

Die Steuerung des Unsteuerbaren

Rudolf Wimmer über den Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management

1 Die Rezeption des Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen des Managements, von Führung und Leadership sowie mit den sich wandelnden Steuerungsherausforderungen von Unternehmen ist seit jeher eine Domäne der Betriebswirtschaftslehre (BWL) bzw. der US-amerikanischen *Management Sciences*. Die diesbezüglichen Forschungsaktivitäten differenzieren sich in der Zwischenzeit immer weiter in spezialisierte Teildisziplinen aus, deren Verbindung untereinander weitgehend verloren gegangen ist (strategisches Management, Marketing, Finanzierung, Controlling, Leadership etc.). Die einschlägige Literatur ist kaum mehr überblickbar, sie füllt ganze Bibliotheken und wird zusehends von den mainstreamorientierten Publikationsstandards angloamerikanischer Prägung bestimmt. In diesen Diskursnetzwerken spielen erkenntnistheoretische Überlegungen, wie sie für die unterschiedlichen Schattierungen des Konstruktivismus charakteristisch sind, so gut wie keine Rolle. Da ist die alte Welt mit ihren Kausalitäts- und Rationalitätsvorstellungen, mit ihrem Glauben an eine mathematisierte Modellierbarkeit der Welt, an die Quantifizierbarkeit von Erkenntnis und an die diesbezüglichen empirischen Forschungsmethoden noch voll intakt. Die damit verbundene konsequente Selbstimmunisierung braucht es auch, wenn es darum geht, die Machbarkeitsvorstellungen bzw. die zugrunde liegenden Steuerungs- und Kontrollillusionen angesichts einer immer schwerer zu beherrschenden Unternehmensrealität in diesem spezifischen, auch praktisch höchst einflussreichen Wissenschaftssegment weiter aufrechtzuerhalten. Denn mit diesem Segment ist eine sehr mächtige Industrie verknüpft (die Business Schools, die Investmentbanken und die großen weltweit tätigen Beratungsunternehmen), deren Leistungsversprechen auf eine Zweifel eliminierende wissenschaftliche Legitimation unabdingbar angewiesen ist (ein exponierter Kritiker dieses „denkerischen Produktionszusammenhanges“ ist seit langem Henry Mintzberg (2004).

Aus dieser Mainstreamwelt des Denkens über Management und Beratung ragen in der Wissenschaftslandschaft einige bemerkenswerte Ausnahmen heraus. Am bekanntesten in diesem Zusammenhang ist im deutschsprachigen Raum zweifelsohne das St. Galler Management Modell, das ursprünglich auf die Arbeiten von Hans Ulrich (1968) bzw. von Hans Ulrich und Walter Krieg (1972) zurückgeht. Ihr Anliegen war es, der fortschreitenden disziplinorientierten Spezialisierung in der BWL ein integriertes Managementverständnis entgegenzusetzen, das sich gesamtlich an den Komplexitätsherausforderungen eines Unternehmens (dieses verstan-

den als soziales System) orientiert. Die konzeptionell-denkerische Basis dafür bot der damalige Entwicklungsstand der Systemtheorie auf der Grundlage der Kybernetik erster Ordnung. Dieser Theorierahmen bildet auch die Basis für eine Reihe von Weiterentwicklungen und Varianten, die dem Ansatz in der Folge seinen markenformenden Zuschnitt verliehen haben (vgl. insbesondere zum Verständnis von Selbstorganisation Probst 1987 sowie Gomez/Probst 1999 und wohl am bekanntesten Malik 2002). Eine besondere Bedeutung erlangte die weitere Ausarbeitung des Modells durch Knut Bleicher (1994, 1999), der dieses Managementverständnis in eine normative, strategische und operative Dimension weiter ausdifferenzierte. Gerade diese drei in einer logischen Abfolge zueinander stehenden Dimensionen sind dem Orientierungsbedarf der Praxis sehr entgegengekommen. Dem St. Galler Management-Modell ist es am konsequentesten gelungen, sich im deutschsprachigen Raum ein markantes Profil basierend auf systemtheoretischen Grundannahmen zu erarbeiten. Gleichwohl hat dieses Profil nichts mit einer konstruktivistischen Perspektive zu tun. Erst in den letzten Jahren haben die Denkkonzepte der neueren Systemtheorie und die Kybernetik zweiter Ordnung durch die Arbeiten von Johannes Rüegg-Stürm (1998, 2001, 2003) Eingang in die St. Galler Managementlehre gefunden, ohne damit allerdings die dort etablierten Bahnen des Denkens über Management und Unternehmensführung bislang nennenswert zu irritieren.

Deutlich anders geartet ist die Positionierung von Wilhelm Backhausen und Jean-Paul Thommen an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel (vgl. insbesondere Backhausen/Thommen 2007; Backhausen 2009). Sie sprechen von einem „Management zweiter Ordnung“ und stützen sich dabei auf einen „systemisch-konstruktivistischen Denkansatz“. Mit dem Management zweiter Ordnung meinen sie eine ganz spezifische Führungsaufgabe, die im Kern darin gesehen wird, mit anderen gemeinsam die Welt des jeweiligen Unternehmens erst hervorzu- bringen, d. h. immer wieder neu zu schöpfen. „Diese systemisch-konstruktivistische Wende“ (Backhausen 2009: 16) rückt den Beobachter und damit das Beobachten von Beobachtungen ins Zentrum der erkenntnistheoretischen Anstrengungen, ganz im Sinne Heinz von Foersters und seiner Kybernetik zweiter Ordnung (Foerster 1984, 1993). Ihr Managementverständnis operiert mit der Grundannahme, dass wir uns auf keine objektiv vorzufindende Realität und auf ein entsprechend objektiv gültiges, beobachterunabhängiges Wissen stützen können, wenn es darum geht, die Komplexitätsherausforderungen heutiger Unternehmen zu bewältigen. Die jeweilige Welt, über die wir im Zusammenspiel mit anderen zu unserer eigenen Orientierung Wissen generieren, wird „erst konstruiert und aktiv gestaltet“ (Backhausen 2009: 16). In dieser konstruktivistischen Zumutung sehen die beiden Autoren letztlich die eigentliche Herausforderung in der Weiterentwicklung eines zeitgemäßen Management- und Führungsverständnisses. Für die Bewältigung dieser Zumutung bieten sie in ihren Arbeiten eine entsprechende mentale Orientierung an.

Nicht unähnlich, wenn auch wesentlich näher an den praktischen Problemen des Organisationsalltags dran, argumentieren Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk (2006) von der Universität der Bundeswehr München. Sie grenzen sich von den „glorreichen Führungsmustern“, den heldenhaften Selbstkonzepten vieler Führungskräfte und der diese Konzepte stützenden Ratgeberliteratur ab und stellen das Management von Paradoxien und die Funktion der Musterunterbrechung ins Zentrum ihrer Überlegungen. Management gestaltet keine linear kausalen Zusammenhänge, um vorgegebenen Ergebniserwartungen gerecht zu werden. Es handelt sich hier immer um Aufgaben, die den Umgang mit höchst widersprüchlichen, in sich paradoxen Entscheidungslagen erfordern. Mit dieser Funktion meinen sie die Bearbeitung von hochkomplexen Situationen, die unausweichlich durch das gleichzeitige Aufeinandertreffen widersprüchlicher Sinnentwürfe gekennzeichnet sind, die alle ihre mehr oder weniger evidente Berechtigung besitzen. Der Rückgriff auf die klassische Logik und das schlichte Kosten-/Nutzenkalkül hilft für solche Entscheidungslagen nicht weiter. Wir müssen uns beispielsweise in der Gegenwart festlegen für eine Zukunft, die wir nicht kennen können (trotz aller Prognoseversprechen). Wir entwickeln Produkte und Dienstleistungen für eine Markt- und Wettbewerbsdynamik, die wir ungeachtet aller Analyseaufwendungen auch nicht annähernd durchschauen. Die Verhältnisse sind und bleiben intransparent. Wir gehen mit unseren Entscheidungen ständig erhebliche finanzielle Risiken ein, von denen wir wissen, dass wir sie schon morgen bereuen werden, weil wir bestimmte Randbedingungen heillos unterschätzt haben. Management bedeutet immer das Handhaben der in solche Entscheidungslagen eingebauten Paradoxien und Unwägbarkeiten. Der Umgang damit bildet den Kern des Aufgabenspektrums von Führung. Es geht letztlich immer darum, das Unsteuerbare zu steuern. Wir müssen gezielt Ergebnisse herbeiführen, ohne die Bedingungen des Erfolges ernsthaft kontrollieren zu können – im Grunde eine unlösbare Aufgabe. Dafür braucht es eine Haltung kontinuierlicher Selbstbeobachtung und der kritischen Reflexion des eigenen Tuns, die Bereitschaft, eingespielte Routinen zu verlassen, zementierte Glaubenssätze und Denkinstrumente aufzubrechen („drop your tools“, Weick 1996) und verlässliche Muster für das Aufbrechen von Mustern zu etablieren. Dafür bieten die Denkkonzepte und Theoriebausteine der neueren Systemtheorie bzw. des Konstruktivismus eine komplexitätsadäquate kognitive Landkarte, wie sie praxistauglich von Hans A. Wüthrich und seinen Mitstreitern in ihren Arbeiten entfaltet wird.

Es war vor allem Peter M. Senge, der Anfang der 1990er Jahre die Aufmerksamkeit auf die Lernfähigkeit von Organisationen lenkte und dafür ein Führungs- und Organisationsverständnis ins Zentrum rückte, das tief in systemtheoretischen Grundannahmen fußt (vgl. Senge 1996). „Die Fähigkeit schneller zu lernen als die Konkurrenz“, so Arie des Geus, „ist vielleicht der einzig wirklich dauerhafte Wettbewerbsvorteil“ (zitiert ebd.: 11). Um diese Grundüberzeugung herum entwickelte Senge seine „fünfte Disziplin“, das Systemdenken, das aus seiner Sicht den Schlüs-

sel für den nachhaltigen Aufbau einer lernenden Organisation darstellt. Es bildet das konzeptionelle Rahmenwerk, das die anderen vier Disziplinen (Personal Mastery, Mentale Modelle, die gemeinsame Vision und Team-Lernen) zu einem theoretischen wie praktischen Ganzen integriert. Was meint Peter Senge mit dem Begriff „Disziplin“? Ihm schwebt da keine „erzwungene Ordnung“ vor, auf die hin die Mitglieder einer Organisation durch positive wie negative Sanktionen „diszipliniert“ werden (ebd.: 20). Der Begriff beschreibt vielmehr ein gemeinsames Übungsfeld, einen alle verbindenden „Entwicklungsweg“, der ein miteinander Wachsen im Sinne einer kontinuierlichen Steigerung des Leistungsvermögens der Organisation ermöglicht. So gesehen hört man nie auf zu lernen, „man kommt niemals an“ (ebd.). Senges Disziplinen beschreiben eine persönliche Grundhaltung des permanenten Übens, das auf kein endgültiges Ziel ausgerichtet ist, sondern in einem unstillbaren Streben nach kreativer Weiterentwicklung des eigenen menschlichen Potenzials ankert. Führungskräfte sind in einer solchen Organisation in erster Linie für das Lernen verantwortlich (ebd.: 411). Sie designen jene Lernprozesse, „mit deren Hilfe alle Angehörigen der Organisation produktiv mit den entscheidenden Problemen umgehen können und ihre Meisterschaft in den Lerndisziplinen entwickeln können“ (ebd.: 417).

Organisationen werden dabei als komplexe soziale Systeme verstanden, deren Eigendynamiken auf verstehbaren Gesetzmäßigkeiten beruhen. Er greift dabei auf Arbeiten von bekannten Systemtheoretikern der ersten Generation und ihren Vorstellungen von kybernetischen Rückkoppelungsprozessen, von Systemarchetypen, etc. zurück (vgl. allen voran Forrester 1971). In diesem Systemverständnis ist jeder einzelne ein Teil der organisationalen Binnendynamik, sein Verhalten ist gleichzeitig Produkt und Produzent derselben. Wenn wir uns so selbst verstehen, dann sind wir für unsere Probleme in Organisationen letztlich selbst verantwortlich und „erkennen, wie wir selbst durch unser Handeln zu unseren Problemen beitragen“ (Senge 1996: 22). Damit ist im Grunde eine konsequent konstruktivistische Perspektive angesprochen. „Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen“ (ebd.).

Peter Senge betont, wie sehr diese Lernfähigkeit auf einem tiefen persönlichen Umdenken, auf einer besonderen persönlichen Bewusstseins-erfahrung (Metanoia) beruht. Solche Erfahrungen sind höchst voraussetzungsvoll und benötigen ganz spezifische Kommunikationssettings, wie sie beispielsweise der Dialog zur Verfügung stellt und wie sie auch der Disziplin des Team-Lernens zugrunde liegen. Das Konzept einer tiefer gehenden persönlichen Transformation als Grundlage für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung von Organisationen wird neuerdings weiter verfeinert und ausgearbeitet von Claus Otto Scharmer in seiner *Theorie U* (2009). Hinter diesem „U“ verbirgt sich die Anleitung für einen Transformationsprozess, der die Menschen aus ihren Vergangenheitsmustern herausholt und sie öffnet für ein integriertes Denken, Fühlen und Wollen, das gemeinsam eine tragfähige Zukunft wachsen lässt. Individuen kreieren in dieser tiefen persönlichen Transforma-

tion ihres Bewusstseins ein soziales Feld, in dem ein kollektives Lernen von einer erst im Entstehen begriffenen Zukunft möglich wird (ebd.: 61 ff.). Führung bedeutet dabei im Kern, die Bedingungen für die Möglichkeiten der Selbstführung in Organisationen ständig zu erweitern und die Chancen für eine kreative Neuerung der eigenen Zukunft zu erhöhen.

Die Arbeiten am Massachusetts Institute of Technology (MIT) rund um Peter Senge wurzeln in jenem kybernetischen Systemverständnis, wie es von den Pionieren dieses Denkansatzes in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg erarbeitet und präzisiert worden ist. Die konstruktivistische Fundierung dieser Überlegungen kommt eher implizit zum Ausdruck ohne direkten Bezug auf die diesbezügliche epistemologische Diskussion in der jüngsten Vergangenheit. Um die wirkungsgeschichtliche Bedeutung dieser Denkkonzepte richtig einzuschätzen, darf man nicht verkennen, dass im amerikanischen Kontext Systemtheorie inzwischen als „überholtes, abgewirtschaftetes Gedankengut“ gilt (Luhmann 2000: 36). Senges Variante des Systemdenkens fußt auf der älteren Systemtheorie, d. h. auf einer deutlichen Überschätzung technisch-mathematischer Möglichkeiten im Kontext von Organisationen oder auf einem ganzheitlichen Mystizismus, wenn es um deren Entwicklungspotenziale geht.

Bemerkenswert an den Überlegungen Peter Senges und seinen Leuten ist das tiefe Vertrauen in die soziale Sprengkraft persönlicher Transformationsprozesse als Ausgangspunkt organisationalen, ja gesellschaftlichen Wandels. Dieses Vertrauen erklärt die Konzentration auf die Möglichkeiten und Voraussetzungen dieses Lernens, auf die Herstellung jener sozialen Settings und Prozesse, in denen dies stattfinden kann und die vergleichsweise Unterbeleuchtung dessen, was komplexe Organisationen heute letztlich ausmacht (vgl. dazu auch die aufschlussreiche Analyse von Rautenberg 2010).

Im Unterschied zur Rezeption konstruktivistischer Denkkonzepte in der Management- und Leadershipforschung haben diese erkenntnistheoretischen Auseinandersetzungen und der damit verbundene Paradigmenwechsel im Feld der Organisationsberatung einen wesentlich nachhaltigeren Niederschlag gefunden. Beginnend in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre ist speziell im deutschsprachigen Raum rund um dieses Paradigma ein eigenes Segment an Beratungsdienstleistungen entstanden, das sich eine vielbeachtete Nische im Rahmen des Gesamtmarktes für organisationsbezogene Beratung erobert hat (eine aufschlussreiche Analyse dieses Segmentes und seines konzeptionellen Hintergrundes liefert neuerdings Krizanits 2009).

Das was heute unter dem Begriff der systemischen-konstruktivistischen Organisationsberatung zusammengefasst wird, ist ein durchaus breitgefächertes Feld, das seine Ursprünge ganz unterschiedlichen professionellen Wurzeln verdankt. Da ist zum einen sicherlich die Tradition der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung hervorzuheben, die als angewandte Sozialwissenschaften den Prozess der Wissensgenerierung durch Forschung einerseits und die praktische Entwicklung

von Teams und Organisationen andererseits stets auf das engste miteinander verzahnt gesehen haben (Stichwort *action research*). Diese Tradition geht in weiten Bereichen auf die Arbeiten von Kurt Lewin (1982) zurück, der die Bedeutung von Selbstbeobachtung und Selbstreflexion sowie die Wirkung von Feedbackprozessen für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Gruppen und Teams entdeckt hat (zu diesem Entstehungshintergrund in den 1940er Jahren vgl. Wimmer 1993). Damit wuchs ein Verständnis für die dynamisierenden Faktoren in der Entwicklung von Gruppen und für die Funktion von Führung und Autorität, die denselben in solchen Entwicklungsprozessen zukommt (zu diesen Anfängen vgl. Bradford/Gibb/Benne 1972, Bennis 1969). In einer äußerst kreativen Experimentierphase in den Jahren nach Lewins Tod kristallisierten sich Schritt für Schritt jene professionellen Grundüberzeugungen und jenes Beraterische Interventionsrepertoire heraus, die die Entwicklung dieser Professionsszene bis in die 1990er Jahre geprägt haben (stellvertretend für viele Publikationen Doppler/Lauterburg 2008).

Die theoretische Fundierung wie auch die korrespondierende Praxis des geplanten Wandels lässt sich verstehen als kritische Resonanz auf jenen Organisationstypus, wie er sich im Zuge der Industrialisierung und der Ausdifferenzierung des modernen Staates herauskristallisiert hat (der industrielle Großbetrieb einerseits und die staatliche Bürokratie andererseits). Diesen Organisationstypus kennzeichnen eine strenge Hierarchisierung, eine durchgängige Formalisierung des Kommunikationsgeschehens, die gerne als bürokratisch bezeichnet wird, und eine konsequente Funktionalisierung der Beschäftigten, die im Rahmen der organisationsinternen Arbeitsteilung auf die Erfüllung der gestellten Aufgaben ausgerichtet ist. Die Veränderungsbemühungen der Organisationsentwicklungstradition setzen an den negativen Begleiterscheinungen dieser Organisationsverhältnisse an: Entfremdung und Demotivation der Mitglieder, höchst langwierige und aufwendige Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, Aufblähung, Abgehobenheit und Realitätsverlust der Hierarchieebenen, mangelndes Reaktionsvermögen gegenüber relevanten Umweltveränderungen etc.). Ihr Interventionsrepertoire setzt deshalb vorrangig auf eine Aufweichung der Hierarchie durch eine stärkere Einbeziehung der Betroffenen in Entscheidungsprozesse, durch die Bildung von Teams und die Verlagerung relevanter Entscheidungskompetenzen in deren Zuständigkeit. Damit sollten in Ablösung der dominanten vertikalen Berichtslinien (Vorgesetzter mit Mitarbeiter) ganz andere wesentlich komplexere Vernetzungs- und Kooperationsmuster das Kommunikationsgeschehen in Organisationen prägen in der Erwartung, dass damit sowohl das Selbstentfaltungspotenzial des Einzelnen wie auch die Leistungsfähigkeit des sozialen Ganzen grundlegend befördert wird (vgl. dazu Herbst 1976). Das dieser Tradition zugrunde liegende Beratungsverständnis hat Edgar H. Schein in seinen Arbeiten unter dem Begriff der Prozessberatung ganz wunderbar und eindrucksvoll zum Ausdruck gebracht (vgl. Schein 2003).

Die Organisationsentwicklungsaktivitäten haben in den 1950er, 1960er und 1970er Jahren in der Organisationslandschaft der hochentwickelten Industriegesell-

schaften in vielfältiger Weise ihren Niederschlag gefunden: etwa durch die Wiedereinführung der sozialen Kompetenz ins Führungsverständnis, durch die Einsicht in die Bedeutung gelingender Kommunikation, durch die offensive Nutzung der Produktivkraft von Teams z. B. im Projektmanagement oder bei der Einführung der Gruppenarbeit und ähnliches mehr. In diesem Zeitraum kam es im deutschsprachigen Raum durch die Einrichtung einer Reihe von Lehrstühlen auch zur Institutionalisierung dieser Art von angewandter Sozialwissenschaft im akademisch-wissenschaftlichen Bereich. Je mehr sich aber die Verhältnisse in vielen Organisationen in Richtung höherer Eigenkomplexität und anderer Differenzierungsformen (d. h. weg von der klassischen Hierarchie) weiterentwickelt haben, umso mehr ist auch die Ergänzungsbedürftigkeit der tradierten Denkweisen hinsichtlich eines geplanten Wandels in Organisationen und des diesbezüglichen Interventionsrepertoires der Organisationsentwicklung spürbar geworden. Da war es nahe liegend, sich für aktuelle Entwicklungen in angrenzenden Wissenschaftsdisziplinen und Forschungsfeldern zu öffnen. Auf diese Weise kam Ende der 1970er Jahre der Kontakt zu den Pionieren der neueren Systemtheorie und der Kybernetik zweiter Ordnung zustande, letztlich eine sehr fruchtbare transdisziplinäre Zusammenarbeit, die in den 1980er Jahren jene professionelle Orientierung hat wachsen lassen, die seither unter dem Label „systemische-konstruktivistische Organisationsberatung“ firmiert (eingehender zu diesem Prozess Wimmer 1992 a). Die paradigmatischen Quellen für dieses befruchtende Zusammenwachsen von klassischer Organisationsentwicklung und neuerer Systemtheorie sind vor allem die Arbeiten der Bielefelder Soziologen (Niklas Luhmann, Dirk Baecker, Helmut Willke), die faszinierenden Sichtweisen der chilenischen Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela sowie die wegweisenden Arbeiten von Heinz von Foerster zur Kybernetik zweiter Ordnung. Gewissermaßen alles fundierend ist für diese Art des Denkens das differenztheoretische Formkalkül von George Spencer-Brown (1969) bestimmend geworden, das inzwischen die sich hier durchziehende Variante des Konstruktivismus prägt. In Auseinandersetzung mit diesen Theoriegrundlagen ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine Vielzahl von Arbeiten entstanden, die aus unterschiedlichen Perspektiven ein „systemisch-konstruktivistisches“ Verständnis von Führung und Organisation entfalten (Wimmer 2009). Zum anderen hat sich in diesem Zeitraum das Beratungsverständnis selbst immer weiter ausdifferenziert (Beispiele dafür bieten Königswieser/Exner 1998; Wimmer 2004; Königswieser/Sonuc/Gebhardt 2006; vgl. für einen Überblick Krizanits 2009).

Parallel und auf Rufweite zu diesem Zusammenwachsen von Organisationsentwicklungstradition und neuerer Systemtheorie sind entscheidende Impulse aus der theoretischen Fundierung wie auch aus dem Praxiskonzepten der systemischen Familientherapie für die beraterische Arbeit mit Organisationen gewonnen worden. Dies hat begonnen mit den Arbeiten der Mailänder Schule (vgl. etwa Selvini-Palazzoli et al. 1984) und hat seine enorme Entfaltung durch die vielfältigen Ausbildungsinitiativen, Kongresse und Publikationen der Heidelberger Gruppe gewonnen

(vgl. z. B. Simon 1988). Sowohl die Mailänder wie auch die Heidelberger Gruppe haben ganz wichtige Impulse aus den wissenschaftlichen Arbeiten und aus der Kooperation mit dem Mental Research Institute in Palo Alto gewonnen (vgl. etwa Watzlawick/Beavin/Jackson 1969).

Inzwischen ist die diesbezügliche Beratungsliteratur schon gar nicht mehr zu überblicken. Systemisch-konstruktivistische Beratung ist in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Feldern gleichsam zum Standard geworden (vgl. stellvertretend die Arbeiten von Schlippe/Schweitzer 2000). Ein ganz eigenes Interventionsfeld mit explizit konstruktivistischem Hintergrund wächst zurzeit aus den vielfältigen Formen der systemischen Strukturaufstellung bzw. aus den Organisationsaufstellungen heraus (vgl. Varga von Kibéd/Sparrer 2009). Das systematische Nutzbarmachen dieses spannenden Interventionsrepertoires und der damit verbundenen außergewöhnlichen Bearbeitungsressourcen steht im Kontext der Beratung organisationaler Problemstellung allerdings noch ganz am Anfang (dazu vgl. etwa Groth/Stein 2007).

2 Anwendungseffekte und Veränderungen der Perspektive: Neue Konzepte von Führung und Organisation

Im nächsten Schritt geht es darum, vor dem Hintergrund einer gerafften Rekonstruktion der bisherigen Rezeptionsgeschichte konstruktivistischer Zugänge zu Management und Beratung einige wichtige Grundannahmen zum Zusammenhang von Führung und Organisation genauer zu erörtern. Es sind dies Grundannahmen, wie sie zurzeit sowohl für eine Weiterentwicklung des Führungs- und Managementverständnisses im Kontext heutiger Organisationsverhältnisse genutzt werden (vgl. Wimmer 2009; Baecker 2009) als auch zur Reformulierung eines komplexitätsadäquaten Verständnisses von systemisch-konstruktivistischer Organisationsberatung dienen.

2.1 Präzisierungen zum Organisationsverständnis

Das gesellschaftliche Phänomen „Organisation“ ist seit langem Gegenstand ganz unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen: Die Betriebswirtschaftslehre bzw. die Management Sciences im anglo-amerikanischen Bereich, die Organisations- und Industriosozologie, verwaltungs- und politikwissenschaftliche Zugänge, die Organisationspsychologie, die Gruppendynamik und Organisationsentwicklung als verwandte Zweige angewandter Sozialwissenschaften sowie eine zunehmend enger werdende Forschungsspezialisierung auf ganz bestimmte Organisationstypen in einzelnen Funktionssystemen der Gesellschaft (Krankenhäuser, Schulen, Universi-

täten, Gefängnisse, Theater etc.). All diese Zugänge haben im Laufe der Zeit ihr ganz eigenes Beschreibungsrepertoire basierend auf einem höchst unterschiedlichen, mehr oder weniger theoriebasierten Denkinstrumentarium und eine dazu passende, der jeweiligen Disziplin verpflichtete, Begrifflichkeit entwickelt. Die diesbezügliche Literatur ist längst nicht mehr überblickbar. Wir stützen uns deshalb im Folgenden auf einen transdisziplinären Zugang, wie er sich durch die Arbeiten der neueren Systemtheorie und der da üblichen Spielart des Konstruktivismus für das Verständnis von sozialen Systemen und speziell für organisierte Sozialsysteme in den letzten drei Jahrzehnten ausgeprägt hat. Diese Präferenz ist letztlich aus einer reinen Theoriesicht im Sinne eines Richtig oder Falsch nicht wirklich begründbar. Denn eine solche Festlegung ist natürlich immer kontingent und das Ergebnis einer Eigenkonstruktion. Sie könnte auch ganz anders ausfallen und zu brauchbaren Ergebnissen führen. Eine solche Präferenz für eine ganz bestimmte Theoriearchitektur muss sich daher letztlich hinsichtlich ihrer Erklärungskraft angesichts des betrachteten gesellschaftlichen Feldes auf eine gut nachvollziehbare Weise bewähren. In diesem Sinne stützt sich unsere Wahl einerseits auf die Annahme, dass die neuere Systemtheorie für das Komplexitätsniveau organisierter Sozialsysteme in einer globalisierten Welt ein diesem Niveau angemessenes, im wissenschaftlichen Diskurs bewährtes Denkinstrumentarium zur Verfügung stellt. Dieses Instrumentarium bietet in der Zwischenzeit ein hoch differenziertes, in sich kohärentes, begriffliches Unterscheidungsvermögen, das sehr gut in der Lage ist, tradierte Denkweisen über Organisationen in eine abstraktere Theoriearchitektur zu integrieren und gleichzeitig ganz neue Perspektiven auf die heute aktuellen Problemlagen zu eröffnen. Vor allem bietet es den Vorteil, organisationstheoretische Überlegungen immer wieder vor einem gesamtgesellschaftlichen Hintergrund und dessen Veränderungen zu diskutieren. Diese Annahme hinsichtlich der Angemessenheit des gewählten Theorierahmens muss man natürlich nicht teilen. Da hat die Evolution des Wissenschaftssystems ganz unterschiedliche, miteinander durchaus konkurrierende Zugänge hervorgebracht. Vor allem stehen die transdisziplinären Ansätze heute der fortschreitenden Spezialisierung in den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen immer unversöhnter gegenüber, ein Umstand, der die Kommunikationsbarrieren zwischen diesen konzeptionellen Zugängen laufend erhöht.

Zum anderen stützt sich die systemisch-konstruktivistische Organisationsberatung seit gut zwei Jahrzehnten in ihrer professionellen Ausrichtung mit einigem Erfolg auf diesen Theoriehintergrund (vgl. dazu Wimmer 1992 b). In der Entwicklung dieses Beratungsansatzes hat sich gezeigt, dass eine theoriegeleitete Praxis in der Auseinandersetzung mit schwierigen Organisationsproblemen durchaus einen nachvollziehbaren Nutzen sowohl für die Klienten wie für die Berater und Beraterinnen stiften kann, sobald man sich in seiner professionellen Orientierung von einem rezepthaften Verständnis von Theorie verabschiedet hat. Wissenschaftliche Theorien sind nicht dazu in der Lage, einen Fundus an Wissen zu liefern, aus dem sich direkt eine Anleitung für erfolgreiches Tun in komplexen Organisationszu-

sammenhängen gewinnen lässt. Mit der systemisch-konstruktivistischen Organisationsberatung ist ein professionelles Feld entstanden, das für die Reflexion und Begründung des eigenen Tuns auf die sich immer weiter entfaltende Theorieentwicklung in der neueren Systemtheorie zurückgreift und diese Entwicklung durch die eigenen Erfahrungen letztlich auch mit befruchtet. Was bedeutet dies nun für das Organisationsverständnis, mit dem in der weiteren Folge operiert wird?

2.2 Organisationen und ihr gesellschaftlicher Sinn

Wozu braucht es diesen Typus sozialer Systeme, den wir Organisation nennen? Organisationen in ihrer heutigen Ausprägung sind evolutionäre Errungenschaften, mit deren Hilfe die moderne Gesellschaft mit ihrem Primat der funktionalen Differenzierung dafür Sorge trägt, dass alle etwas komplexeren Problemstellungen in ihren Funktionssystemen (der Wirtschaft, der Politik, des Rechts, der Gesundheit, der Erziehung, der Wissenschaft, der Religion, etc.) einer geeigneten Bearbeitung zugeführt werden können. Organisationen sind also darauf spezialisiert, sich Problemstellungen aus ausgewählten Umwelten (stets mit einem dominanten Bezug zu einem der genannten Funktionssysteme) anzueignen, um für diese mehr oder weniger brauchbare Lösungen bereitzustellen. „Je unlösbarer das Problem, desto größer sein Reproduktionswert“ für die betroffenen Organisationen (Luhmann 1992: 209). So versorgen Krankenhäuser ihren gesellschaftlichen Einzugsbereich mit spezifischen Heilungschancen; Schulen stellen altersadäquate Sozialisationsmöglichkeiten und qualifikationsbezogene Selektionsleistungen der Gesellschaft zur Verfügung; Organisationen der staatlichen Verwaltung erbringen Versorgungsleistungen im Bereich der öffentlichen Güter; Unternehmen tasten Märkte nach Bedarfslücken ab, mit deren erfolgreicher Befriedigung sie in erforderlichem Maße Gewinnmöglichkeiten realisieren, um so künftige Investitionsbedarfe und die Erwartungen ihrer Stakeholder decken zu können etc. Organisationen können nur in dem Maße ausdifferenziert werden, sich also erfolgreich aus ihrer Umwelt ausgrenzen, in dem es ihnen gelingt, ihre Programme, also all das, was sie an Leistungen für ihre ausgewählten Umwelten erbringen, auf die charakteristische Logik der involvierten Funktionssysteme zu beziehen (dazu ausführlicher Luhmann 1997: 826 ff.). Unternehmen scheitern eben, wenn sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen nicht dazu in der Lage sind, ihre Zahlungsfähigkeit dauerhaft zu reproduzieren, d. h. also wenn sie die Reproduktionslogik unseres Wirtschaftssystems nachhaltig verfehlen.

Wenn man so denkt, dann unterstellt man eine unauflösliche Differenz zwischen Organisationen, den gesellschaftlichen Funktionssystemen und der Gesamtgesellschaft. Die Wirtschaft, die Politik, die Wissenschaft, das Rechtssystem, das Gesundheitswesen etc., sie alle können als solche nicht tätig werden. Sie stützen sich ihrerseits auf Organisationen, mit deren Hilfe und durch deren netzwerkförmige

ges Zusammenwirken sie ihre gesamtgesellschaftlichen Aufgaben erfüllen und bei dieser Aufgabenerfüllung wiederum neue Probleme generieren, die die Bildung neuer Organisationen und anderer sozialer Netze stimulieren. Diese äußerst folgenreiche Sichtweise der gesellschaftlichen Grundstrukturen, wie sie sich im Lauf der Moderne schrittweise ausdifferenziert haben, impliziert, dass man nicht davon ausgehen kann, dass sich die heutige Gesellschaft und ihre Funktionssysteme im Stile einer Organisation „organisieren“ und steuern lassen. Unsere Gesellschaft ist so gebaut, dass sie in ihrem Problemlösungsvermögen auf Gedeih und Verderb auf die Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen angewiesen ist, ohne selbst wie eine Organisation zu funktionieren. Wir können davon ausgehen, „dass die Gesellschaft sich durch die Einrichtung von Organisationen zu etwas befähigt, wozu sie andernfalls nicht in der Lage wäre, nämlich zur Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 1992: 203). Organisationen versorgen hochentwickelte Gesellschaften mit der Bearbeitung komplexer Problemstellungen, die ausschließlich über organisationsförmig erstellte Lösungen angegangen werden können.

Genau diese fundamentale Abhängigkeit ist es, die die öffentliche Sensibilität gegenüber dem heutigen Zustand vieler Organisationen zunehmen lässt (vgl. dazu Power 2001). Zu groß sind in der Zwischenzeit die gesellschaftlichen Risiken, die in diesen Organisationen tagtäglich „gemanagt“ werden müssen bzw. durch die Organisationen erst hervorgerufen und deren Folgen dann in der Regel nach Außen verlagert werden. Die aktuelle Krise des internationalen Finanzsystems belegt auf eindrucksvolle Weise diese existenzielle Abhängigkeit und ihre dramatischen Folgen. Verzweifelt versucht das politische System die aus dem Ruder gelaufenen Finanzmarktakteure wieder einzufangen und deren immenses gesamtgesellschaftliches Gefährdungspotenzial durch neue Rahmenbedingungen zu entschärfen.

2.3 Organisationen und ihre Umwelten

An diese gesellschaftstheoretische Einbettung lässt sich ein weiteres Bestimmungsstück von Organisationen anknüpfen. Organisationen bilden also einen besonderen Typus sozialer Systeme, der sich durch eine klar angebbare Operationsweise charakterisieren lässt. Organisationen erzeugen ihre Fortsetzbarkeit, ihre Identität, in dem sie sich um ganz bestimmte Probleme ihrer Umwelt aus genau dieser Umwelt ausdifferenzieren, um mit Hilfe des dadurch geschaffenen organisationalen Binnenraums jene Leistungen zu produzieren, durch deren Austausch mit den betroffenen Umwelten sie ihre konkrete Form gewinnen, d. h. sich als Organisation selbst hervorbringen. Es zählt also zur Spezialität von Organisationen, dass sie die Möglichkeit haben, „mit Systemen in ihrer Umwelt zu kommunizieren. Sie sind der einzige Typ sozialer Systeme, der diese Möglichkeit hat, und wenn man dies erreichen will, muss man organisieren“ (Luhmann 1997: 834). Es sind also aus-

schließlich Organisationen, die sich als Kollektivadressen eignen. An sie kann man sich mit Leistungserwartungen wenden und Antworten finden. Dies gilt nicht für die Politik, die Wirtschaft, die Wissenschaft etc., auch wenn im allgemeinen Sprachgebrauch diese Begriffe gerne im Sinne einer solchen Adresse genutzt werden.

Angesichts dieses spezifischen Konstitutionszusammenhangs von Organisationen ist die präzise Beschreibung der System/Umwelt-Relation dieses Systemtyps von ganz besonderer Bedeutung. Organisationen lassen sich in diesem Sinne als „existenzielles Paradox“ begreifen (Luhmann 2000: 79). Als Einheit konstituieren sie sich nur im Unterschied zu Anderem, d. h. als Differenz zu genau jenen Umweltausschnitten, deren ungelösten Problemstellungen sie ihre Existenz verdanken (vgl. dazu auch Jung/Wimmer 2009). Der gesellschaftliche Problemlösungszusammenhang, aus dem sich Organisationen durch erfolgreiche Grenzbildung ausdifferenzieren, muss also zum Zwecke eines im System angemessen organisierten Prozesses der Leistungsbringung zum Gegenstand der Bearbeitung gemacht werden. Das zunächst Ausgeschlossene muss auf eine das System erst konstituierende Art und Weise wieder eingeschlossen werden (ein typisches „re-entry“ im Sinne von Spencer-Brown 1969). „Das System kopiert die Differenz von System und Umwelt in sich hinein und verwendet sie als Prämisse eigener Operationen“ (Luhmann 1992: 216). Diesen Gedanken hat auf seine Weise Karl E. Weick schon sehr früh zum Ausdruck gebracht, wenn er davon spricht, Organisationen „enact their environment“ (1985: 212 ff., zum viel diskutierten Begriff des „enactments“ vgl. auch die einfühlsame Rekonstruktion von Ortman 2004: 201 ff.).

Mit diesen Beschreibungsformen kommt der aktiv gestaltende, sich selbst mit Hilfe einer bestimmten Umweltkonstruktion herstellende Aspekt von Organisationen zum Ausdruck. Gerade weil diese Umweltkonstruktion unvermeidlicherweise eine organisationale Eigenschöpfung ist, gibt es dafür keine „Richtigkeitsgarantie“. Sie wird im Prozess des Austausches von System und Umwelt laufend bestätigt, irritiert, im günstigen Fall angemessen weiterentwickelt oder auch gegen ein „Lernen“ so immunisiert, dass sich eine Organisation in ihrer Antwortfähigkeit selbst gefährdet. Der Prozess des sich Ausdifferenzierens fußt mithin auf einem in der Organisation selbst konstruierten Konzept relevanter Umwelten, die erst durch diesen Schritt des „enactments“ zu relevanten Umwelten werden. „Jedes selbstreferenzielle System hat nur den Umweltkontakt, den es sich ermöglicht, und keine Umwelt an sich“ (Luhmann 1984: 146). System und Umwelt stehen zueinander in einem koevolutionären Verhältnis. Sie bringen sich wechselseitig hervor, ohne dass dieser Hervorbringungsprozess in Form von kausalen Wirkungszusammenhängen sinnvoll zu denken wäre. Die Umwelt wirkt nicht direkt-linear auf die Prozesse in einer Organisation und umgekehrt. Sie sind füreinander stimulierendes Milieu und Begrenzung zugleich. Dieser Zusammenhang ist ausschlaggebend, will man ein angemessenes Interventionsverständnis entwickeln (vgl. dazu etwa Willke 1996). Theoretisch ist deshalb der Begriff der strukturellen Kopplung zweifelsohne weiterführend, wenn es darum geht zu verstehen, wie Organisationen und ihre relevan-

ten Umwelten sich wechselseitig benützen, um ihre je eigene Strukturentwicklung selbstorganisiert voranzutreiben (der Begriff der strukturellen Kopplung entstammt den Überlegungen Humberto R. Maturanas; vgl. 1982, 2000). Dieses Begriffsverständnis ist auch zugrunde liegend, wenn es gilt, das Zusammenspiel von externer Organisationsberatung mit dem jeweiligen Kundensystem theoretisch angemessen zu konzeptualisieren.

2.4 Organisationen und ihre Autonomie

Entscheidend für die Reproduktionsmöglichkeiten von Organisationen ist deshalb die Ausprägung funktionstüchtiger Grenzen. Sie sind nicht per se gegeben, sondern stellen für jede Organisation eine kontingente Errungenschaft dar, die eine unverzichtbare, immer wieder zu erneuernde Ordnungsleistung erbringt, nämlich die Herstellung der Grundunterscheidung von Innen und Außen. Grenzen sind in diesem Sinne also steigerbare Leistungen. Sie vergrößern einerseits die Kontaktoberfläche und unterbrechen Prozesse zwischen Innen und Außen, um intern Freiräume zu ermöglichen, die ein „Errechnen“ der Umweltgegebenheiten im System erlauben. Die Mitgliedschaftsregel bietet für diese Differenz die elementare Entscheidungsgrundlage. Auf Basis dieser Leistung können Ereignisse vom System entweder sich selbst zugerechnet werden oder einem wie immer gearteten Außen. Rund um seine Aufgabenerfüllung oszilliert deshalb der Prozess der Selbstorganisation des Systems von Anbeginn an zwischen Selbst- und Fremdreferenz, zwischen Selbst- und Fremdzurechnung und gewinnt genau aus dieser Oszillation jene Informationen, die die Organisation für ihr Weitermachen braucht. Diese spezifische Form der Konstitution von Organisationen stimuliert ihre Fähigkeit zur Selbst- und Fremdbeobachtung, um aus der Verarbeitung dieser Beobachtungen Impulse für die eigene Weiterentwicklung zu gewinnen. Es ist genau dieser Zusammenhang, der aus unserer Sicht die Grundlage dafür schafft, um organisationsintern jene Funktionen auszudifferenzieren, die wir als Führung bezeichnen. Organisationen erzeugen ständig Bilder und Annahmen über sich selbst und ihre Umwelten, die als Quelle für die Begründung anstehender Veränderungserfordernisse oder als Argumente für die Beibehaltung des Status quo dienen. Es sind dies natürlich selbst-erzeugte Bilder, die auf Ereignisse Bezug nehmen, die ein externer Betrachter ganz anders beobachten und beschreiben kann (vgl. Luhmann 2000: 72). Genau aus diesem Umstand gewinnt externe Beratung, wenn sie sich entwicklungsorientiert versteht, letztlich ihre Berechtigungsgrundlage für das eigene zielgerichtete Intervenieren. Beratung kann andere Beobachtungsmöglichkeiten mobilisieren als das System selbst und genau diese Möglichkeiten als Basis für das eigene Tätigwerden nutzen.

Grenzen trennen nicht nur, sie ermöglichen und regeln auch die Übergänge, die Durchlässigkeit zwischen dem System und seinen diversen Umwelten. Sie entscheiden über die Selektionsmuster, mit deren Hilfe externe Ereignisse organisationsintern die Qualität einer Information gewinnen können, d. h. einen relevanten Unterschied machen, oder eben schlicht ignoriert werden. Grenzbildung ist somit eine unerlässliche Voraussetzung dafür, „damit ein System sich Offenheit leisten und gegebenenfalls sogar die Komplexität derjenigen Aspekte steigern könne, in denen es offen sein kann“ (Luhmann 2000: 54). Genau in diesem Sinne ist operative Geschlossenheit die Voraussetzung für Offenheit und genau in diesem Sinne können wir von Autonomie und Selbstorganisation sozialer Systeme sprechen. Wir setzen damit voraus, dass ein als Organisation beobachtetes System den eigenen Unterschied zur Umwelt, seine spezifische Identität, sein laufendes „sensemaking“ selbst erzeugt und selbstorganisiert reproduziert (vgl. Weick 1995). Niemand sonst kann das für die Organisation tun. Keine Instanz kann von Außen einer Organisation Sinn und Identität einpflanzen. Einmal in Gang gekommen, erfinden Organisationen ihren Sinn und Zweck immer wieder selbst neu. Sie tasten ihre Umwelten permanent nach Gelegenheiten ab, um Anhaltspunkte zu finden, die den Stoff dafür liefern, ihre eigene Fortsetzbarkeit zu reproduzieren. Sie sind Ziele suchende und Ziele setzende Systeme und in diesem Sinne sich selbst gegenüber immer Mittel und Zweck zugleich (vgl. Luhmann 1992: 205 f.). Deshalb sind sie in enger Abstimmung mit ihren jeweiligen Umwelten in erster Linie an einer Maximierung all jener Ressourcen interessiert, auf die sie einen sicheren Zugriff haben, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Blickt man so auf Organisationen, dann überwindet man die tradierte Zweck/Mittel-Relation, die dem klassischen, dem Rationalitätsparadigma verpflichteten Organisationsdenken bis heute zugrunde liegt. In diesem Denken werden Organisationen regelmäßig als Instrumente zur Verwirklichung extern gesetzter Zwecke konzipiert. Sie sind zielreichende, d. h. sich selbst beendende soziale Einrichtungen, die den dafür geeigneten, rationalen Gestaltungsprinzipien zu unterwerfen sind. Führung ist in dieser Denktradition exakt auf die Durchsetzung des instrumentellen Charakters von Organisation spezialisiert. Daraus gewinnt sie ihren Sinn. Deswegen wird Führung in diesem Verständnis häufig auch so konzeptualisiert, als könnte man „die Organisation in der Organisation wie von außen behandeln“ (Baecker 2003: 16). Entsprechend schwer tut sich dieses rationalitätsgeprägte Denken, die immer beobachtbare Eigendynamik von Organisationen, ihre unleugbare „Eigenwilligkeit“ und Selbstbezüglichkeit theoretisch zu begreifen. So erleben wir heute vielfach einen Umgang mit dem gesellschaftlichen Phänomen Organisation, der diese als eigenwilliges, lebendes System, als soziale Realität *sui generis* praktisch unsichtbar macht; etwa wenn man Führung ausschließlich als Führen von Menschen versteht oder wenn die Organisation gänzlich hinter der Realisierung von Professionszielen verschwindet, wie dies bei Universitäten, Krankenhäusern, Schulen etc. in der Regel der Fall ist. Natürlich hat auch dieses Unsichtbarmachen

der Organisation seinen funktionalen Sinn, der sich dem Beobachter allerdings erst erschließt, wenn wir ein Verständnis für die Eigentümlichkeit von Organisationen als einem spezifischen Typus sozialer Systeme gewinnen. Dann kann man sich nämlich fragen, welche Funktion diese Invisibilisierung, diese „Organisationsabwehr“ (Heintel/Krainz 1989) im Prozess der Selbstorganisation einer Organisation besitzt und was es bedeuten würde, sie zu verändern. Luhmanns Theorie sozialer Systeme mit ihrem entsprechend weiterentwickelten Verständnis von Autopoiesis, von operativer Geschlossenheit und Offenheit zugleich, mit ihrer Redefinition des Kommunikationsbegriffs und des Stellenwerts von Beobachtung bzw. der Beobachtung von Beobachtungen bildet aus unserer Sicht zu diesen klassischen Denktraditionen über Organisationen eine Alternative, die der schwer zu fassenden eigensinnigen Komplexität organisierter Sozialsysteme auf eine angemessene Weise gerecht wird. In diesem Verständnis

sind Organisationen nicht kalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und anders beobachten können, also zwischen Selbst- und Fremdreferenz oszillieren. Offenbar verdanken sie ihre Stabilität einem Netz loser Kopplungen, nicht einer Technik strikter Kopplungen (Luhmann 2000: 9).

2.5 Organisationen und Entscheidung

Auf welche Art von Grundoperationen stützen sich Organisationen, wenn sie sich von Moment zu Moment immer wieder selbst hervorbringen? Sie tun dies durch das Zustande bringen und die Kommunikation von Entscheidungen. Organisationen erzeugen im Kern also Entscheidungsmöglichkeiten und kümmern sich um deren Bearbeitung. In diesem Sinne sorgen sie für Entscheidbarkeit, d. h. für die Transformation von Unsicherheit in situative Sicherheit in all den gesellschaftlichen Problemlagen, die ohne ein arbeitsteiliges, organisiertes Zusammenwirken unterschiedlicher Funktionsträger nicht bearbeitbar wären. Entscheidungen sind somit selbstkonstruierte organisationsinterne Ereignisse, mit deren Hilfe eine unsichere Situation (man könnte so oder auch anders vorgehen) in eine vorübergehende Sicherheit und Orientierung stiftende Festlegung transformiert wird. An dieser Festlegung können dann weitere Entscheidungen anknüpfen, die dann jeweils auch nur für eine ganz bestimmte Situation Unsicherheit absorbieren. Das organisationspezifische daran ist, dass jede einzelne Entscheidung sich auf vorangegangene Entscheidungen verlassen kann. Sie muss nicht alle Unwägbarkeiten und offenen Fragen, die damit bereits bearbeitet wurden, neuerlich prüfen. In diesem Sinne also „besteht“ eine Organisation aus nichts anderem als aus der fortlaufenden Kommunikation von Entscheidungen:

In der Sequenz der eigenen Entscheidungen definiert die Organisation die Welt, mit der sie es zu tun hat. Sie ersetzt laufend Unsicherheiten durch selbsterzeugte Sicherheiten, an denen sie nach Möglichkeit festhält, auch wenn Bedenken auftauchen (Luhmann 1997: 833).

Mit anderen Worten: Organisationen reproduzieren sich „auf der Grundlage selbst-fabrizierter Sicherheiten“ (Baecker 1999: 212). Solange also Entscheidungen zustande kommen, die die Grundlage für weitere Entscheidungen bieten, die ihrerseits eine anschlussfähige Basis für die Bewältigung künftiger Entscheidungsnotwendigkeiten abgeben, solange geht es in und mit der Organisation weiter. Organisationen befinden sich damit in einem Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst und die eigene Antwortfähigkeit mit Blick auf ihre relevanten Umwelten. Sie nutzen aber genau diesen Zustand und beuten ihn für ihre Selbstorganisation des kommunikativen Anknüpfens von Entscheidungen an Entscheidungen aus. In diesem Sinne ist „die Prämisse von Organisationen das Unbekanntsein von Zukunft und der Erfolg der Organisation liegt in der Behandlung eben dieser Ungewissheit“ (Luhmann 2000: 10). Darin ist letztlich ihr Existenzgrund, ihr gesellschaftlicher Sinn zu sehen.

Folgt man diesen Überlegungen, dann ist klar, dass Organisationen nicht aus ihren Mitgliedern bestehen, sondern aus spezifischen Kommunikationsereignissen, die wir Entscheidungen nennen. Organisationen realisieren sich, indem sie solche Ereignisse, die vorangegangenen und die nachfolgenden prozesshaft miteinander verknüpfen und sich darüber aus ihrer Umwelt herauslösen. Grundelemente von Organisationen sind also Entscheidungen und nicht Personen. Diese bilden eine höchst relevante Umwelt, ohne deren vielschichtige Mitwirkung sich Organisationen natürlich nicht realisieren können. Dieses Verständnis der strukturellen Kopplung von Individuum und Organisation erlaubt es, sehr viel genauer zu beschreiben, wie die Zuschreibung von Wirkungszusammenhängen auf die individuellen Akteure bzw. auf die Organisation selbst und ihre Subeinheiten generiert und reproduziert werden.

Luhmann verfeinert diesen Vernetzungsvorgang von Entscheidungen mit Entscheidungen durch die wichtige Unterscheidung des Hervorbringens von Entscheidungsprämissen im Unterschied zum Prozess des täglichen, operativen Entscheidens. Entscheidungsprämissen bündeln all jene rahmensetzenden Festlegungen, die das alltägliche Geschehen in Organisationen letztlich anleiten (ebd.: 222 ff.). In sachlicher Hinsicht ist es die programmatische Positionierung (Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Wozu gibt es uns als Organisation? Was ist unsere künftige Ausrichtung, auf die wir uns hinentwickeln wollen?). In organisationaler Hinsicht sind es die Prinzipien der Binnendifferenzierung (Wie sind wir als Organisation organisiert? Welche Logik liegt unserer Art des Organisiertseins zugrunde und welche Kooperationsmuster und Kommunikationswege ergeben sich daraus?). In personaler Hinsicht sind es die in der Organisation miteinander erzeugten, relativ stabilen Erwartungen, die sich an die Verhaltensweisen der Organisationsmit-

glieder in ihren unterschiedlichen Rollen knüpfen. Aus diesen Prämissen erzeugt jede Organisation mehr oder weniger explizit (ergänzt um die sich begleitend ausprägende Organisationskultur, die Niklas Luhmann als nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen bezeichnet) ein Set an Einrahmungen, das dem Alltagsgeschehen in Organisationen seine spezifische Gestalt verleiht, das aber durch dieses Geschehen auch einer ständigen Weiterentwicklung unterliegt. Entscheidungsprämissen und operatives Entscheiden im Alltag stehen zueinander in einem zirkulären Verhältnis wechselseitiger Stabilisierung und Veränderung. Folgt man diesen organisationstheoretischen Grundannahmen, dann erschließt sich dadurch ein wesentlicher Zugang, um das Selbstreflexions- und Selbstveränderungspotential von Organisationen beschreibbar zu machen. Dieses kreist im Wesentlichen um diese vier Grundtypen von Entscheidungsprämissen und ihr hochkomplexes Zusammenwirken. Es sind dies in der Regel auch die präferierten Anhaltspunkte, durch deren Bearbeitung externe Organisationsberatung in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Führungsverantwortlichen einen nachhaltigen Nutzen stiften kann.

Aus dem bisher Gesagten geht klar hervor, dass eine solche theoretische Konzeptionalisierung von Organisationen „von der Vermutung der Diskontinuität, von der Vermutung des ständigen Zerfalls ausgeht und Kontinuität (Dinghaftigkeit, Substanz, Prozess) für erklärungsbedürftig hält“ (ebd.: 46). Normalerweise sprechen wir von *der* Organisation und unterstellen damit ihre Existenz ganz selbstverständlich als etwas dinghaft Gegebenes. Mit dieser Sprechweise erhält sie den Charakter eines über die Zeit hinweg stabilen Objektes. Dem gegenüber macht der von Karl Weick gerne gebrauchte Begriff des „Organisierens“ von vornherein darauf aufmerksam, dass es sich dabei um ein soziales Phänomen handelt, das permanent auf ganz bestimmte Eigenaktivitäten angewiesen ist, um für das eigene Weiterexistieren als Organisation Sorge zu tragen (Weick 1985). Das heißt wir operieren hier im Anschluss an Weick mit einem prozesshaften Verständnis von Organisationen und fragen uns deshalb, wie es Organisationen schaffen, sich im Prozess des sich selbst Organisierens im Zeitverlauf als die nämliche wiederzuerkennen, obwohl ganz andere Personen am Werk sind, sich die Aufgaben und Ziele grundlegend geändert haben und ganz andere Strukturen zwischenzeitlich implementiert worden sind. Wie entsteht Kontinuität, wo doch Zerfall die wahrscheinlichere Entwicklung darstellt? Insofern ist gerade die Langlebigkeit von Organisationen ein echt erklärungs würdiges Phänomen.

2.6 Das Selbst der Organisation

Im Prozess des Verknüpfens von Entscheidungen mit darauf aufbauenden weiteren Entscheidungen entstehen organisationsintern unvermeidlicherweise „Eigenwerte“, die bei aller Veränderung im laufenden Geschehen das hervorbringen, was sich als

„Selbst“ der Organisation (innen wie außen) wieder erkennt (vgl. Foerster 1993: 233 ff.). Nicht so ganz einfach ist die Frage zu beantworten, wie denn das zu fassen ist, was da im Begriff der Selbstreferenz, der Selbstbeobachtung, der Selbstreflexion, der Selbstorganisation sowohl als kollektiver Akteur als auch als Gegenstand und Fokus gemeinsamer Anstrengungen enthalten ist. Wir gehen davon aus, dass es sich bei diesem „Selbst“ um eine Instanz handelt, die gleichzeitig als Produkt von Führung anzusehen ist wie auch als Voraussetzung für die Führbarkeit einer Organisation jenseits der je konkreten historisch gewachsenen Strukturen fungiert. Das Selbst bezeichnet mithin jene Einheit, die ein System im Unterschied zu anderem für sich selbst ist. Es macht die Organisation sich selbst als Gegenstand der Beobachtung, des Gestaltens und Veränderns verfügbar. Insofern bestimmt die Elaboriertheit dieses Selbst den Grad an Umweltkomplexität, der systemintern erfolgreich bearbeitet werden kann. Im Kern kommt mit diesem Selbst also jenes organisationale Vermögen zum Ausdruck, das in unserem Verständnis mit dem Begriff Führung belegt werden kann. Folglich spiegelt sich gerade in diesem „Selbst“ der autologische Charakter des Begriffes Organisation. Er meint sowohl einen bestimmten Typus sozialer Systeme und das diesen Typus zum Ausdruck bringende Selbstbewusstsein als auch das jeweilige Ergebnis des Organisierens; d. h. die konkrete Organisation einer Organisation. Das „Selbst“ ist auf beiden Seiten dieses Bedeutungshorizontes anzutreffen. Von diesem Selbst ist der Begriff der Struktur klar zu unterscheiden.

Strukturen, wie sie in Organisationen zu einem bestimmten Zeitpunkt beobachtbar sind, sind stets kontingenter Natur und haben immer einen funktionalen Sinn. Sie sorgen im organisationsinternen Geschehen für generalisierte Erwartbarkeit und symbolisieren damit Kontinuität. Sie sind in der Regel die Antwort auf ganz bestimmte Herausforderungen in der Auseinandersetzung mit den spezifischen Umwelten einer Organisation und spiegeln den historischen Pfad dieser Auseinandersetzung. In den Strukturen realisiert sich so die je spezifische Logik der Binnendifferenzierung einer Organisation, ihr charakteristisches Design (d. h. die Prinzipien für die Bildung von Subsystemen, für die interne Verknüpfung derselben, für die Ausdifferenzierung von Hierarchieebenen und Führungsverantwortlichkeiten). Strukturen und die ihnen zugrunde liegenden Regelwerke sind gleichsam zu Routinen geronnene Erfolgsmuster der Vergangenheit und sind als solche natürlich wählbar, d. h. es handelt sich um selbst herbeigeführte Festlegungen, die so aber auch anders möglich sind, auch wenn in dieser Pfandabhängigkeit eine unübersehbare Begrenzung der Möglichkeiten einer alternativen Strukturbildung gesehen werden kann. Denn bei aller Kontingenz dieser Strukturen darf man nicht übersehen, dass in ihrer je spezifischen Ausprägung eine für Organisationen charakteristische Paradoxie steckt. Wir haben diesen Punkt bereits bei der Erörterung der überlebenswichtigen Funktion der Grenzbildung von Organisationen gestreift. Das unüberwindbare Komplexitätsgefälle, das Organisationen im Verhältnis zu ihren relevanten Umwelten zu bewältigen haben, zwingt diese zu hoch selektiven

Bearbeitungsroutinen im Inneren, die nur ganz bestimmte Impulse von Außen aufzugreifen ermöglichen und den Rest ignorieren. Theoretisch wie praktisch von besonderem Interesse ist die paradoxe Form dieser Selektivität. Sie ermöglicht situativ eine gezielte Fokussierung der organisationalen Bearbeitungsroutinen auf ganz bestimmte Leistungsaspekte (genau dafür braucht es Organisationen). Sie macht aber auch blind und unempfindsam gegenüber möglicherweise höchst relevanten Umweltentwicklungen, die so außerhalb des organisationalen Beobachtungs- und Wahrnehmungshorizontes bleiben. Dieser unvermeidliche Grundwiderspruch zwingt Organisationen dazu, ein Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionspotenzial auszuprägen, das sie in die Lage versetzt, die Selektivität des eigenen organisationalen Entscheidungszusammenhangs laufend mit zu beobachten. Diese Qualität zeigt sich in erster Linie anhand des jeweiligen Entwicklungsniveaus des Führungssystems einer Organisation, das dafür die erforderliche Sensibilität aufbaut oder auch vermissen lässt (vgl. dazu ausführlicher Wimmer 2009). Denn all das, was in einer Organisation passiert, muss sich ja letztlich auch angesichts all dessen, was man glaubt, ausklammern zu können, immer wieder von Neuem bewähren. Um diese Bewährungsprobe gezielt managen zu können, braucht es wie gesagt geeignete Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionsmöglichkeiten, die die eingespielten Routinen und die damit verbundene Selektivität in der eigenen Antwortfähigkeit unter Veränderungsdruck setzen können. Diese Fähigkeit ist in dem gebündelt, was wir hier mit dem Selbst der Organisation meinen.

Der gekonnte Umgang mit dieser systembegründenden Paradoxie ist die Voraussetzung dafür, dass Organisationen so etwas wie eine „dynamische Stabilität“ gewinnen, d. h. ihre Identität, ihr Selbst aufrecht erhalten, gerade weil sie sich in dem ständigen Ringen um eine umweltadäquate Antwortfähigkeit in einem permanenten Selbstveränderungsprozess befinden. Organisationsberatung in unserem Verständnis gewinnt letztlich in diesem Bemühen von Organisationen brauchbare Formen für diese Art von Entparadoxierung zu finden, ihre existenzbegründenden Anhaltspunkte (vgl. dazu Wimmer 2004 a: 248 ff.). Je sprunghafter und unkalkulierbarer sich die Umweltveränderungen aus Sicht der betroffenen Organisationen abspielen, umso wichtiger wird die Frage, in welchem Ausmaß Organisationen die Fähigkeit entwickeln können, relevante Veränderungen frühzeitig zu registrieren und sich vorausschauend auf künftige Herausforderungen einzustellen. Wie sehen die dafür geeigneten Bewältigungsmuster aus? Welche „organizational capabilities“ machen Organisationen für diese neuartigen Herausforderungen antwortfähig? Damit rückt die Frage nach der Lernfähigkeit von Organisationen unmittelbar ins Zentrum der Betrachtung. In ausreichendem Maße lernfähige Organisationen sind solche, die in Auseinandersetzungen mit der Veränderungsdynamik ihrer Umwelten die Fähigkeit entwickeln, auf der einen Seite zwischen Störungen bzw. ungewöhnlichen und überraschenden Entwicklungen zu unterscheiden, die ungestraft ignoriert werden können und solchen, die sich als weiterführende Irritationen und Impulse für die Selbstentwicklung gezielt nutzen lassen (einen evolutionstheo-

retischen Zugang zu diesen Fragen bietet Wimmer 2007). Bewusst entscheiden zu können zwischen Lernen und Nichtlernen, beschreibt auf organisationaler Ebene eine Fähigkeitsdimension, um die in den allermeisten Organisationen (wenn überhaupt) erst in ersten Ansätzen gerungen wird. Wenn es um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen geht, dann ist allerdings diese gezielte Sorge um die eigene Lernfähigkeit als Organisation wahrscheinlich mindestens so wichtig, wie das sich kümmern um die je konkreten Ergebnisse im Prozess der aktuellen Leistungserbringung (eindrucksvolle Beispiele dafür analysiert Collins 2001).

3 Entwicklung und Ausblick

Folgt man den beschriebenen organisationstheoretischen Überlegungen, so besitzen diese für die Konzeptionalisierung von Führung und Organisationsberatung weitreichende Konsequenzen. Führung und Beratung sind aufeinander bezogene, komplementäre Funktionen, die beide aus einer sehr unterschiedlichen Verantwortung heraus die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Problemlösungsfähigkeit von Organisationen zum Gegenstand haben. Der vorliegende Beitrag bietet nicht den Platz, um diese Funktionen im Detail auszuarbeiten. Einige knappe Thesen sollen die Richtung dieser Weiterentwicklung des jeweiligen Funktionsverständnisses andeuten.

3.1 Der Abschied von den Heroen in Führung und Management

Wir alle sind eingebettet in eine lange Tradition des Denkens, die das soziale Phänomen Führung primär als die Sache von Personen gesehen hat. Führung in diesem Verständnis hängt ausschließlich an den besonderen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften der handelnden Akteure (visionäre Kraft, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Charisma etc.). Es sind also in erster Linie höchstpersönliche Qualitäten, über die nur ganz wenige verfügen, die in ihren Organisationen bzw. in der Gesellschaft ganz allgemein das Wesen von Führung zur Entfaltung bringen (zu diesem „New Leadership Approach“ vgl. etwa Neuberger 2002).

Diesem „heroischen“ Selbstkonzept der Führenden korrespondiert ein konsequent instrumentelles Verständnis von Organisationen. Diese sind das jeweils zu wählende Mittel zur Realisierung von organisationsextern gesetzten Zwecken z. B. die „Maximierung der gesamten Eigentümerrendite aus Dividenden plus Kurswertsteigerung der Unternehmensaktie“, vgl. Rappaport/Klien 1999: 134). Führung ist in diesem Verständnis dazu da, um den Zwecksetzenden zur Erleichterung jener Ziele zu verhelfen, die sie jeweils mit ihrer Organisation verfolgen. Führung als Aufgabe dient daher im Kern dazu, die Organisationen in all ihren Bereichen als

Mittel so herzurichten, dass sie bei sparsamsten Ressourceneinsatz die Zielerreichung optimiert. Die mit diesem Führungsverständnis verbundenen mentalen Modelle bedienen zwar auf unnachahmliche Weise die narzisstischen Größenvorstellungen vieler Führungskräfte und den in allen Organisationen anzutreffenden Personalisierungsbedarf angesichts ungelöster Probleme. Dieses Verständnis korrespondiert aber schon lange nicht mehr mit der Eigenkomplexität heutiger Organisationen und mit den damit verknüpften Führungsherausforderungen. Es führt deshalb zur permanenten Selbstüberforderung der handelnden Akteure und damit zu einer Unterversorgung der betroffenen Organisationen mit angemessenen Führungsleistungen. Genau diese Unterversorgung verstärkt den Ruf nach „Leadership“, letztlich ein Mehr desselben. Genau dieser schon seit Jahren beobachtbare, in Krisenzeiten verstärkte Mechanismus bereitet mehr und mehr den Boden für einen Paradigmenwechsel.

3.2 Merkmale eines postheroischen Verständnisses von Führung

Was heißt Führung, wenn man diese so beliebte Personalisierung aufgibt und Führung als ein Moment in einem sich selbst organisierenden, hochkomplexen Sozialsystem versteht? Dazu einige Thesen:

- Führung ist ein im System ausdifferenziertes Leistungspotential, ist eine Spezialfunktion im System für das System. So gesehen ist Führung ein Moment der Selbstorganisation von Systemen. Dieses Potential individualisiert Organisationen und ist in diesen unterschiedlich gut ausgeprägt.
- Führung als Aufgabe dient der Aufrechterhaltung der Funktionstüchtigkeit und weiteren Überlebenssicherung des jeweiligen Verantwortungsbereiches. Dies schafft den Unterschied sowie das Aufeinanderangewiesensein von Fach- und Führungsaufgaben.
- In diesem Sinne ist Führung darauf spezialisiert, die Beobachtung des Binnengeschehens wie der relevanten Organisationsumwelten dazu zu nutzen, gezielte Soll/Ist-Differenzen aufzumachen und für ihre Bearbeitung zu sorgen. Führung passiert deshalb tendenziell eher von außen nach innen als von oben nach unten.
- Die dafür erforderlichen Aufgaben und Kompetenzen sind auf allen Führungsebenen an hervorgehobenen Grenzstellen gebündelt. Dies schafft organisationsintern prinzipiell Mehrfachzugehörigkeiten und damit privilegierte Beobachtungsmöglichkeiten aber auch charakteristische Loyalitätsprobleme.
- Führung als Organisationsfähigkeit ist im Ergebnis immer eine Mannschaftsleistung. Ihr Erfolg bzw. Misserfolg hängt unmittelbar an den Strukturen und

Spielregeln dieses Zusammenwirkens der Führungskräfte über alle Ebenen hinweg.

- Führung in einem systemisch-konstruktivistischen Sinne braucht Persönlichkeiten, die in ihrem Potential und in ihrem Erfahrungshintergrund zum Anforderungsprofil der einzelnen Führungspositionen passen. Führung, so verstanden, ist eine ausgesprochen voraussetzungsvolle „Profession“ und braucht Leute, die sich im Zuge ihrer Laufbahn darauf spezialisiert haben und die entsprechenden Begabungsvoraussetzungen mitbringen.
- Für die wirksame Bearbeitung der als notwendig erkannten Entwicklungsimpulse ist Führung unweigerlich auf Kommunikation angewiesen. Auf diesem Wege gilt es permanent Entscheidungen herbeizuführen und für Anschlussentscheidungen zu sorgen (d. h. Unsicherheit in Handlungssicherheit verwandeln).
- Führung benötigt für ihr Wirksamwerden eine akzeptierte Asymmetrie, ein Oben und Unten. Durch die Art ihrer Ausübung schafft sie dafür die erforderliche Akzeptanz oder lässt sie erodieren. Sie kann dabei auf keine vorgegebenen, fraglos anerkannten Autoritätsressourcen (wie die Positionsmacht) mehr zurückgreifen. Der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in allen relevanten Kooperationsbeziehungen ist deshalb eine unverzichtbare Ressource. „Vertrauen führt“, wie Reinhard Sprenger zutreffend betont (2007).
- Führung steht in ihrer Ausübung von allen Seiten extrem unter Beobachtung. Am Verhalten der Führungskräfte „entziffert“ die Organisation ihren eigenen Zustand. Führungskräfte können organisationsintern nicht nichtführen. Deshalb ist das täglich gezeigte Verhalten von Führungskräften so enorm kulturprägend. Schon aus diesem Grund ist Führung im Sinne der Selbstführung auf gelingende Selbstreflexion angewiesen.
- Führung wahrnehmen impliziert immer das zielgerichtete Gestalten sozialer Situationen geprägt von hoher Komplexität und Unsicherheit. Solche Problemstellungen sind stets durch einen hohen Anteil an Nichtwissen gekennzeichnet. Der Umgang mit Unsicherheit, Intransparenz und den Gefühlen des Kontrollverlustes stellt daher an die Aufrechterhaltung des eigenen Kompetenzerfindens der Akteure außerordentlich hohe Anforderungen, zu deren Bewältigung ganz bestimmte persönliche Potenziale entwickelt werden müssen. Insofern ist die Entwicklung der jeweiligen Führungsstrukturen in Organisationen und die Entwicklung geeigneter Potenzialträger stets ein koevolutionärer Prozess.

3.3 Systemisch-konstruktivistische Organisationsberatung jenseits der klassischen Arbeitsteilung von Prozess- und Fachberatung

Organisationsberatung meint eine professionelle Ausrichtung, die ihr Selbstverständnis daraus gewinnt, gerade nicht die Arbeit von Führungskräften zu erledigen, sondern die im Gegenteil dazu da ist, durch ihre Interventionen im Rahmen des Beratungsprozesses gezielt mitzuhelfen, die Führungsfähigkeit des Kundensystems adäquat zu stärken. Beratung schöpft ihren Sinn daraus, die Funktion Führung in ihren Möglichkeiten so weiterzuentwickeln, dass sie ihrer aktuellen wie künftigen Verantwortung gerecht werden kann. Dieses Selbstverständnis benötigt deshalb ein elaboriertes Verständnis des genauen Unterschiedes von Führungs- und Beratungsrollen, um diese Rollen im Problemlösungsprozess geschickt aufeinander zu beziehen und dort wo nötig, auch gezielt zu entflecken. Diese Grundthese macht es erforderlich einen kurzen Blick auf die spezifische Dynamik des Marktes für organisationsbezogene Beratungsleistungen zu werfen.

Die Grundannahmen systemischer Organisationsberatung und die dazu passende Praxeologie haben sich in einer Zeit verfestigt, in der sich die Branche für organisationsbezogene Beratungsdienstleistungen noch in zwei klar von einander unterschiedene Segmente aufteilen ließ. Da war auf der einen Seite die expertenorientierte Beratung, die dominiert durch die großen weltweit operierenden Beratungsfirmen die Unternehmen aus einer ganz bestimmten Beraterhaltung heraus mit dem fehlenden sachbezogenen Knowhow versorgten. Dieses Segment deckt bis heute weit mehr als 90 Prozent des Gesamtmarktes ab. Da war auf der anderen Seite die vergleichsweise kleine Nische der Prozessberatung mit ihrem charakteristischen Organisationsentwicklungsverständnis, zu der sich die systemische Organisationsberatung in ihren Pionierjahren dazu gesellte. Beide, die Experten- wie die Prozessberatung antworten auf Organisationsverhältnisse, wie sie bis in die 1980er Jahre in den hoch entwickelten Regionen der Welt vorherrschend waren. Beide verdanken ihr beraterisches Selbstverständnis, ihre unterschiedlichen Vorgehenskonzepte und ihre sehr konträren Geschäftsmodelle diesen tradierten Verhältnissen, die diese Segmentierung über lange Zeit als scheinbar naturwüchsige Gegebenheiten erscheinen ließ und diese Branche konjunkturunabhängig mit kontinuierlich hohen Wachstumsraten versorgt haben.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Welt der Organisationen jedoch ganz grundlegend weiterentwickelt. Da ist zum einen natürlich der fortschreitende Internationalisierungsprozess von Organisationen hervorzuheben. Diesem Prozess liegt das inzwischen unübersehbare Zusammenwachsen der Welt zu einer einheitlichen Weltgesellschaft zugrunde. Das Entstehen von „globalen Relevanzräumen“ (Stichweh 2009) stellt einen Großteil unserer Organisationen vor bislang nicht gekannte Herausforderungen. Wir können beobachten, wie das volle Angekommensein unserer Organisationen in einer globalisierten Welt mit ihren verän-

derden Möglichkeiten der Kommunikation und Informationsverarbeitung alle bedeutsamen Gestaltungsdimensionen derselben grundlegend transformiert.

Da ist zum anderen jene ungeheure Innovationsdynamik, die durch die enormen Umwälzungen seitens der Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Lebensbereichen ständig weiter angeheizt wird. Diese Technologien haben viele der bislang bestehenden räumlichen und zeitlichen Begrenzungen wegfallen lassen und damit wichtige Voraussetzungen für die globale Vernetzungs- und Beschleunigungsdynamik bereitgestellt. Darüber hinaus revolutionieren sie inzwischen das organisationsinterne Geschehen in einer Weise, wie dies noch vor 20 Jahren völlig undenkbar war. Das Internet, die computerbasierten Kommunikationsmedien haben die alltäglichen Abstimmungs- und Koordinationsprozesse in einer Weise erobert, dass Beobachter zu Recht fragen, welche weit reichenden kulturellen Implikationen damit verbunden sind (Baecker 2007). Letztlich können wir beobachten, dass Organisationen immer weniger dazu in der Lage sind, die an sie gestellten gesellschaftlichen Anforderungen alleine auf sich gestellt zu erbringen. In vielen Feldern verdichten sich netzwerkförmige, organisationsübergreifende Zusammenarbeitensformen, in denen die zu erwartenden Lösungen erst durch eine enge Kooperation zwischen Organisationen möglich werden (strategische Allianzen, Public-Private-Partnership, Joint Venture etc.). Damit wächst die Anforderung an die beteiligten Organisationen, sich für das erfolgreiche Mittun in solchen Netzwerken organisationsintern adäquat aufzustellen. Das ist ziemlich anspruchsvoll, denn die Produktivität von Netzwerkverknüpfungen folgt einer Logik des Geben und Nehmens, des Sich-Wechselseitig-Kontrollierens sowie einer Freiheit des Sich-Verabschiedens anders als dies bei Organisationen der Fall ist (vgl. etwa Bommes/Tacke 2007). Dirk Baecker spricht im Anschluss an Peter Drucker (2002) von einer „next society“, um anzudeuten, dass die hier angesprochenen Entwicklungen drauf und dran sind, die moderne Gesellschaft in ihren Grundfesten zu transformieren (Baecker 2007).

Mit diesen veränderten Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Operieren von Organisationen wandelt sich auch der Bedarf derselben in Richtung Beratung. Die aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen lassen die Annahme begründet erscheinen, dass es einen kontinuierlich wachsenden Markt für Beratungsleistungen gibt, die jenseits der klassischen Fixierung auf Experten- und Prozessberatung angesiedelt sind. Dieser Bedarf wird von Führungsverantwortlichen artikuliert, die in der Tendenz mit einem „postheroischen Führungsverständnis“ (Baecker 2009) operieren, die ihr Rollenverständnis in dieser Richtung umgebaut haben und nun auf der Suche nach Beratung sind, die für dieses Verständnis ein komplexitätsadäquates Gegenüber abgibt, ein Gegenüber, das in der Lage ist, die unterschiedlichen Problemdimensionen des Kundensystems in einem integrierten Bearbeitungsprozess einer nachhaltig tragfähigen Lösung zuzuführen. Wir nennen diese Weiterentwicklung der systemischen Organisationsberatung den dritten Modus der Beratung, weil hier die tradierten Denkweisen und Lösungsmuster der Fach- und Pro-

zessberatung verlassen und in einer neuen Form von Beratung „aufgehoben“ werden.

3.4 Was kennzeichnet diesen Modus der Beratung?

Für diese Art der Beratungsleistung greifen die mentalen Modelle der klassischen Experten- bzw. Prozessberatung sowie ihr Beschreibungs- und Interventionsrepertoire zu kurz. Dieses Repertoire operiert mit Formen der Komplexitätsreduktion (sowohl in der Problembeschreibung wie im beraterischen Tun), die in vielen Fällen den aktuellen Problemlagen in Organisationen nicht mehr gerecht werden. Dieses Manko lässt sich auch nicht durch eine systematische Kombination von Fach- und Prozessberatung beseitigen (Stichwort Komplementärberatung), ganz abgesehen von den unvermeidlichen Widersprüchen, die so eine Kombination im Beratungsprozess produziert. Erforderlich ist eine konsequente Reformulierung des eigenen beraterischen Beschreibungsrepertoires von Kundenproblemen aus der Perspektive eines systemtheoretisch untermauerten Organisationsverständnisses und zwar in allen drei Sinndimensionen (sachlich, zeitlich wie sozial) und eine damit korrespondierende Weiterentwicklung des beraterischen Interventionsrepertoires. Erst ein solcher Theoriehintergrund schafft die geeignete Grundlage, um die hohe organisationale Komplexität, mit der Beratung heute konfrontiert ist, angemessen bearbeitbar zu machen. Am Beginn einer Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses in Richtung dritten Modus steht also eine erhebliche Theorieanstrengung, die darauf zielt, die jeweilige Eigenart der zu beratenden Organisation und ihre systemspezifischen Weiterentwicklungsbedarfe zu erfassen, d. h. „viable“ Konstruktionen zu entwickeln, die im Kundensystem einen relevanten Unterschied machen. Diese intensive theoretische Auseinandersetzung ist letztlich nicht vermeidbar, wenn es darum geht, Organisationsprobleme in den drei genannten Sinndimensionen in ihren Zusammenhang reformulieren zu können. Selbstverständlich können dabei die traditionellen Wissensbestände aus den einschlägigen Disziplinen, kreativ genutzt werden (strategisches Management, Theorien der Organisationsgestaltung, Leadership- und Managementtheorien, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung etc.). Sie gewinnen durch die intensive Auseinandersetzung mit den dafür geeigneten Theoriebausteinen der neueren Systemtheorie aber einen veränderten Stellenwert, eine andere Deutungskraft in der Beschreibung organisationaler Zusammenhänge und damit auch eine ganz andere Relevanz für die Orientierung des beraterischen Vorgehens. Im dritten Modus zu beraten, impliziert folglich eine erhebliche Weiterentwicklung des Selbstverständnisses von Organisationsberatung als Profession sowohl hinsichtlich des zugrunde liegenden Theoriehintergrundes wie auch in der Profilierung des eigenen Interventionsrepertoires.

Literatur

- Backhausen, Wilhelm (2009): *Management 2. Ordnung. Chancen und Risiken des notwendigen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Backhausen, Wilhelm J./Jean-Paul Thommen (2007): *Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung*. Zürich: Versus.
- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2009): *Die Sache mit der Führung*. Wien: Picus.
- Bennis, Warren G. (1969): *Organizational Development. Its Nature, Origins and Prospects*. New York: Addison-Wesley.
- Bleicher, Knut (1994): *Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt am Main: Campus.
- Bleicher, Knut (1999): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Bommes, Michael/ Veronika Tacke (2007): *Netzwerke in der 'Gesellschaft der Gesellschaft'. Funktionen und Folgen einer doppelten Begriffsverwendung*. In: *Soziale Systeme*. H. 1–2. S. 9–20
- Bradford, Leland P./Jack R. Gibb/Kenneth D. Benne (Hrsg.) (1972): *Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Collins, Jim (2001): *Der Weg zu den Besten*. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Doppler, Klaus/Christoph Lauterburg (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 2. Aufl. Frankfurt/New York: Campus.
- Drucker, Peter F. (2002): *Managing in the Next Society*. New York: Truman Trolley Books.
- Foerster, Heinz von (1984): *Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context*. In: Hans Ulrich/Gilbert J. B. Probst (Hrsg.): *Self-Organization and Management of Social Systems*. Berlin/Heidelberg: Springer. S. 2–24.
- Foerster, Heinz von (1993): *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Forrester, Jay W. (1971): *The Counterintuitive Behavior of Social Systems*. In: *Technology Review*. 73. Jg. H. 3. S. 52–68.
- Gomez, Peter/Gilbert Probst (1999): *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. 3. Aufl. Bern: Haupt.
- Groth, Torsten/Gerhard Stey (Hrsg.): *Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Heintel, Peter/Ewald Krainz (1989): *Die Rückseite der Vernunft. Das Unbewusste und Irrationale im Unternehmen*. In: *Hernsteiner*. 2. Jg. H. 1. S. 4–7.
- Herbst, Philip G. (1976): *Alternatives to Hierarchies*. Leiden: Nijhoff Social Sciences Division.
- Jung, Stefan/Rudolf Wimmer (2009): *Organisation als Differenz*. In: Rudolf Wimmer/Jens Meißner/Patricia Wolf (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaften*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. S. 101–117.
- Königswieser, Roswita/Alexander Exner (1998): *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, Roswita/Ebrû Sonuc/Jürgen Gebhardt (Hrsg.) (2006): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Krizanits, Joana (2009): *Die systemische Organisationsberatung. Wie sie wurde, was sie wird*. Wien: Facultas.
- Lewin, Kurt (1982): *Feldtheorie*. [= Kurt-Lewin-Werkausgabe. Bd. 4. Hrsg. Carl-Friedrich Graumann.] Bern: Huber.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992): *Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bde. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Malik, Fredmund (2002): *Strategie des Managements komplexer Systeme*. 7. Aufl. Bern: Haupt.
- Maturana, Humberto R. (1982): *Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig: Vieweg.
- Maturana, Humberto R. (2000): *Biologie der Realität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mintzberg, Henry (2004): *Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Management and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Neuberger, Oswald (2002): *Führen und führen lassen*. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Ortmann, Günther (2004): *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Power, Michael (2001): *The Audit Society. Rituals of Verification*. 3. Aufl. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Probst, Gilbert (1987): *Selbst-Organisation*. Berlin: Parey.
- Rappaport, Alfred/Wolfgang Klien (1999): *Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rautenberg, Michael (2010): *Der Dialog in Management und Organisation – Illusion oder Perspektive? Eine systemtheoretische Zuspitzung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Rüegg-Stürm, Johannes (1998): *Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel – Skizze einer systemisch-konstruktivistischen 'Theory of the Firm'*. In: *Die Unternehmung*. 52. Jg. H. 2. S. 3–17.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2001): *Organisation und organisatorischer Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell*. 2. Aufl. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Scharmer, Claus Otto (2009): *Theorie U. Von der Zukunft her Führen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Schein, Edgar H. (2003): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. 2. Aufl. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schlippe Arist von/Jochen Schweitzer (1996): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, 2 Bde. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Selvini Palazzoli, Mara, et al. (1984): *Hinter den Kulissen der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, Peter M. (1996): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, Fritz B. (Hrsg.) (1988): *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*. Berlin: Springer.
- Spencer-Brown, George (1969): *Laws of Form*. New York: Allen & Unwin.
- Sprenger, Reinhard (2007): *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt am Main: Campus.
- Stichweh, Rudolf (2009): *Das Konzept der Weltgesellschaft. Genese und Strukturbildung eines globalen Gesellschaftssystems*, Workingpaper des Soziologischen Seminars der Universität Luzern.
- Ulrich, Hans (1968): *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Bern: Haupt.
- Ulrich, Hans/Walter Krieg (1972): *St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt.
- Varga von Kibéd, Matthias/Insa Sparrer: *Ganz im Gegenteil*. 6. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Watzlawick, Paul/Janet H. Beavin/Don D. Jackson (1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, Karl E. (1996): *Drop Your Tools. An Allegory for Organizational Studies*. In: *Administrative Science Quarterly*. 41. Jg. S. 375–381.
- Willke, Helmut (1996): *Systemtheorie II. Interventionstheorie*. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.

- Wimmer, Rudolf (Hrsg.) (1992 a): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, Rudolf (1992 b): Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: Karl Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Physica. S. 131–156.
- Wimmer, Rudolf (1993): Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance? Eine systemtheoretische Reflexion gruppenspezifischer Arbeit am Beispiel der Trainingsgruppe. In: Gerhard Schwarz/Peter Heintel/Mathias Weyrer/Helga Stattler (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Wien: WUV-Universitätsverlag. S. 111–139.
- Wimmer, Rudolf (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Wimmer, Rudolf (2007): Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: Nino Tomaschek (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. S. 39–62.
- Wimmer, Rudolf (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheroisches Management. H. 4. S. 20–33.
- Wüthrich, Hans A./Dirk Osmetz/Stefan Kaduk (2006): Musterbrecher. Führung neu leben. Wiesbaden: Gabler.