Selvini-Palazzoli 1981, S. 54)

Selbst wenn es gelingt, komplexe und verwirrende Interaktionen zu rekonstruieren, so ist damit keineswegs klar, wie das Klientensystem dazu gebracht werden kann, von seiner bisherigen Form der krankmachenden Interaktion abzu-

lassen. Im strengen Sinne – sagt Lynn Hoffmann – kann man keine Menschen beeinflussen, man beeinflusst nur den Kontext und von diesem kann man vielleicht auch nur den eigenen beeinflussen (1987, S. 90).

Die Begegnung der Wiener Beratungsszene mit der Familientherapie begann im Jahre 1979 und stand unter dem Einfluß von zwei Personen, die pionierhaft wirkten, zunächst von Sigmund Hirsch, praktizierender Familientherapeut in Brüssel und Peter Fürstenau, Lehranalytiker der deutschen Gesellschaft für Psychoanalyse, der einen ichpsychologischen-psychoanalytischen Ansatz mit einer systemischen Orientierung verknüpfte. Sowohl Hirsch als auch Fürstenau kam eine herausragende Stellung bei der Ausbildung und Umstellung der „Wiener Beraterszene“ zu. Später folgten Fritz Simon aus Heidelberg und die Vertreter der soziologischen Systemtheorie aus Bielefeld, Niklas Luhmann, Helmut Wilke und Dirk Baecker. Im Vordergrund einer Reihe von Workshops stand die Metatheorie, wie sie von den Biologen Maturana und Varela geprägt wurde, der eher kybernetische Ansatz, dem sich Heinz von Förster verbunden fühlte und die Vertreter der Bielefelder Schule, die das systemische Denken soziologisch begründeten.

In dieser Zeit beginnt der Versuch, Konzepte und Interventionsformen, welche sich in der Familientherapie bewährt haben, auf die Beratungspraxis zu übertragen. Die Umstellung der Wiener Beraterszene erfolgt nicht ohne Frustration und Friktion. Die Kunden sahen das Wirken der Berater vorrangig auf der Beziehungsebene und von daher war ihr Erwartungshorizont auf ein diesbezügliches Interventionsrepertoire abgestellt. Plötzlich werden die Berater in gewisser Weise unkalkulierbar, sie stellen überraschende Fragen und intervenieren in ungewohnter Weise. So fiel es Beratern und Kunden schwer, von vorrangig personenhaften Zuschreibungen abzugehen und sich stärker mit der Erstellung von Landkarten zu beschäftigen, welche die Interaktion der Gesamtorganisation mit den relevanten Umwelten in den Vordergrund stellen. Beruhigend für die Berater wirkte, daß im systemischen Verständnis weiterhin personale und soziale Kompetenz erforderlich war, um affektiv getönte Stimmungen im System zu erfassen. Auch für den Aufbau einer gelungenen Beratungsbeziehung blieb es erforderlich, aktiv auf andere Menschen zuzugehen. Allerdings stand vorrangig nicht mehr der Gedanke der „Partizipation“ im Vordergrund (Betroffene zu Beteiligten zu machen), sondern die Funktionsweise des gesamten Systems. Die Unterscheidung von System und Umwelt veränderte grundlegend den Beobachtungsfokus. Stärker tritt die Fragestellung in den Vordergrund, in welcher Weise ein Sozialsystem Informationen aus einer Umwelt sammelt und diese in selektiver Form intern verarbeitet. Bei Veränderungsmaßnahmen geht es nicht in erster Linie um Reformen im normativen Sinne, sondern um die Anschlußfähigkeit an eine sich rasch wandelnde Umwelt. Zunehmende Komplexität und Unsicherheit werden zu den Themen

des Managements. Die Frage der Globalisierung und damit verbunden der Risikosteuerung tritt in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Daraus ergeben sich für die Berater, die einem systemischen Verständnis verbunden sind, folgende Schwerpunkte:

- die sachlich inhaltlichen Dimensionen des Klientenproblems zu erfassen, die erforderlichen Wissensbestände im Klientensystem zu mobilisieren und im Bearbeitungsprozeß zu bündeln,
- den Beratungsprozeß von Beginn weg selbst so zu gestalten, daß das Klientensystem lernt, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und damit das erforderliche Prozeß-Know-how auch organisationsintern aufzubauen.

An dieser Stelle ist es angebracht, etwas genauer die Berater-Klienten-Beziehung zu beschreiben. Eine klassische Definition liefert der amerikanische Sozialpsychologe Lippitt:

Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient), in welchem der Berater versucht, dem Klienten bei der Lösung laufender und potentieller Probleme behilflich zu sein; die Beziehung wird von beiden Parteien als zeitlich befristet angesehen. Außerdem ist der Berater ein Außenstehender, d.h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtsystems, in welchem sich der Klient befindet (vgl. Fatzer 1993).

Diese klassische Beschreibung der Beratungsbeziehung ist durchaus auch für die systemische Organisationsberatung anwendbar. Allerdings sind zusätzlich folgende Prinzipien zu berücksichtigen:

- Systemische Organisationsberatung stellt nicht auf Einzelbeziehungen ab, sondern wird als geregelte Kommunikation zwischen zwei sozialen Systemen verstanden (Beratersystem = BS, Klientensystem = KS).
- Ziel der Beratung ist es, das Klientensystem (KS) zu einer eigenständigen Weiterentwicklung anzuregen und diese Entwicklung durch das Beratungssystem zu begleiten.
- Anlaß der Beratung ist ein konkretes Problem, daß das Klientensystem mit seinen bisherigen Verfahrensweisen nicht zufriedenstellend lösen kann.
- „Es handelt sich dabei nicht um eine Problemlösung durch weitere Differenzierung auf dem bisherigen Niveau, sondern um eine systemverändernde Lösung, die zu finden und zu realisieren sich das Klientensystem ohne Beratung außerstande sieht“ (Fürstenau 1992, S. 43).
- In der konkreten Beratungssituation können die Akteure des Klientensystems überprüfen, inwieweit ihr Beobachtungs- und Problemlösungspotential

der Realität angemessen ist und können gegebenenfalls Veränderungsprozesse auf unterschiedlichem Niveau und Reichweite in Gang setzen.

- Das Beratungssystem unterscheidet nicht mehr fundamental zwischen Diagnose und Interventionen, vielmehr wird jede Form der Informationssammlung selbst als Intervention verstanden, da nicht nur das Beratungssystem (BS) Daten sammelt, sondern das Klientensystem (KS) angeregt wird, die eigenen Verhaltensweisen aus einem veränderten Blickwinkel zu betrachten und andere Verknüpfungen als bisher herzustellen.
- In diesem Sinne legt das Beratungssystem großen Wert auf den Annäherungsprozeß an das Klientensystem. Der Austausch und die Klärung der wechselseitigen Erwartungen ist von großer Bedeutung. Für das Beratungssystem ist es wichtig, dem Problemdruck durch das Klientensystem nicht unmittelbar nachzugeben, sondern zu versuchen, das Selbstbeobachtungs- und Selbstaktivierungspotential im Blickfeld zu behalten und je nach Möglichkeit zu mobilisieren.
- Eine besondere professionelle Qualität stellt die Kooperationsfähigkeit des Beratungssystems selbst dar. Unterschiedliche Wahrnehmungen der einzelnen Berater erzeugen im Beratungssystem ein Spannungsfeld. Trotz aller Beteuerungen fällt es in der Praxis nicht immer leicht, diese Unterschiede und Differenzen konstruktiv zu bearbeiten. Es ist ein andauernder Lernprozeß, den eigenen blinden Fleck zu akzeptieren und differente Beobachtungen und Wahrnehmungen als Bereicherung zu verstehen. Das Herstellen einer positiven Arbeitsbeziehung zum Klientensystem ist von grundsätzlicher Bedeutung. Gemeint ist damit eine Beziehung, die von Wertschätzung und Respekt getragen ist. Trotz aller Unzulänglichkeiten und Beeinträchtigungen des Klientensystems dürfen die Berater den Erfahrungsreichtum und die Kreativität des Klientensystems nicht aus den Augen verlieren, mit dem es seine Funktionstüchtigkeit und Überlebensfähigkeit unter Beweis stellt. Das Beratersystem muß dem Klientensystem so nahe sein, daß es die Melodie hört, nach der das Klientensystem tanzt. Zum anderen ist es erforderlich, so viel an Distanz einzunehmen, daß die Berater nicht in das Handeln der Akteure einbezogen werden. Soziale Systeme üben eine starke Sogwirkung auf Berater aus. Werden sie doch permanent herausgefordert, Expertenwissen zu zeigen und soziale Kompetenz zu beweisen.
- In diesem Kontext ist das Selbstreflexionspotential des Beratungssystems gefordert, um sich aus Verstrickungen mit dem Klientensystem wieder lösen zu können.
- In diesem Zusammenhang spricht Peter Fürstenau davon, daß systemische Beratung dem Klientensystem einerseits belastende Situationen und Prozesse zumutet, andererseits aber auch Entlastung durch das Erleben einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre und dem Erkennen neuer Optionen, anbietet.

Zusammenfassend kann man die wichtigsten Interventionsebenen der Systemischen Organisationsberatung mit Rudolf Wimmer (1992, S. 84) folgendermaßen beschreiben:

- Die Schaffung eines geeigneten Beraterkontextes: Mit welchen ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen tritt das Klientensystem an die Beratung heran?
- Die Klärung der Frage: „Wer ist mein Klient?“ Wer stellt den Kontakt zum System her? Wer fungiert als Auftraggeber? Mit wem sind welche Vereinbarungen zu treffen? Wie geht man mit Überweisungen um?
- Neue Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten zur Problembearbeitung: Welche Alternativen gibt es zu eingespielten Strukturen? Wer vermeidet mit wem Kontakt? Welche Formen von vertikaler und horizontaler Kommunikation produzieren neue Sichtweisen?
- Die wechselnde Fokussierung bestimmter Themenschwerpunkte: Was ist Vordergrund? Was ist Hintergrund? Auf welche Unterscheidungen setzt das Klientensystem?
- Das Etablieren von Selbstreflexionsmechanismen: Wie kann Selbstbeobachtung in das System eingeführt werden? Welches Verständnis hat das System von „vorher und nachher“, also Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft? Wie wird Sinn im System produziert?
- Der Prozeß der Informationsschöpfung im System: Welche Informationen sind für Entscheidungen und Handlungen im System relevant? Durch wen werden sie wie produziert? Welche Sichtweisen fehlen (in) dem System?
- Die gezielte Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen: Was lehrt die Organisation den Personen? Welche Bedeutung und Stellung hat Führung bei der Vermittlung von Strategien und Zielen in das Personensystem? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen dem Lernen der Personen und dem organisationalen Lernen? Wer beeinflusst maßgeblich Lernen bzw. Verlernen in der Organisation?

Gerhard Fatzer (1992, 116) unterscheidet drei Beratungsansätze, denen unterschiedliche Grundannahmen der Beratung zugrunde liegen:

- Expertenberatung,
- Arzt/Patientenberatung
- Prozeßberatung.

Systemische Organisationsberatung geht darüber hinaus und ist nicht so einfach durch ein Rollenmodell zu charakterisieren. Der systemische Berater übernimmt unterschiedliche Rollen und Funktionen, er weiß um die Beschränktheit seiner Interventionen.

*„Demnach läßt sich die eher selbstverständliche Forderung, daß Interventionsstrategien nicht aus der Sicht des Beobachters, sondern aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden müssen, dahin konkretisieren, daß es der Operationsmodus des Systems ist, welcher über den Erfolg von Interventionen entscheidet. (...) Interventionen sind daran gebunden, daß sie auf ein ‚operational geschlossenes System‘ treffen und mithin nur innerhalb des Operationsmodus und der generativen Mechanismen des Systems wirksam werden können.“*

(Willke 1994, S. 88f.)

*„Das intervenierte System ‚liest‘ und interpretiert die angebotene Intervention nach seinem eigenen Verständnis und im Kontext seiner eigenen Welt. So wenig wie es eine Autorin in der Hand hat, was ihre LeserInnen mit dem Text anfangen und wie sie ihn verstehen, so wenig kann der Berater oder die Therapeutin wissen, wie sich ihre Intervention auswirken werden. Die Konsequenz daraus heißt nicht Beliebigkeit, sondern Bescheidenheit und Risikobewußtsein.“* (ebd., S. 95)

### 3. Auf welche Trends sollen Organisationsberatung und Industriosozologie reagieren?

*„In der modernen Gesellschaft scheint so etwas wie eine Präferenz für Neues oder für Neuerungen zu gelten“* (Luhmann 1995, S. 9). Allenthalben wechseln die Moden in der Welt der Manager und der Berater schnell. Der zunehmende Wettbewerb am Beratungsmarkt läßt neue einprägsame Lösungsversprechen erfinden (bspw. Qualitätsmanagement, lean management, business reengineering, Herausarbeiten der core competencies, Netzwerkorganisation, die virtuelle Organisation etc.). Den Kunden wird dadurch suggeriert: *„Wir sind am neuesten Stand des Wissens, wir befinden uns an der vordersten Front der Managementdiskussion, wir verfügen über ein ganz herausragendes Problemlösungswissen.“* Nicht immer ist klar erkennbar, welche Qualität sich hinter solchen Angeboten verbirgt. Systemische Organisationsberatung hat auf diesem Markt eine gewisse Attraktivität, auch wenn sie nicht den letzten Schrei darstellt.

Wenn man mit Niklas Luhmann eine Zunahme der funktionalen Differenzierung und gleichzeitig die Globalisierung von Gesellschaften annimmt, so ist es nahe liegend, eine Aufgabe der Industriosozologie darin zu sehen, eine Tradition unter veränderten Bedingungen weiterzuführen: Die Veränderungen in der Gesellschaft auf Organisationen und umgekehrt die Folgen der Rationalisierungsschübe in den Organisationen auf Gesellschaft zu beziehen.

Dirk Baecker behauptet zu recht:

*„Die bürokratische hierarchische und tayloristische Organisation ist eine der am besten erforschten und trotzdem unbekanntesten Institutionen der modernen Gesellschaft. Abgesehen von der Umstellung der Gesellschaft vom Schichtungsmodell auf das Prinzip der funktionalen Differenzierung und abgesehen von Massenmedien, Straßenverkehr und Frauenemanzipation prägt kaum etwas das Gesicht der modernen Gesellschaft mehr als die Arbeit in und für Organisationen. Noch nie war so viel entscheidbar wie in der modernen Gesellschaft. Und es wird fast ausschließlich in Organisationen entschieden – in Kirchen, Parteien, Ämtern, Unternehmen und Universitäten – und vom Rest der Gesellschaft ertragen.“ (1993, S. 13).*

Was kann eine Industriosozologie leisten, um unterschiedliche Formen der Koppelung zwischen Gesellschaft und relevanten Organisationen beschreibbar und verstehbar zu machen? Welche Formen von Entscheidungsdelegation finden in der modernen Gesellschaft statt?

Über alle Modeerscheinungen hinaus etabliert sich ein neuer Begriff in der Welt des Managements und der Beratung: Das Schlagwort von der „lernenden Organisation“. Peter Senge hat mit seinem kürzlich ins Deutsche übersetzte Buch *„Die fünfte Disziplin“* (1996) einen aktuellen Bedarf erkannt, persönliches Lernen mit organisationalem Lernen zu verknüpfen, sowie die verhängnisvolle Trennung von Arbeit und Lernen aufzuheben. In einer zunehmend turbulenten Welt ist Lernen das Merkmal für die Fähigkeit geworden, neue Organisationen und Prozesse und entsprechende technologische Neuerungen einzuführen und umzusetzen.

*„Aber das Lernen in Organisationen setzt nicht nur voraus, daß sie neue Verfahrensweisen erfinden, sondern auch, daß sie in den anderen wichtigen Bereichen des Unternehmens und in anderen Unternehmen einer Branche übernommen werden. Noch haben die Unternehmen nicht gelernt, diesen Prozeß zu bewältigen.“ (Schein 1997, S. 62)*

Edgar Schein formuliert in meinem Verständnis eine Herausforderung für die Industriosozologie und systemische Organisationsberatung. Einerseits entsteht der Ruf nach innovativen Produkten und intelligenten Dienstleistungen, andererseits fällt es den großen Unternehmen nicht leicht, Prozeßabläufe zu verändern und neue Techniken und Verfahren zu implementieren. Zum einen erleben wir augenblicklich große Anstrengungen in Richtung Dezentralisierung und Kundennähe, zum anderen entstehen durch Umstrukturierungsprozesse große weltumspannende Netzwerke.

*„Weiter müssen wir erkennen, daß infolge technischer Komplexität, Globalisierung und universelle Informationsverarbeitung einige lange gehegten Vorstellungen nicht mehr zutreffen. Weder die Topmanager noch die Techniker können allein die Probleme lösen, die in einem komplexen soziotechnischen System wie einem Atomkraftwerk auftauchen. Wir müssen daher Wege finden, über die kulturellen Trennlinien hinweg zu kommunizieren, indem wir für einen Gedankenaustausch sorgen, der das wechselseitige Verständnis fördert, statt gegenseitige Schuldzuweisungen.“ (Schein 1997, S. 72)*

Neben dem Zwang, auf der Höhe der Zeit zu bleiben, neue Moden zu registrieren, der allgemeinen Beschleunigung durch Selbstreflexion zu begegnen, bleibt die Herausforderung für Industriosozologie und systemischer Organisationsberatung bestehen, weiterhin auf die produktive Kraft sozialer Innovationen zu setzen.

Die Industriosozologie und die systemische Organisationsberatung sehe ich mit folgenden Fragestellungen konfrontiert:

- Werden beide Disziplinen in ausreichendem Maße Kreativität entwickeln um soziale Innovationen zu erfinden?
- Werden Sie auch in der Lage sein, diese sozialen Innovationen auf sich anzuwenden, und werden sie als lernende Organisation selbst ein glaubwürdiger Partner ihrer Klienten?
- Haben Industriosozologie und systemische Organisationsberatung in ausreichendem Maße das Selbstreflexionspotential, um weiterhin die Theorie-Praxis-Differenz für sich und die zukünftigen Klienten fruchtbar handhaben zu können?

## Literatur

Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt am Main.

CONNECTA (1996): 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung, Wien.

Fatzer, Gerhard (Hg.)(1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch, Köln.

Fatzer, Gerhard: Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudolf (1992): Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, S. 115 –126.

Großmann, Ralph/Krainz, Ewald E./Oswald, Margit (Hg.) (1995): Veränderung in Organisationen, Management und Beratung, Wiesbaden.

Lapassade Georges (1992): Gruppen, Organisationen, Institutionen, Stuttgart.

Lippitt, Ronald (1995): Dimensions of the consultants job. In: Journal of social issues, Heft 15.

Morgan Gareth (1997): Bilder der Organisation, Stuttgart.

Schein Edgar (1997): Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll. In: Harvard business manager, 3.

Selvini-Palazolli, Mara (1981): Paradoxon und Gegenparadoxon, Stuttgart.

Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart.

Willke Helmut (1992); Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden.

Willke Helmut (1993): Systemtheorie, 4. Auflage, Jena, Stuttgart.

Willke Helmut (1994): Systemtheorie II, Interventionstheorie, Jena, Stuttgart.

Willke Helmut (1995): Systemtheorie III, Steuerungstheorie, Jena, Stuttgart.

Wimmer, Rudolf (1991): Der systemische Ansatz. Mehr als eine Modeerscheinung, Hernstein, International, Management Institute.

Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung . In: Rudolf Wimmer, Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden.

Wimmer, Rudolf (1995): Systemische Beratung, Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd (Hrg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung. Expertenberatung und gutachterliche Beratung in Theorie und Praxis, Köln.