

Die neuen Herausforderungen, vor denen die Veränderungsvorhaben in Unternehmen stehen, können nur dann erfolgreich in Angriff genommen werden, wenn man nach den Konzepten fragt, die professionelle Veränderer bei ihrer Arbeit bewusst oder unbewusst verwenden. Vor dem Hintergrund eines Vergleichs mit den Ansätzen der Managementberatung und der Organisationsentwicklung werden Merkmale der Systemischen Beratung beschrieben und Schlussfolgerungen für deren Weiterentwicklung gezogen.

Frank Boos, Barbara Heitger, Cornelia Hummer Systemische Beratung im Vergleich

Anforderungen und Zukunft¹

In Unternehmen haben in den letzten Jahren, wenn es um Veränderungen geht, vor allem drei Entwicklungen stattgefunden:

1. *Glaubwürdigkeits- und Legitimationsdefizite von Veränderungen:* Es ist zunehmend schwieriger geworden, Changevorhaben glaubwürdig zu kommunizieren. Zu widersprüchlich sind die Anforderungen an die Organisationen, zu paradox ist die Ausgangslage, wenn Unternehmen, die Gewinne machen, gleichzeitig rationalisieren und in Wachstum investieren. Wie kann in einer solchen Situation das «Wozu» vermittelt werden? Die Bereitschaft,

Veränderungen mitzutragen, nimmt ab, wenn dem Topmanagement eigennützige Ziele unterstellt werden, der Sinn der Veränderungsmassnahmen nicht nachvollzogen werden kann. Letztlich führt dies auch zum Verlust von Autorität und erhöht die Notwendigkeit für Kommunikation.

2. *Machbarkeitsillusion:* Andererseits scheint der Glaube an die Veränderungsfähigkeit und -ressourcen von Organisationen, Teams und Personen ungebrochen (Boos & Doujak 1998). Wir beobachten in vielen Unternehmen illusionäre Vorstellungen über die Machbarkeit, sowohl was die Anzahl als auch die In-

¹ Eine ausführlichere Darstellung zu diesem Thema findet sich in Boos, F., B. Heitger (2004): Veränderung - systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart (Klett-Cotta).

tensität der vorangetriebenen Veränderungsvorhaben betrifft. Das führt zu Veränderungsmüdigkeit. Die entscheidenden Fragen sind hier: Wie priorisieren und steuern Unternehmen das Portfolio von Veränderung? Wird mit ins Kalkül gezogen, was Organisationen, Teams und Personen an Zeit und Dynamik brauchen, um Veränderungen zu verarbeiten und diese zu verankern?

3. *Krise des Changemanagements:* Die professionellen Gestalter von Changeprozessen, vor allem aber die Berater, haben in den letzten Jahren Ergebnisse versprochen, die nicht erreicht wurden. Studien über die Wirksamkeit von Veränderungsprojekten zeigen ein ernüchterndes Bild. Dies hat zu Enttäuschungen und zum Autoritätsverlust von Beratern und Changemanagern geführt. Es stellt sich heraus, dass schon der Begriff «Changemanagement» irreführend ist, da eine Form der direktiven Steuerung der Veränderung suggeriert wird, die in der Praxis kaum durchzuhalten ist.

Der Druck steigt, und die Notwendigkeit, sich zu verändern, wächst. Für die professionellen Gestalter von Veränderungen in Organisationen wie Manager, Projektleiter, Berater, Trainer und Coaches hat dies vor allem folgende Implikationen:

1. *Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen* ist längst zum Wettbewerbsfaktor geworden. Dabei geht es sowohl um die Innovationsfähigkeit als auch um die Integrationsfähigkeit. Veränderung kann nicht ohne ihren Gegenspieler, das Bewahren, verstanden werden. Erfolgreich ist eine Veränderung erst dann, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert und integriert wird. Nicht das Neue an sich, die Integration des Neuen in das Bestehende ist die Herausforderung und Kennzeichen gelungener Innovation. Dies erfordert die Veränderungsfähigkeit von



FRANK BOOS ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg/Wien, Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg/Wien; Tätigkeitsschwerpunkte: Systemische Organisationsberatung, Begleitung komplexer Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Kulturen, Organisation und Beraterausbildung; zahlreiche Publikationen (Veränderung - systemisch 2004, mit Barbara Heitger, Wertschöpfung im Unternehmen. Wie innovative Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern, mit B. Heitger 2005.)

Beratergruppe Neuwaldegg GmbH
Gregor-Mendel-Strasse 35
A-1190 Wien
Fon +43-1-3688070-0
Fax +43-1-3688070-60
Frank.Boos@neuwaldegg.at

Barbara.Heitger@neuwaldegg.at



BARBARA HEITGER ist Unternehmensberaterin Beratergruppe Neuwaldegg Wien, Schwerpunkte: Strategearbeit und -umsetzung, Unternehmensentwicklung, Berater- und Changemanagement-Ausbildungen; zahlreiche Veröffentlichungen zu systemischer Beratung und changemanagement (zuletzt: harte Schnitte - neues Wachstum mit A. Doujak, 2002; Veränderung systemisch mit F. Boos 2004; Wertschöpfung im Unternehmen - wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern, mit F. Boos 2005)



MAG. (FH) CORNELIA HUMMER, geb. 1980 in Wagna, Steiermark
Expertin für Diagnose und Evaluation bei der Beratergruppe Neuwaldegg.
Tätigkeitsschwerpunkte: Interviews, Diagnosen, Analysen, Evaluationen, Co-Moderation, Innovations- und Forschungsprojekte

Beratergruppe Neuwaldegg GmbH
Gregor-Mendel-Strasse 35
A-1190 Wien
Fon +43-1-3688070-0
Fax +43-1-3688070-60
cornelia.hummer@neuwaldegg.at

«Man muss bei Veränderungen auf zwei Dinge achten: das Notwendige und das Unmögliche.»
(Sprichwort aus dem Iran)

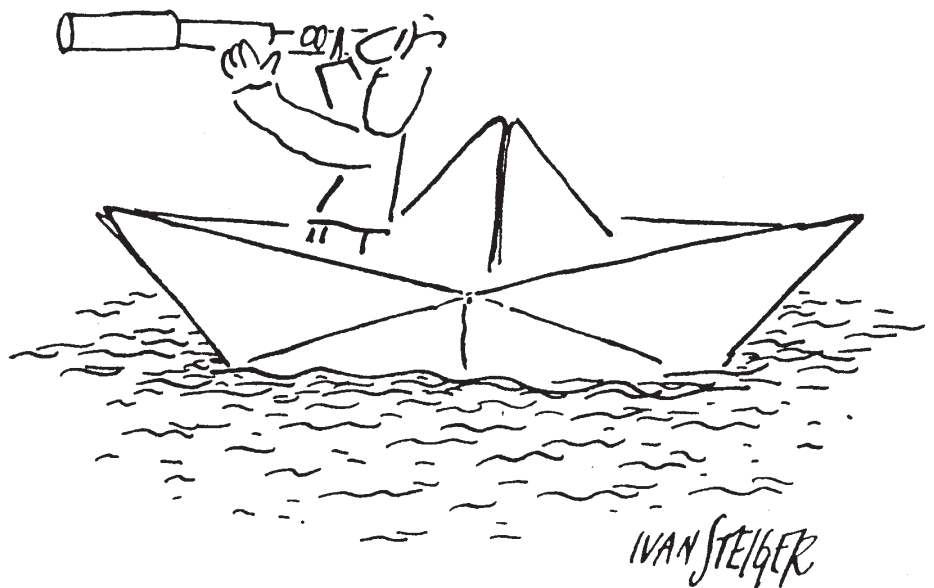
Personen und von Organisationen. Mit anderen Worten, es gilt, das Neue so zu entwickeln und einzuführen, dass das «Bestehende» zustimmen kann. Damit verlagert sich der Schwerpunkt vom Anfang der Changevorhaben («auftauen», «visionieren») auf das Ende, die Einführung und Umsetzung. Diese Phase liegt traditionellerweise primär in der Verantwortung des Managements und verlangt ein anderes Verständnis und Zusammenspiel, wenn hier Berater, Coaches und Trainer verstärkt mitwirken sollen.

2. Die *Veränderungsdynamik* bringt es mit sich, dass nicht nur die eine «richtige» Lösung – d.h. die richtige Strategie, das richtige Produkt, die richtige Organisation usw. – ausschlaggebend ist, sondern wie Veränderungsprozesse gestaltet werden, um zu zukunftsfähigen Lösungen zu kommen. Dies erfordert, wie Weick und Sutcliffe anhand des Konzepts der sogenannten *High Reliability Organizations* (Organisationen wie Flugzeugträger, Feuerwehr oder Atomkraftwerke) zeigen konnten, ein hohes Mass an «Achtsamkeit»: «Kennzeichnend für diese Haltung ist, dass man die Deutung von Zusammenhängen ständig ak-

tualisiert und sich immer wieder bemüht, die plausibelsten Erklärungen für eine Situation zu finden» (Weick & Sutcliffe 2003, S. 15). Das Ringen um konsequente «Achtsamkeit» bedeutet, dass die vielen toten Winkel der Wahrnehmung ständig gesucht und korrigiert werden müssen, die u.a. durch zu intensive Planung, andauernden Erfolg, mangelndes Vertrauen, Vernachlässigung der Aufmerksamkeit für Abweichungen oder durch die Tendenz zu Vereinfachungen entstehen.

3. Veränderungen sind schlussendlich immer auch *persönliche Prozesse*. Sie erfordern, sich von bestehen-

den Bildern über sich und andere, über mögliche Zukünfte und über Zugehörigkeiten zu lösen und neue zu entwickeln. Die Intensität aktueller Veränderungen führt gesellschaftlich ebenso wie im Unternehmen zugleich zu mehr Chancen und mehr Risiken, jedenfalls aber sind mehr als früher Handlungen nötig, die «Identitätsbrücken» schaffen können. Berufliche Identität ist nicht mehr «lebenslänglich» zu haben, sondern erfordert im Kontext beschleunigter Veränderung emotionale, inhaltliche und kommunikative Entwicklungsarbeit. Woran macht sich Identität heute fest, wenn die



Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Institution nicht mehr ausreichend? Die Gestaltung von Veränderung ist, wenn sie nachhaltig sein will, immer auch Arbeit an der eigenen Identität. Die Arbeit an der eigenen Identität wird somit auf Dauer gestellt, sowohl für die Mitarbeiter einer Organisation wie auch für die Organisation selbst.

Die neuen Herausforderungen von Veränderungsvorhaben können vor allem dann erfolgreich in Angriff genommen werden, wenn man nach den Konzepten fragt, den Landkarten, die professionelle Veränderer bei ihrer Arbeit bewusst oder unbewusst verwenden. Wir wollen uns hier auf die Profession der Berater konzentrieren (für eine ausführliche Darstellung auch für Manager, Coaches und Trainer siehe Boos & Heitger 2004) und in einem kurzen historischen Rückblick verdeutlichen, von welchen Annahmen die verschiedenen Konzepte in der Beratung ausgehen, was sie leisten und wo ihre jeweiligen Grenzen liegen. Anschliessend arbeiten wir die besonderen Stärken, den Nutzen, aber auch die Herausforderungen für die systemische Beratung heute und in Zukunft heraus. Das ist uns deswegen ein Anliegen, weil die Popularisierung systemischer Beratung und die wachsende Komplexität von Veränderungsvorhaben die konsequente weitere Fundierung und Weiterentwicklung systemischer Konzepte erfordern. Zudem geht es uns auch darum, die produktive Auseinandersetzung mit anderen Ansätzen voranzubringen.

Der Beruf des Beraters kann heute auf gut 100 Jahre Erfahrung zurückblicken. Dabei haben sich drei grosse Traditionen herausgebildet: die klassische Managementberatung, die Organisationsentwicklungsberatung (OE) und die systemische Unternehmensberatung. Auffallend ist, dass Beratung erst seit wenigen Jahren im deutschen wie im angelsächsischen Raum intensiver erforscht wird, wobei sich das wissenschaftliche Interesse weitgehend auf die Unterscheidung zwischen Managementberatung und OE konzentriert.

Managementberatung

Die Geschichte der Managementberatung lässt sich als Abfolge von drei Generationen von Beratern mit unterschiedlichen Konzepten beschreiben (vgl. ausführlicher Kipping 2002a, 2002b sowie Fink 2004). Mit dem Aufkommen der industriellen Massenproduktion, des Taylorismus und der Rationalisierungen um 1900 haben sich Ingenieure als Berater mit der Verbesserung der Arbeitsproduktivität und der Einführung von leistungsbezogenen Löhnen beschäftigt. Berater waren damals als «Efficiency Experts» oder «Industrial Engineers» bekannt. Es galt, Produktionsabläufe zu messen, zu standardisieren, zu optimieren und dafür entsprechende Entlohnungsmodelle zu entwickeln.

Diese Generation der Berater-Ingenieure wurde nach dem Zweiten Weltkrieg abgelöst von teilweise heute noch bekannten Management- und Strategieberatern. Die Unternehmen mussten sich stärker im Wettbewerb bewähren, Zielgruppen wurden definiert, Marktanteile berechnet und Strategien entwickelt. *Kostenführerschaft* oder *Differenzierung* war die Devise. Viele der noch heute gebräuchlichen Konzepte wie Produktlebenszyklus, Portfolio-Modell, Bildung strategischer Geschäftseinheiten, Gemeinkosten-Wertanalyse etc. stammen aus dieser Zeit.

Vom grossen Boom der Beratung in den 90er Jahren profitierte vor allem die dritte Generation von Managementberatern, die einen starken Bezug zur Informations- und Kommunikationstechnologie hatte. Ihr Zugang zur Organisation bestand in der Analyse von Geschäftsprozessen und der Nutzung der neuen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung, Durchlaufzeiten, Prozessanalysen, «Supply chain management» oder «Time to market» und die damit verbundene Optimierung des gebundenen Kapitals standen im Vordergrund.

Studiert man die Ansätze nach ihrer theoretischen Fundierung, lässt sich das implizite Veränderungsverständnis der in dieser Tradition stehenden Berater durch folgende Elemente skizzieren:

- _____ Es gibt ein ideales Modell für jede Organisation, das die Berater nach entsprechender Analyse definieren können;
- _____ für die Analyse haben die Berater eigene Instrumente entwickelt, ein eigenes Wissen, über das die Organisation nicht verfügt und das hilft, die Dysfunktionalitäten sichtbar zu machen;
- _____ durch die konsequente Umsetzung der von den Beratern vorgeschlagenen Massnahmen kann jedes Unternehmen den dem Modell entsprechenden Idealzustand erreichen;
- _____ für eine solche Veränderung bedarf es der Entscheidung des Topmanagements und eines effizienten Projektmanagements in der Umsetzung;
- _____ Veränderung ist damit im Grunde ein Willensakt, eine Korrekturmassnahme, die auf der Basis von objektivierbaren Analysen durchgeführt werden kann.

Der Veränderer steht – wie ein Ingenieur – ausserhalb des Systems und ist von der Veränderung nicht betroffen, er muss die-

Der Veränderer steht – wie ein Ingenieur – ausserhalb des Systems und ist von der Veränderung nicht betroffen.

se nur ähnlich gut strukturieren wie einen technischen Prozess. Und die Umsetzung, das Change-Management, beginnt erst mit der Implementierung (nicht schon wie im systemischen Ansatz beim Start des Vorhabens). Insofern bleibt die klassische Managementberatung dem linear kausalen Paradigma («Organisation als Maschine») treu: Nach der Analyse und der Konzeption kommt das Teilprojekt «Umsetzung und Change». Die Grenzen dieses Modells werden inzwischen vielfach sichtbar.

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) lässt sich im wesentlichen auf zwei Quellen zurückführen: *Kurt Lewin*, der die klassische Trennung von Wissenschaft und Praxis aufheben wollte. Sein Interesse galt der Erforschung von Gruppen. Über die Veränderung von Verhaltensmustern glaubte man, die Abläufe und Strukturen in Organisationen verändern zu können.

Eine zweite wichtige Quelle ist das *Tavistock Institute of Human Relations* in London, das sich Ende der 40er Jahre um A. Bion ebenfalls mit den Wirkungsmechanismen von Gruppen in Arbeitsorganisationen beschäftigte. Dabei wurde der Einfluss der Technologie auf die Formen der Zusammenarbeit mit einbezogen und der Aufgabenbezug von Teams betont. Der von den Tavistock-Forschern entwickelte soziotechnische Ansatz ist im deutschsprachigen Raum wenig rezipiert worden, obwohl er, im Gegensatz zu den anderen OE-Traditionen, schon frühzeitig die notwendige Ausserorientierung von Gruppen und Systemen berücksichtigte.

Folgende Merkmale und Annahmen sind bis heute für die OE charakteristisch (vgl. Wimmer 2003):

— Organisationen werden als bürokratisch und hierarchisch determiniert gesehen. Die Bedürfnisse der Individuen kommen prinzipiell zu kurz, weil Sachthemen ständig von persönlichen Machtkämpfen überlagert werden und zu viele Entscheidungen an der Spitze konzentriert sind, das Know-how im Feld zu wenig genutzt und die Motiv- und Bedürfnislagen dort zu wenig wahrgenommen werden.

— Diesem eher negativ konnotierten Verständnis von Organisationen und Hierarchie, das von der Zeit der Entstehung des OE-Ansatzes geprägt war (68er-Bewegung, Human-Relations-Ansatz), steht ein normatives Menschenbild (Selbstverwirklichung als «pädagogisches Programm») gegenüber.

— Die Beseitigung von Kommunikationsblockaden und die Reflexion über stattfindende Kommunikationsprozesse sind ein zentraler Ansatzpunkt in der OE. Kommunikation wird nicht als Manko einer schlecht strukturierten oder geführten Organisation gesehen, sondern als notwendiger Bestandteil von organisatorischen Veränderungen.

— Eng mit diesem Kommunikationsverständnis verbunden ist die hohe Bedeutung von Teams und Feedback. Wie Teams arbeitsfähig werden und welche Kräfte und Wirkung sie entfalten können, ist in einer Vielzahl von Studien belegt worden. Feedback wird einerseits als Lernimpuls gesehen, dient aber auch dazu, tabuisierte Themen wieder ins Gespräch zu bringen und Entwicklungshemmnisse zu beseitigen.

Mit der deutlichen Betonung der Kommunikation in Organisationen und dem hohen, normativ besetzten Partizipationsanspruch bezieht die OE eine eindeutige Gegenposition zur Managementberatung, die Kommunikation nur dann für

notwendig erachtet, wenn Technologie oder Hierarchie versagen. «Die Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation» (Baecker 2003) ist das Erfolgsrezept der OE, dem sie (noch) ihre Akzeptanz auf dem Markt verdankt. Die starke Innenorientierung, das normative Menschenbild und die hierarchiekritische Haltung hingegen haben nicht nur viele OE-Projekte scheitern lassen – man denke nur an die vielen Kultur- und Werteprojekte –, sondern stellen auch unter den aktuellen Gegebenheiten der Unternehmen einen grossen «Hemmschuh» dar. Dieser Ansatz geht im Grunde davon aus, dass durch die Arbeit am Individuum und mit Gruppen mit Hilfe von Feedback, Sensitivity-Trainings und anderen Interventionen eine Veränderung in der Organisation erzielt werden kann, und vermischt dadurch zwei Ebenen: die Ebene der Person und Gruppe mit der Ebene der Organisation. Damit werden auch die Schattenseiten der OE deutlich:

Der Fokus auf Strategie, Ziele, Geschäft (Markt, Kunden, Ergebnis) ist in Gefahr, in konsensorientierter Partizipation verloren zu gehen.

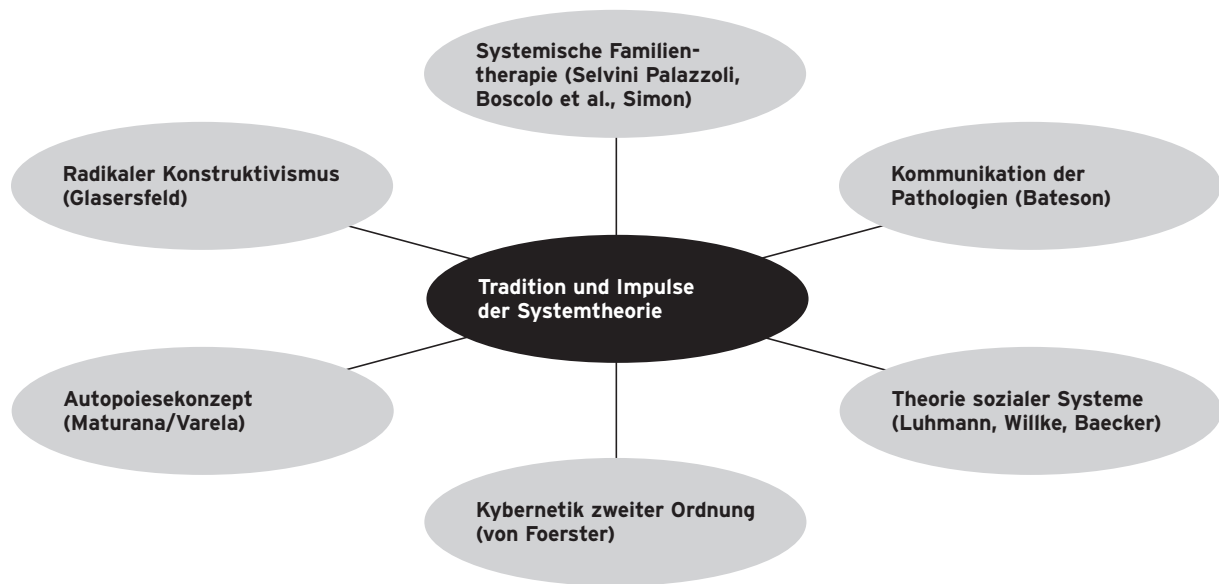
Als Gegenmodell zu hierarchiegetriebener Veränderung führt die OE zu versteckter oder offener wechselseitiger Abwertung bzw. zum Machtkampf zwischen Management und Mitarbeitern.

Für Veränderungsvorhaben, die auch Top-down-Entscheidungen erfordern (Krisen, Sanierungen, Mergerprozesse, Strategieerneuerung...), ist kein Platz, weil Hierarchie negativ besetzt ist und eine möglichst breite Partizipation bei solchen Prozessen nicht zielführend ist.

Dennoch hat die OE eine wichtige Funktion erfüllt, indem Blockaden aufgehoben und Potenziale freigesetzt wurden, die der Organisation sonst nicht zur Verfügung gestanden wären. Zum Teil können die Führungskräfte dies heute aufgrund ihrer Lernerfahrung oder mit Hilfe interner OE und der Personalentwicklung selbst leisten. Der OE kommt jedoch zunehmend ihr Gegenpol abhanden: die klassische, entmenschlichende Hierarchie. Moderne Organisationen «ticken»

ABBILDUNG 1

Wurzeln des Systemansatzes



heute ganz anders und können sich diese langsame und aufwendige Form der Steuerung gar nicht mehr leisten. Ohne die Nähe zum jeweiligen Geschäft und ohne konsequente und simultane Verknüpfung von Aussen- und Innenorientierung ist Veränderungsarbeit heute nicht mehr denkbar. OE-Konzepten dieser normativen Ausprägung stehen schwere Zeiten bevor.

Systemische Beratung

Der Systemansatz unterscheidet sich von den betriebswirtschaftlich geprägten Ansätzen der Managementberatung sowie von der OE durch eine eigene Theorie (nicht das Technik-Paradigma und die rational ana-

lytische Zahlenorientierung oder der Mensch, Team und Kommunikation sind zentrale Bezugspunkte), durch ein eigenes Organisationsverständnis (Organisationen sind nicht offene, sondern operativ geschlossene, soziale Systeme) und durch einen anderen Interventionsbegriff (direktive Beeinflussungsversuche scheitern an der Selbstorganisation der Systeme). Daraus entstand eine eigene Veränderungsphilosophie, die heute in Organisationen auf gut 20 Jahre Praxis zurückblicken kann.

Als es Anfang der 80er Jahre erste Anzeichen dafür gab, dass der OE-Ansatz an seine Grenzen gekommen war, bot die systemische Familientherapie (vgl. Boscolo et al. 1988; Simon & Stierlin 1984) eine neue Perspektive, wobei die Transferarbeit vom Familienkontext auf die Organisation als aufgabenorientiertes, soziales System noch zu leisten war. Diese Entwicklung wurde in den Anfängen im deutschen Sprachraum maßgeblich von Beratungsfirmen aus Wien vorangetrieben: der Beratergruppe Neuwaldegg, Conecta und OSB. Zur theoretischen und prakti-

schen Auseinandersetzung mit Fragen der Veränderung von Organisationen sind seitdem zahlreiche Publikationen erschienen (vgl. etwa: Exner, Königswieser & Titscher 1987; Boos 1991; Janes & Schultederne 2002; Heitger & Doujak 2002; Wimmer 2003).

In Abb. 2 stellen wir Managementberatung, Organisationsentwicklung und Systemische Beratung gegenüber.

Für Veränderungsprozesse erscheinen uns vor allem folgende fünf Merkmale der Systemtheorie bedeutsam: die Wirklichkeitskonstruktion, das Bild von Organisationen, die Autopoiesis, die System-Umwelt-Differenz und der Interventionsbegriff.

1. Der Begriff *Wirklichkeitskonstruktion* hat seine Herkunft im radikalen Konstruktivismus (Glaserfeld 1994), der mit der Annahme arbeitet, dass die soziale Wirklichkeit nicht objektiv erfasst werden kann, sondern vom jeweiligen Beobachter konstruiert wird. An die Stelle einer objektiv erfassbaren Wahrheit tritt die Perspektive des Beobach-

ABBILDUNG 2

Vergleich der Beratungsansätze

MANAGEMENTBERATUNG	ORGANISATIONSENTWICKLUNG	SYSTEMISCHE BERATUNG
Autorität des Beraters		
Fachlicher Problemlösungsexperte	Experte für direkte Kommunikation Person - Gruppe - Organisation und für Beteiligungsprozesse	Experte für Gestaltung von Veränderung - Aushandeln und «Pendeln» zwischen Fremd- steuerung und Selbststeuerung
Annahmen zu Organisation und Veränderung		
Organisation als Maschine: Rational-analytisches Vorgehen (BWL) bewirkt Veränderung	Organisation als Summe von Menschen und Gruppen: Veränderung durch Feedback und Partizipation (Gruppendynamik, Sozial- psychologie - «Sozialingenieure»)	Unternehmen als soziales System mit relevanten Umwelten und Eigenlogik: Selbstorganisation (Systemtheorie)
Relation mit Kunden		
<input type="checkbox"/> Kunde verantwortlich für Integration und Umsetzung <input type="checkbox"/> Topmanagement muss sich nicht ändern	<input type="checkbox"/> Kunde verantwortlich für Zielfokus	<input type="checkbox"/> Kunde primär verantwortlich für inhalt- liche Expertise und für Entscheidungen <input type="checkbox"/> Manager sind aktiv involviert <input type="checkbox"/> Koevolution und selbstreferentielle, komplementäre Partnerschaft zwischen Kunde und Berater, die Berater sind verant- wortlich für Aussensicht und ressourcen- orientierte Interventionen (inhaltliche, soziale, zeitliche), Beratung als systemische Expertise zu «Changeprozessen»
Spezifika in der Steuerung		
Top-down und sequenziell: <input type="checkbox"/> Analyse - Konzept - Umsetzungs- und Changekonzept <input type="checkbox"/> Geschlossener Prozess <input type="checkbox"/> «Push-Prinzip» <input type="checkbox"/> Topmanagementfokus, inhaltlicher Fokus	Bottom-up: <input type="checkbox"/> Personen- und Gruppenfokus <input type="checkbox"/> «Betroffene zu Beteiligten machen» <input type="checkbox"/> Offener Prozess <input type="checkbox"/> «Pull-Prinzip» <input type="checkbox"/> Mitarbeiterfokus <input type="checkbox"/> Prozessfokus	Koevolution: <input type="checkbox"/> Steuerung des Wandels im Zusammenwirken von Berater und Klient als «Work in Progress» <input type="checkbox"/> Hypothesen/Diagnose und Interventionen nach Mass planen: «Push & Pull-Prinzip» <input type="checkbox"/> Stakeholderfokus und Wechsel zwischen Fokus auf Strategie - Strukturen/Prozessen - Personen/Potenzialen

ters. Der Beobachter erschafft sich seine Wirklichkeit, und die jeweils gewählte Perspektive des Beobachters macht den Unterschied (Bateson 1985). Beobachter beobachten, indem sie unterscheiden, und es ist daher wesentlich zu fragen, welchen Unterschied (Leitdifferenz) ein Beobachter gewählt hat, um die «Welt» zu strukturieren. Es ist eben etwas anderes, ob ein Unternehmen durch die Brille eines Finanzinvestors, mit der Erfahrung eines Ingenieurs

oder mit dem Blick eines Familienunternehmers analysiert wird. Mit der Systemtheorie erhält man mehr Möglichkeiten, die beim betriebswirtschaftlichen Ansatz (der im Grunde empfiehlt, Aussenkontakte zu standardisieren und interne Beziehungen in eine klare, hierarchische Ordnung zu bringen) oder bei der OE (die die Gruppen- und Mitarbeiterperspektive einnimmt) aussen vor bleiben. Systemisch gesehen wird man allerdings auch für die Wahl der

jeweiligen Perspektive verantwortlich gemacht, da diese Wahl ein Akt ist, für den man sich entscheidet.

2. Das *Organisationsbild* der Systemtheorie: Organisationen sind für die Systemtheorie geschlossene, dynamische Gebilde, die sich ständig selbst reproduzieren (Baecker 2003). Nicht Personen und Gruppen (wie in der OE), oder Strukturen und Kosten (wie bei der Betriebswirtschaft) stehen im Vordergrund, sondern der fortlaufende Prozess der Entschei-

MANAGEMENTBERATUNG	ORGANISATIONSENTWICKLUNG	SYSTEMISCHE BERATUNG
Definitionsmacht auf Seiten von:		
Berater	Klient	Berater und Klient
Kompetenz und Anforderung an Berater		
<input type="checkbox"/> Fachexpertise in Analyse und Konzeption <input type="checkbox"/> Richtige Lösung liefern <input type="checkbox"/> hohe Methodenkompetenz <input type="checkbox"/> Durchsetzungsstärke <input type="checkbox"/> politisches Geschick	<input type="checkbox"/> Gruppendynamik <input type="checkbox"/> Organisationspsychologie <input type="checkbox"/> Neutralität	<input type="checkbox"/> Systemtheorie <input type="checkbox"/> Staffarbeit; Diagnose und Interventions- expertise <input type="checkbox"/> Überparteilichkeit <input type="checkbox"/> Gruppendynamik (weil häufiger Arbeit mit Teams) Ich-Stärke <input type="checkbox"/> Grundkenntnisse der involvierten Fachdisziplinen
Chancen		
<input type="checkbox"/> Sich vergleichen durch Benchmarkwissen <input type="checkbox"/> Abgesichertes Fachwissen fürs Unternehmen nutzbar machen <input type="checkbox"/> gut geeignet, wenn ohne Wissensintegration im Unternehmen umsetzbar	<input type="checkbox"/> Motivation und Akzeptanzgewinn durch Partizipation <input type="checkbox"/> Fokus auf Weiterentwicklung der Unternehmenskultur <input type="checkbox"/> Kommunikation stärken (zwischen Ebenen/ Bereichen bzw. Tiefe und Vielfalt der Themen)	<input type="checkbox"/> Umsetzungsorientierung von Anfang an - stabile Steuerung als «on going» Prozess, reagiert ad hoc auf Störungen und Rückkopplungen <input type="checkbox"/> Unternehmen lernt mit und stärkt seine Wandlungsfähigkeit <input type="checkbox"/> Geeignet für komplexe Veränderungs- vorhaben
Risiken		
Externes Wissen wird ohne die Integration des organisationsinternen Wissens nicht fruchtbar - Risiko der Umsetzungsschwäche und Polarisierung	Hierarchiekritische Haltung gefährdet Zielorientierung - symmetrische Eskalation zwischen Management und «Beteiligten» als Gefahr (Machtkampf oder Entscheidungs- lähmung) - Langsamkeit und Verlust der Ergebnisorientierung als Risiko	Komplexität und Offenheit des Verände- rungsprozesses können irritieren, weil zu wenig «Sicherheit und Orientierung» gegeben wird. Fehlende Bereitschaft und Zeit im Management, sich zu involvieren, als Risiko

dungen in Organisationen. Die Kunst der Veränderungsarbeit besteht darin, sich in diesen Prozess so «einzuklinken», dass Veränderungsimpulse angenommen werden und Wirkung zeigen können.

3. Die *Autopoiesis*: Dieses Konzept wurde von den Biologen Maturana und Varela (1991) entwickelt und von Luhmann in die Sozialwissenschaften übernommen. Autopoiese bedeutet «selber machen»; das heisst in unserem Zusammenhang, dass

sich soziale Systeme ständig selbst reproduzieren, und indem sie dies tun, koppeln sie sich in gewissem Sinne von der Umwelt ab (operative Geschlossenheit). So gesehen sind soziale Systeme viel geschlossener, als dies von der OE oder von der Betriebswirtschaft, die in der Regel von einem einfachen Sender-Empfänger-Modell ausgehen, impliziert wird. Im autopoietischen Prozess achtet das System vor allem auf die interne Anschlussfähigkeit und ist

relativ immun gegen Anregungen von aussen. Sie sind zwar mit ihren Umwelten verkoppelt, sind aber selektiv in der Aufnahme von Information von aussen.

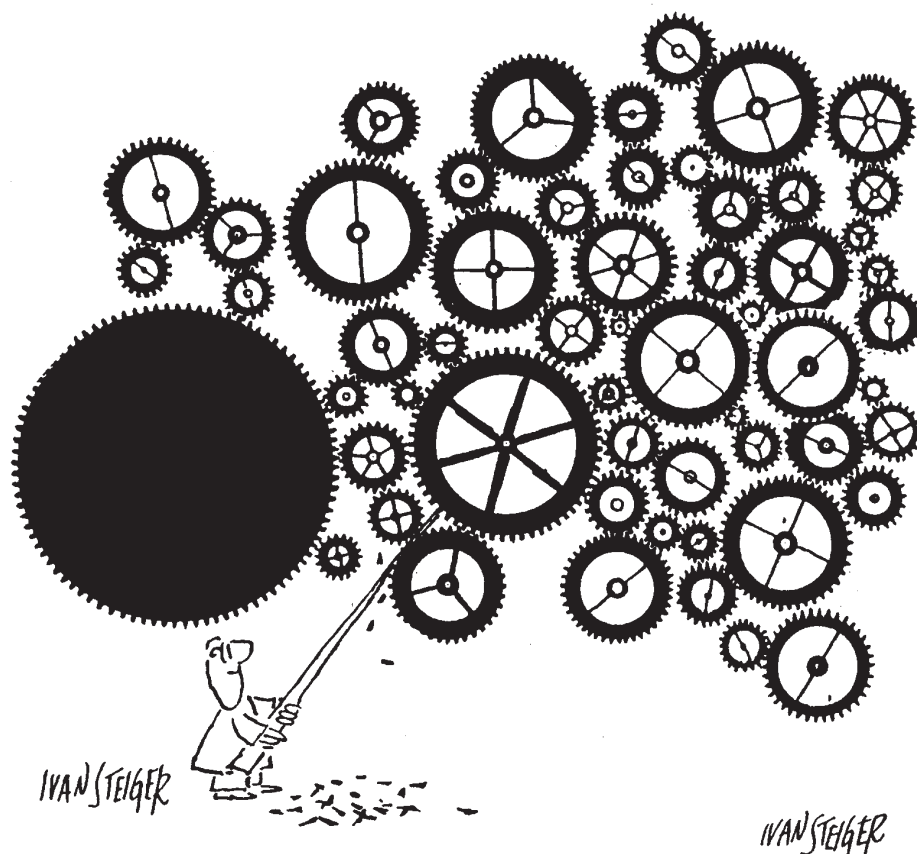
4. Die *System-Umwelt-Differenz*: Jedes soziale System ist Beobachter seiner Umwelt. Es trifft also eine Unterscheidung zwischen sich und seiner Umwelt, und da die Umwelt immer komplexer ist als das System selbst, kommt es zu einem Komplexitätsgefälle und einer Unterschei-

zung zwischen der für das System relevanten und der nicht relevanten Umwelt. Soziale Systeme müssen sich vor zu viel Komplexität schützen. Sie sind deswegen nicht offen und benötigen «Sinn», um zu überleben und sich fortzuentwickeln: Kein soziales System funktioniert, ohne sich einen Sinn zu geben; das bedeutet: auch Veränderung ist nicht ohne Arbeit am Sinn möglich. Sinn entsteht durch Kommunikation.

Was ist das Veränderungssystem und was seine Umwelt? Welche Systemgrenzen werden wie gezogen, und was bewirken sie? Veränderung braucht selbst ein Veränderungssystem – wie einen Rahmen, in dem sich das Neue entwickeln kann.

5. Das jeweilige Organisationsbild bestimmt die *Interventionen*, also die Handlungen, die gesetzt werden, um Organisationen zu verändern. Aus einem Maschinenbild (wie in der Betriebswirtschaft) leiten sich Anweisungen und Regeln ab, einer kalten Hierarchie (wie in der OE) muss mehr Kommunikation und Menschlichkeit zugeführt werden. Aus systemischer Sicht können sich Organisationen nur selbst verändern, indem sich ihr autopoietischer Prozess ändert. Die Kunst der Intervention besteht darin, jene Lücken oder «Druckstellen» zu finden, durch die sich das System anregen lässt, sich zu verändern (Willke 1994).

Dazu kann es einmal hilfreich sein, mit Interventionen das System zu «öffnen», ein anderes Mal eher, es zu «schliessen». Aufgrund der Systemtheorie weiss man, wie anspruchsvoll es ist, den jeweils richtigen Zugang zu finden. Hilfreich dabei ist es, Hypothesen zu bilden – also Annahmen auszuarbeiten, die die Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Organisation betreffen –, gemäss dieser zu handeln und dann die Wirkung zu beobachten. Im Gegensatz zur Betriebswirtschaft oder zur OE werden die ständigen Rückkoppelungen und Abweichungen als Be-



standteil jedes Veränderungsprozesses gesehen und nicht als Fehlleistung, Widerstand oder Irrationalität. Der Manager oder Berater steht nicht neutral ausserhalb des Veränderungsprozesses, sondern ist ein Involvierter, der von Rückkoppelungen betroffen ist. Er ist Gestalter und Gestalteter zugleich. Aus systemischer Perspektive ist es daher notwendig, die Auftraggeber von Changeprojekten

mit einzubeziehen, denn ohne ihre Mitwirkung und gegebenenfalls Veränderung kann kein Wandel stattfinden. Um Veränderungen zu bewirken, gilt es, einen Prozess zu organisieren, der ständig zwischen der beabsichtigten Veränderung und der erlebten Veränderung oszilliert. Dies erfordert Klarheit über den eigenen Standpunkt, Selbstbeobachtung und Reflexion über die eigenen Handlungen.

Schlussfolgerungen für die systemische Beratung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Trends, der Entwicklungen auf Seiten der Organisationen und der Funktionen, die Beratung erfüllen kann, ergeben sich mit Blick auf die systemische Beratung folgende Schlussfolgerungen:

- _____ Hat systemische Beratung früher vor allem auf Irritation gesetzt (Diagnose aus der Aussenperspektive, Reframing, zirkuläres Fragen, paradoxe Interventionen ...), um zu «öffnen» und damit auch die Komplexität für den Kunden zu erhöhen, so werden in Zukunft aufgrund der Vielfalt und Gleichzeitigkeit von Changethemen immer mehr Interventionen an Bedeutung gewinnen, die «schliessen», Orientierung geben und Integration schaffen. Statt den Kunden dabei zu helfen, neue Optionen zu entwickeln, wird es tendenziell notwendiger werden, sie bei der Auswahl und Umsetzung von Optionen zu unterstützen.
- _____ Systemische Beratung gründet mit dem Klienten «ein Unternehmen auf Zeit», um in einem gelungenen Mix aus Zielfokus und Offenheit Veränderung voranzubringen. Die Architekturelemente dieses «Unternehmens auf Zeit» sorgen für Steuerung und Entscheidung, inhaltliche Arbeit, Kommunikation, bzw. sie organisieren Resonanz, Aushandeln, Lernen und Erproben des Wandels. Der Anteil am Arbeitsaufwand des Beraters verschiebt sich von der Staffarbeit – d.h. Arbeit im Beratersystem ohne den Kunden – in das Unternehmen auf Zeit und zur Arbeit mit dem Kunden. Projektteams, Steuergruppen u.a. werden zu «Probephänen» der Veränderung, wo der Berater sein Wissen zur Steuerung von Veränderungsprozessen und Unternehmensentwicklung einbringen kann.
- _____ Die Gleichzeitigkeit von Erneuerungs- und Wachstumszielen einerseits und Rationalisierungszielen andererseits erfordert in Changevorhaben einen gelungenen Mix von Top-down und Bottom-up-Steuerung (vgl. Heitger & Doujak 2002). Dazu kommt, dass «richtige», d.h. anschlussfähige und wirksame Lösungen, immer mehr Wissensintegration der involvierten Stakeholder erfordern. Die Wertschöpfung von Veränderungsprozessen liegt in der gelungenen Verbindung von Wissens- und Commitmententwicklung. Für die Komplexität solcher Vorhaben ist der Systemansatz besonders geeignet, weil er durch die Architekturen Stabilität für solche Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse schafft, die immer auch turbulent ablaufen.
- _____ Beratung wird zunehmend eine «normale» Arbeitsbeziehung, in der Klienten als Prosument (Produzent und Konsument) agieren. Damit werden die Auswahl, Steuerung und Evaluation von Beratern und die Kooperation mit ihnen professioneller werden (vgl. Mohe 2003, S. 105ff). Indem die Kunden aktiver werden, verliert das «Spiel von Auf- und Abwertung der Berater» immer mehr seine Bedeutung. Damit werden systemische Berater immer stärker zum «Sparringspartner» für den Klienten und rücken ihm damit näher. Trotz der grösseren Nähe gilt es, die Differenz Kunde – Berater weiter aufrecht zu erhalten und die Letztentscheidung des Managements zu Veränderungsthemen ernst zu nehmen. Systemische Beratung ist kein Ersatz für Management.
- _____ Die Rollenvielfalt und die Know-how-Anforderungen an Berater wachsen. Als «Sparringspartner» der Kunden wechselt der Berater zwischen persönlichen Coachingphasen der Klienten (Personenfokus), der Fach- und Systemperspektive und dem Prozessfokus. Diese Rolle erfordert auch Wissen über das Management, dessen Perspektiven und über fachliche Themen des Vorhabens, d.h. Know-how in den jeweiligen Teilaspekten der Betriebswirtschaft.
- _____ Für diese anspruchsvolle Tätigkeit brauchen Berater die Rückbindung an einen gemeinsamen Bezugsrahmen (Theorie, «Landkarten») und Klarheit darüber, wer der Klient ist (welches System). Sie brauchen Ich-Stärke, um sich auf die unsicheren, offenen Prozesse wirksam einzulassen, und – wenn sie in Beraterstaffs arbeiten – stabile Kooperationsbeziehungen. Ihr Interventionsrepertoire konkretisiert sich in Staffarbeit im Beratersystem, in kontinuierlicher Diagnosearbeit und in Interventionen, die mit dem Klienten (z.B. in einem Steuerteam) entwickelt werden. Damit ist systemische Beratung sehr voraussetzungsreich, was die Erfahrung und Kompetenz des einzelnen Beraters anbelangt.

Systemische Beratung gründet mit dem Klienten «ein Unternehmen auf Zeit».

Die Weiterentwicklung der systemischen Beratung braucht team- und netzwerkorientierte, partnerschaftliche Strukturen in den Beratungsunternehmen selbst.

aber auch, was die Kooperation im Beratungssystem selber betrifft (Teamwork «peer to peer» – statt Einzelkämpfertum).

Die Weiterentwicklung der systemischen Beratung braucht team- und netzwerkorientierte, partnerschaftliche Strukturen in den Beratungsunternehmen selbst, um diese Vielfalt verarbeiten zu können. Diese Teams investieren in ihre eigene Entwicklung und haben dabei folgende Herausforderungen zu bewältigen:

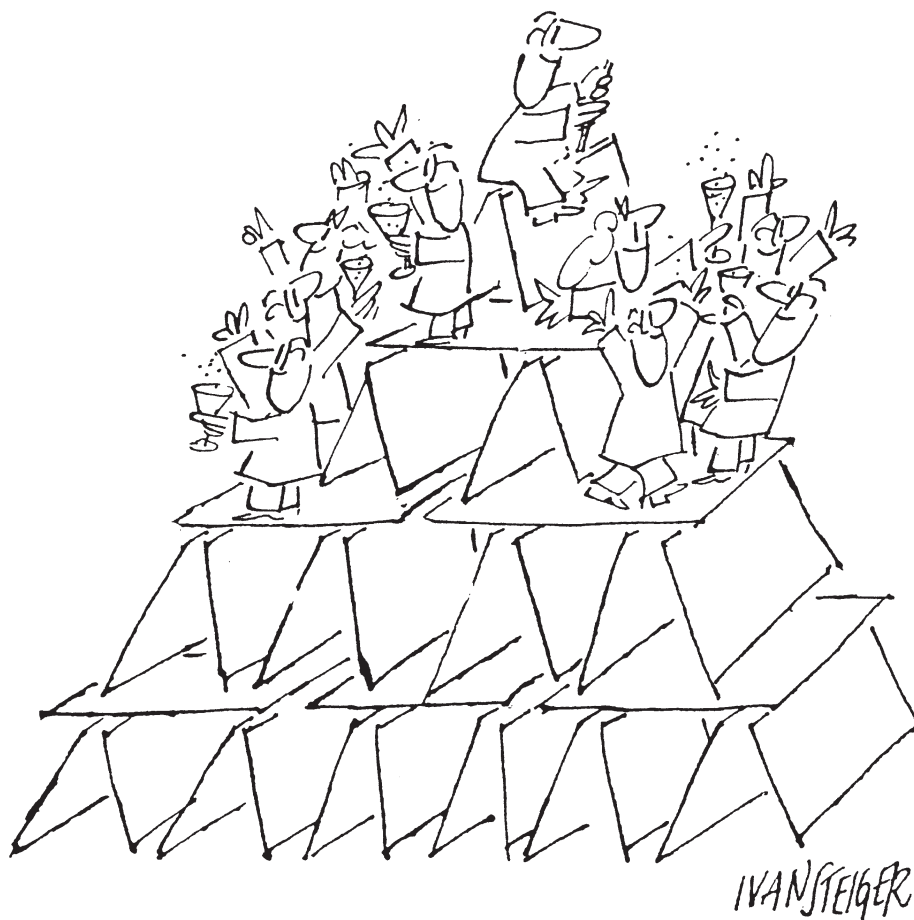
- Selektion des für sie relevanten Fachwissens (z.B. Strategie, HR, IT...) managen und sich konsequent auf den «letzten Stand» bringen. Dazu bedarf es individueller wie kollektiver Lernprozesse (Wissensmanagement).
- Angesichts der hohen Komplexität erwarten Kunden meistens erfahrene Senior-Berater. Doch gerade die Pionierunternehmen der systemischen Beratung stehen vor dem Prozess des Generationenwechsels und müssen junge Berater integrieren und neue Modelle der Kooperation, der Organisation und Steuerung ihres Geschäfts entwickeln, wenn sie auch in Zukunft das Beratungsgeschäft mitgestalten wol-

len. Der Grundstein dafür wird in den nächsten Jahren gelegt. Es ist heute bereits erkennbar, dass die Modelle dazu eher unterschiedlicher werden und Gemeinsamkeiten abnehmen. Dies wird wohl auch seinen Niederschlag in einer vielfältiger werdenden Praxis systemischer Beratung finden.

Die Teamstruktur der systemischen Beratung muss angesichts der zu erwartenden Entwicklungen (Grossprojekte mit umfangreichen Beraterstaffs, Internationalisierung) durch ein Netzwerk von Experten und Kooperationspartnern ergänzt bzw. zu diesem

geöffnet werden. Nur durch eine geschickte Handhabung von angemessener Öffnung und Irritation wird die eigene kontinuierliche Weiterentwicklung sicherzustellen sein (Innovation).

Um den eigenen Annahmen treu zu bleiben, müssen innerhalb des Beratungssystems jene relevanten Entwicklungen abgebildet werden, die bei der Arbeit in und mit dem Kundensystem von Bedeutung sind. Das heisst: neben der Team- und Netzwerkstruktur braucht systemische Beratung auch mehr General-Management-Know-how als bisher.]



LITERATUR

- Baecker, D. (2003):** Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bateson, G. (1985):** Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Boos, F. (1991):** Zum Machen des Unmachbaren. Unternehmensberatung aus systemischer Sicht. In: H. Balck u. R. Kreibich (Hrsg.): Evolutionäre Wege in die Zukunft. Weinheim (Beltz).
- **u. A. Doujak (1998):** Komplexe Projekte. In: H.W. Ahlemeyer u. R. Königswieser (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden (Gabler), S. 133–146.
- **u. B. Heitger (2004):** Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart (Klett-Cotta)
- Boscolo, L., G. Cecchin, L. Hoffman u. P. Penn (1988):** Familientherapie – Systemtherapie. Das Mailänder Modell. Dortmund: Modernes Lernen
- Exner, A., R. Königswieser u. S. Titscher (1987):** Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. Die Betriebswirtschaft 3/47, S. 265–284.
- Fink, D. (Hrsg.) (2. Auflage 2004):** Management Consulting Fieldbook. Die Ansätze der grossen Unternehmensberater. München (Vahlen).
- Glaserfeld, E. von (1994):** Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick: Die erfundene Wirklichkeit. München (Piper), S. 16–38.
- Heitger, B., A. Doujak (2002):** Harte Schnitte, Neues Wachstum. Das Konzept der unbalanced transformation. Frankfurt/Wien (Redline Wirtschaft bei Ueberreuter).
- Janes, A., K. Prammer u. M. Schulte-Derne (2001):** Transformations-Management. Organisationen von innen verändern. Wien u. a. (Springer).
- Kipping, M. (2002a):** Jenseits von Krise und Wachstum. Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung. ZFO, 71. Jg., Heft 5, S. 269–276.
- **(2002b):** Trapped in Their Wave. The Evolution of Management Consultancies. In: T. Clark u. R. Fincham (Hrsg.): Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advise Industry. Oxford (Blackwell), S. 28–49.
- Maturana, H. R. u. E. J. Varela (1984; 3. Aufl. 1991):** Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern/München (Goldmann).
- Mohe, Michael (2003):** Klientenprofessionalisierung. Marburg (Metropolis Verlag)
- Simon, E.B.: (1993):** Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. (stw 1096) Frankfurt a. M. (Suhrkamp)
- **u. H. Stierlin (1984):** Die Sprache der Familientherapie. Stuttgart (Klett-Cotta) 2. Aufl. 1992, 3. Aufl. 1994, 4. Aufl. 1996).
- Weick, K. E., K. Sutcliffe (2003):** Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Willke, H. (1994):** Systemtheorie II. Interventionslehre. Stuttgart (Gustav Fischer).
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992):** Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden (Gabler).
- Wimmer R. (2004):** Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2004