

### Angewandte Systemtheorie: was taugt die systemische Organisationsberatung?

Leiner, Lars

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Leiner, L. (2007). Angewandte Systemtheorie: was taugt die systemische Organisationsberatung? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 52-68. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38838>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Angewandte Systemtheorie

## Was taugt die systemische Organisationsberatung?

Lars Leiner

### 1 Einleitung

Die *systemische Beratung* ist eine spezifische Form der Organisationsberatung, die sich in verschiedenen Punkten von der klassischen Beratung unterscheiden möchte. Während die klassische Beratung noch von der unmittelbaren Zweckrationalität ihres Schaffens ausgeht und in dieser Hinsicht der Ursache-Wirkungserwartung der meisten Klientensysteme entspricht, indem sie ihre Aufgabe in der Analyse von Problemen und deren anschließender Lösung versteht, fasst die systemische Beratung ihre Aufgabe anders. Sie relativiert diese Vorstellung, „indem sie das Verhalten und die Problemlösungsfähigkeiten der Klientenorganisationen anstatt der unmittelbaren Problemlösung der Berater für ausschlaggebend hält, und indem nicht zugelassen wird, dass das Problem vom Kunden an den Berater weitergereicht wird“ (Armbrüster i. E., S. 1). Nicht zuletzt aus diesem Grund sieht sich die systemische Beratung gezwungen, auf die Unmöglichkeit der Existenz einer einfachen Ursache-Wirkungs-Kette innerhalb komplexer Sozialsysteme hinzuweisen und die klassischen Beratungsansätze besonders wegen ihres ingenieurtechnischen Verständnisses zu kritisieren (Nagel/Wimmer 2002, S. 42 ff.; Wimmer 2004d; Boos et al. 2005). Sie tut dies unter anderem durch den Verweis auf die gestiegene Komplexität von Organisationen und ihren spezifischen Umwelten. Organisationen seien als komplexe Sozialsysteme mit eigener Handlungslogik (Wimmer 2004a; Kühl 2001, S. 222) aufzufassen, die als nichttriviale Systeme unmöglich linear beeinflusst und gesteuert werden könnten (Nagel/Wimmer 2004, S. 100 ff.). In Anbetracht der Eigenlogik des beratenen Systems könne man als Berater lediglich durch *Irritationen* Veränderungen in der Organisation anstoßen (Wimmer 2004b, S. 263ff).

In seiner Untersuchung zur Bedeutung der sozialwissenschaftlichen Beratung stellt Armbrüster (i. E.) fest, dass es sich bei der systemischen Beratung nur um eine kleine, nahezu unbedeutende Nische innerhalb der Beratungsindustrie handelt, die mit deren Wachstumsraten nicht mithalten kann, dafür aber in der sozialwissenschaftlichen Literatur der Beratungsforschung eine prominente Stellung einnimmt (Armbrüster i. E., S. 4; Kühl 2001, S. 222). Selbst Protagonisten der Szene sind der Auffassung, dass die systemische Beratung wohl immer ein Randdasein in der Beratungsindustrie führen wird. So ist auch Rudolf Wimmer, laut Kühl der „profilierteste Vertreter der systemischen Organisationsberatung“ (Kühl 2001, S. 222), der Meinung, dass sein „Segment immer eine verschwindend kleine Nische bleiben“ (Wimmer 2004c, S. 319) wird. Die systemische Beratung stößt also auf besonderes Interesse bei Wissenschaftlern, scheint hingegen aber nicht auf sonderlich breite Gegenliebe bei Managern zu stoßen. Es stellt sich deshalb die Frage, wie diese Diskrepanz zu erklären ist.

Der vorliegende Aufsatz versucht dieser Frage nachzugehen, indem er die von Rudolf Wimmer und seinen Mitarbeitern entwickelte Konzeption der systemischen Beratung (Nagel/Wimmer 2002; Wimmer 2004) einer kritischen Würdigung unterzieht. Dabei wird eine endogene Kritik auf die theoretischen Begründungsschwierigkeiten des Ansatzes aufmerksam machen, während eine exogene Kritik den mangelnden Markterfolg der systemischen Beratung auf die unzureichende Erfüllung relevanter Funktionen der Organisationsberatung zurückführt. Abschließend wird dann gezeigt werden, warum die systemische Beratung trotz ihrer geringen Bedeutung am Beratungsmarkt die wissenschaftliche Literatur besonders inspirieren muss.

## 2 Endogene Kritik der systemischen Beratung: Schließt die systemische Beratung tatsächlich an Luhmann an?

In diesem Abschnitt wird eine endogene Kritik der systemischen Beratung entwickelt, die auf die mangelnde theoretische Konsistenz der Wimmer'schen Konzeption aufmerksam machen und seinen unzureichenden Anschluss an Luhmann darstellen möchte. Wenngleich Wimmer auch nie behauptet, ausschließlich an Luhmann anzuschließen, so sind eindeutige Parallelen in Sprache und Argumentationsweise festzustellen (insbesondere Wimmer 2004a). Auch sieht Kühl das besondere Verdienst von Wimmer darin, „die systemische Beratung für die Luhmann'sche Systemtheorie geöffnet und damit maßgeblich zu einer Soziologisierung dieses Beratungsansatzes beigetragen zu haben“ (Kühl 2001, S. 222). Es kann aber gezeigt werden, dass Wimmer in bestimmten Fällen zwar begrifflich, jedoch nicht inhaltlich an Luhmann anschließt.

### Weshalb eigentlich noch mehr Irritation?

Betrachtet man die systemische Beratung, stellt sich vor dem Hintergrund der Systemtheorie die Frage, warum die bereits so vielen Irritationen ausgelieferte Wirtschaftsorganisation noch mehr Irritationen durch systemische Beratung ausgesetzt werden sollte? Diese spezifische Organisationsform ist aufgrund ihrer Kopplung an das hochdynamische Wirtschaftssystem bereits einem enormen Irritationspensum ausgesetzt (Baecker 1999, S. 312; Luhmann 1999), das als mehr als ausreichend bezeichnet werden darf. Vor diesem Hintergrund muss man sich in Erinnerung rufen, was Irritationen für die Autopoiesis einer Wirtschaftsorganisation bedeuten und bewirken. So argumentiert Luhmann, dass eine Organisation, die „mehr als andere mit Gegnern und mit Risiken“ (Luhmann 2000, S. 219) umzugehen hat (und als eine solche kann ein Wirtschaftsunternehmen durchaus gelten), sich in einer Situation befindet, in der sich das genuine Streben der Organisation nach Unsicherheitsabsorption (oder Kontingenzreduktion) und die daraus resultierende Fiktionalität der Wirklichkeitsreduktion gefährlich zuspitzen. Es ist deshalb zu empfehlen, „angesichts der ohnehin laufenden Unsicherheitsabsorption die Irritabilität der Organisation zu erhalten und zu pflegen“ (Luhmann, S. 219), da so bisherige Wahrnehmungsmuster auf die Probe gestellt werden und neuartige Anforderungen durch Umwandlung der Irritation in systemische Information erkannt werden. Nichts anderes bezeichnet die systemische Evolution der Organisation (Luhmann 1984, S. 217 ff.). Es kann im Einklang mit Luhmann angenommen werden, dass eine Organisation, die solche Evolutionsprozesse nicht im Rahmen der

Autopoiesis eigenständig durchläuft, bald zu existieren aufhört. Selbst wenn die Evolution in der Systemtheorie als tendenziell langsam stattfindender Veränderungsmechanismus beschrieben wird, so ist für die erfolgreiche Organisation aufgrund ihrer Nähe zum Wirtschaftssystem, der damit ausgebildeten formalisierten Erwartungsstruktur und der daran geknüpften Programmierung, die die Organisation zu schnellen Handlungen zwingt, ein tendenziell schnelleres Evolutionsverhalten als in anderen Sozialsystemen zu erwarten.

Die Organisation muss also bereits aufgrund der an sie gestellten Anforderungen automatisch ein ausreichend hohes Potenzial an Fremd- und Selbstbeobachtungsprozessen eigenständig aufgebaut haben. Deshalb ist anzunehmen, dass die Organisation selbst schon permanent an der Verbesserung ihrer Kapazitäten, Komplexität zu verarbeiten, arbeitet und es der systemischen Beratung dafür nicht erst bedarf. Man kann vermuten, dass ihre (ausgeweiteten) Beobachtungs- oder Verarbeitungskapazitäten schon für ausreichend Irritation sorgen, die ihrerseits organisationsinterne Reformen, Innovationen und latent stattfindende Änderungen der Entscheidungsprämissen und -programme auslösen. Sie muss dabei eine Balance zwischen Innovation und Konservation finden, um die Autopoiesis nicht zu gefährden.

Wimmer argumentiert in diesem Zusammenhang, dass diese Prozesse eben nicht immer (optimal) stattfinden und Beratung dort ansetzt, „wo bislang eingespielte Kommunikations- und Kooperationsgewohnheiten zur Bearbeitung der anstehenden neuen Aufgaben und Problemstellungen nicht ausreichen und ihre fortgesetzte Reproduktion zum eigentlichen Problem wird“ (Wimmer 2004, S. 254). Zudem müssten in „neuen sozialen Räumen“ neue Ideen durch Überwindung bisheriger Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster generiert werden. Interessanterweise schreibt Wimmer eine nahezu identische Aufgabe der *Führung* zu (Wimmer 2004d, S. 91; Kühl 2001, S. 222). Ein Unternehmen holt sich demzufolge nur in einer extremen Ausnahmesituation Berater ins Haus, nämlich dann, wenn sowohl die bisherige Komplexitätsverarbeitungskapazität nicht mehr ausreicht *als* auch die Führung nicht mehr weiterweiß. Aber warum sollte es sich in dieser Situation ausgerechnet einen systemischen Berater holen? Unter Geltung der Systemtheorie ist der nämlich so gut wie jeder andere. Denn auch der klassische Berater kann nur Irritationen im genannten Sinne auslösen. Zwar denkt dieser in Input-Output-Schemen, könnte aber gerade mit diesen zielgerichtete Irritationen auslösen, die das System zum konstruktiven Nachdenken über sich selbst anregen. Die Quelle der Irritation ist systemtheoretisch völlig unerheblich. Luhmann unterscheidet nicht zwischen guten und schlechten Irritationen. Wimmer könnte seinen eigenen Ansatz nur dann rechtfertigen, wenn ihm der Nachweis gelänge, bessere Irritationsleistungen durch bessere Irritationskonzepte und Methoden zu erbringen. Ein solcher Nachweis dürfte systemtheoretisch aufgrund der fehlenden Diskriminierung zwischen guten und schlechten Irritationen schwer zu führen sein, zumal auch Wimmer eine solche nicht definitorisch einführt. Irritationen der systemischen Beratung sind bei ihm naturgemäß gut. Aber einen Nachweis in genanntem Sinne braucht Wimmer auch gar nicht erst zu bemühen, da er in der Praxis auf alternative Konzepte und Methoden weitgehend verzichtet und stattdessen klassische zum Einsatz bringt, wie der von ihm präferierte „osb-Strategietrichter“ eindrucksvoll zeigt. Dieser greift lediglich auf bekannte Managementkonzepte zurück und gleicht in seinem Aufbau klassischen Strategieentwicklungs- bzw. Beratungsabläufen mit den üblichen Schritten Analyse, Gestaltung und Umsetzung (Nagel/Wimmer 2002, S. 111 ff.). Wimmer bestätigt damit letztendlich, wenn auch sicher ungewollt, die Gleichrangigkeit der Irritationen.

Es ergibt sich eine weitere Asymmetrie: Die von Wimmer beschriebenen Problemsituationen gehen aus der gestiegenen Eigenkomplexität der Organisation und ihrer (scheinbar) mangelnden Umweltangepasstheit hervor, wobei beide Phänomene aus Reaktionen auf systemimmanente Irritationen oder Umweltirritationen hervorgegangen sein müssen. Die von der systemischen Beratung intendierte Steigerung der Komplexitätsverarbeitungskapazität zielt nun aber gerade darauf ab, noch mehr Irritationen durch Ausweitung der Grenzen und der Beobachtungskapazitäten der Organisation zu erzeugen, um organisationsinterne Informationen zur Veränderung zu generieren. Systemtheoretisch muss erwartet werden, dass dieses „Vorgehen“ zwangsläufig zur Überforderung der Organisation durch eine unverhältnismäßige Steigerung der Eigenkomplexität führt, was dann wieder der Problematik der Ausgangslage entspräche. Hinzu tritt die Vernachlässigung des grundlegenden Charakters der Organisation als System: Diese will die höchstmögliche Komplexitätsreduktion systemimmanent durch Unsicherheitsabsorption und Kontingenzreduktion realisieren, und zwar mittels im Medium der Kausalität operierenden Entscheidungsprogrammen (Luhmann 2000, S. 180 ff.). Eine stetige Steigerung der Wahrnehmungsoberfläche durch eine gezielte (zusätzliche) Irritation kann also die erfolgreiche Autopoiesis des Systems sogar behindern.

## Die Unschärfe des Kontaktsystembegriffs („Beratungssystem“) und des Kopplungsbegriffs

Wimmer konzipiert die Intervention als Kommunikationsereignisse im Beratungssystem, welche als spezielles soziales Gefüge aus der strukturellen Kopplung zwischen Beratersystem und Klientensystem entsteht:

*„Beratung passiert nicht im Klientensystem, sondern in einem eigens dafür geschaffenen sozialen Gefüge, das der Klient und der Berater durch gelingende strukturelle Kopplungen miteinander formen, ohne dabei die eigenen Systemgrenzen in die eine oder andere Richtung aufzulösen. In diesem eigens kreierte(n), professionell gestützten Kommunikationszusammenhang passiert Beratung und sonst eigentlich nirgends. Wenn also vor diesem Hintergrund von Interventionen gesprochen wird, dann sind damit alle Kommunikationsereignisse gemeint, die in diesem neu geschaffenen Kontext (dem Beratungssystem) stattfinden.“ (Wimmer 2004b, S. 268)*

Hier ist zunächst einmal die Verwendung des Begriffs der *strukturellen Kopplung* zu kritisieren. Diese ist bei Luhmann „im Normallauf der Autopoiesis von Systemen [...] ein *auf Dauer gestellter, unbemerkter Konstitutionszusammenhang*“ (Krause 2001, S. 162; Herv.; d.V.). Weder ist die Beziehung zwischen beiden Systemen bei Wimmer auf Dauer gestellt, da sie nur für die Länge des Beratungsprojekts gilt, noch wird diese Kopplung seitens der Systeme nicht bemerkt. Sie ist vielmehr bewusst hergestellt. Eine strukturelle Kopplung schafft auch kein von Wimmer gefordertes Kontaktsystem (das Beratungssystem). Ein solches wird bei Luhmann als *System-zu-System-Beziehung* bezeichnet und ist diejenige Form, „bei der sowohl die Innenseite wie die Außenseite der Form als System unterschieden und bezeichnet sind“ (Krause 2001, S. 220). Daraus ergeben sich dann die von Wimmer gewünschten Möglichkeiten der Selbst-/Fremdbeobachtung, die die Voraussetzung für die Arbeit an den „Grenzen“ bildet (Krause 2001, S. 220; Baecker 2003, S. 333 ff.). Eine solche Möglichkeit sieht auch Luhmann:

*„Über die Differenz von interner und externer Beobachtung lassen sich also Beobachtungsmöglichkeiten gewinnen, die in einem System allein qua Selbstbeobachtung nicht realisiert werden könnten.“ (Luhmann/Fuchs 1989, S. 220)*

Leider gelingt es Wimmer nicht, trotz seiner Erfahrung als systemischer Berater, diese Beziehung zu konkretisieren. Nur dies ist bekannt: In dieser System-zu-System-Beziehung wird die Arbeit an den Systemgrenzen durch Intervention mittels Irritation geleistet, wobei die Notwendigkeit, diese Irritationen durch systemische statt klassische Beratung oder andere Irritationsquellen zu generieren, von Wimmer theoretisch nicht ausreichend begründet wird.

## Latenzobservation und Systemzerstörung

Wimmer sieht in der Beobachtung und kalkulierten Aufdeckung von Latenz oder latenten Strukturen eine besondere Leistungsfähigkeit der Beratung. Auch Luhmann argumentiert in seinem Aufsatz zur Organisationsberatung ähnlich (Luhmann/Fuchs 1989). Wenngleich die Übertragung der latenten Beobachtung von einem in das andere System nicht möglich ist, ohne einen Bedeutungs- und Sinnwechsel zu akzeptieren, spricht Luhmann dem Berater die Wahl zu, „ob er latente Funktionen und Strukturen offenlegen soll oder ob sich dies nicht empfiehlt. Und gerade, wenn er sieht, dass Latenz selbst eine Funktion hat – etwa die Funktion der Verdrängung unlösbarer Probleme –, wird er mit der Offenlegung eher zögern, wenn er deren Effekte nicht überblicken kann“ (Luhmann/Fuchs 1989, S. 216). Auch Wimmer tritt für die reflexive Verwendung der Beobachtung der Latenz des Klientensystems aus selbigem Grunde ein (Wimmer 2004b). In Organisationen sind viele solcher Latenzen zu vermuten, denn es gilt die systemtheoretische Annahme: Je stärker ein System hierarchisiert ist, „desto deutlicher werden auch Formen hervortreten, deren latente Funktion die Latenzbewahrung für Hierarchie ist“ (Luhmann 1984, S. 461).

Um die besondere Brisanz dieses Umstandes zu verdeutlichen, muss daran erinnert werden, dass Luhmann auf drei Latenzformen verweist: (1) faktische Latenz im Sinne von Unkenntnis oder Nichtberücksichtigung bei der Themenwahl des Kommunikationsprozesses, (2) faktische Latenz, die auf der Unmöglichkeit des Wissens beruht und (3) die strukturfunktionale Latenz. Letztere ist gerade diejenige, die durch systemische Beratung angesprochen werden soll. Die Funktion der strukturfunktionalen Latenz ist aber eben gerade der *Strukturschutz*. Ihre Offenlegung bedeutet, das System zu gefährden (Luhmann 1984, S. 459 f.) Mit der Offenlegung latenter Strukturen gehen nun aber gleich zwei Probleme einher: Zum einen ist die Beratungsleistung mit der Gefahr verbunden, großen Schaden innerhalb des Klientensystems anzurichten. Weder Luhmann noch Wimmer geben eine analytische Kategorie vor, mit deren Hilfe ein Berater zwischen jenen latenten Strukturen unterscheiden kann, deren Offenlegung keine Gefährdung des Systems hervorruft, und denen, deren Offenlegung diese bewirkt. Zum zweiten bleibt aufgrund der asymmetrischen Beschreibung des Beratungssystems unklar, welche reziproken Wirkungen der „System-zu-System-Beziehung“ für das Beratersystem zu erwarten sind. Denn die Systeme gefährden sich der Theorie zufolge immer wechselseitig. Folglich kann auch das Beratersystem (vielleicht durch niederschmetternde Kritik seitens des Klientensystems und der damit einhergehenden Beobachtung der faktischen Folgenlosigkeit der durch das Beratersystem intendierten Irritationsprozesse) kollabieren.

## „Dark Arts“ des Beraters

In seinem Aufsatz „Wozu benötigen wir Berater?“ rechtfertigt Wimmer seinen Berufsstand wie folgt:

*„Die Art und Weise, wie beobachtende Systeme sich in Interaktion mit anderen ihre eigene Realität schaffen, impliziert charakteristische Begrenzungen. Die Arbeit an diesen Begrenzungen und den damit gegebenen Festlegungen auf ganz bestimmte Handlungsoptionen bildet den Kern systemischer Organisationsberatung. Deutlich erleichtert wird diese Art von Beratung, wenn man für sich als Berater(in) einer klaren Zielorientierung folgt und wenn man sich den für ein theoriegeleitetes Handeln erforderlichen Hintergrund erarbeitet hat. Wenn man sich als Berater über gewisse Zielsetzungen seiner Arbeit im Klaren ist, dann werden diese Ziele die eigene Vorgehensweise organisieren und steuern, sie schärfen den Fokus der Beobachtungen und helfen, die Reaktionen des Klientensystems auf die getätigten Interventionen angemessen zu verarbeiten.“ (Wimmer 2004b, S. 265)*

Diese Aussage impliziert, dass der systemische Berater auf Basis seines theoretischen Hintergrunds, der Anwendung der Systemtheorie als Beobachtungsprogramm der systemischen Beratung, zu Beobachtungen „realer“ Begrenzungen des Klientensystems in der Lage ist. Nun operiert auch der Berater mit naiven Unterscheidungen, die er als real annehmen muss, um überhaupt Beobachtungen durchführen zu können (Luhmann/Fuchs 1989, S. 217). Dies bedeutet, dass der Berater auf Basis seines Vorverständnisses die Realität der Organisation seinerseits konstruiert und diese Konstruktion ebenfalls „charakteristischen Begrenzungen“ unterliegt, was Wimmer an anderer Stelle auch einräumt (Wimmer 2004b, S. 262). Nun möchte der systemische Berater auf Grund seiner „klaren Zielorientierung“ für das Klientensystem konstruktive Irritationen hervorbringen. Deren Konstruktivität geht dabei wieder auf seine Unterscheidungslogik zurück, die nicht identisch ist mit der des Klientensystems. Dies bedeutet aber, dass eine vom Berater beobachtete konstruktive Wirkung einer Irritation aus Sicht des Klientensystems nicht konstruktiv sein kann. Die systemimmanent konstruktive Wirkung seiner Irritation bleibt für den Berater unbeobachtbar. Was er als positive Reaktion wahrnimmt, ist immer nur die Bestätigung seiner eigenen Unterscheidungslogik, eine beobachtete negative Reaktion eine Irritation derselben. Unterstellt er aber, dass das, was sich aus seiner Beobachtungsperspektive als auf die Irritation folgende konstruktive Weiterentwicklung des Klientensystems darstellt, sich auch für dieses notwendigerweise so darstellen muss, unterstellt er implizit die Superiorität seiner Beobachtungsperspektive, also die hierarchische Überordnung seiner Beobachtung über die des Klientensystems. Dies ist aber in der originären Systemtheorie nicht möglich<sup>1</sup>:

*„Die Kybernetik zweiter Ordnung gibt diese Gesamtarchitektur auf und lässt damit jede Überlegenheit fallen. Beobachtungsverhältnisse bleiben, wie immer intrikat und anspruchsvoll und wie immer rekursiv geordnet, strikt horizontale Beziehungen.“ (Luhmann/Fuchs 1989, S. 218)*

Allerdings muss Wimmer die originäre Konzeption der Beobachtung auch verlassen, um die systemische Beratung überhaupt rechtfertigen zu können. Der Ausgangspunkt der sys-

<sup>1</sup> Auch die Beobachtung der Latenz überwindet die horizontale Beobachtung nicht: „L.[atenz] suggeriert nicht die Möglichkeit einer besseren, richtigeren, wahre(re)n Unterscheidung hinter einer Unterscheidung.“ (Krause 2001, S.165) Es darf nicht die klassische mit der systemtheoretischen Latenz gleichgesetzt werden, wenn man systemtheoretisch argumentiert!

temischen Beratung ist bekanntlich die Idee, auf die Autopoiesis von Systemen durch *gezielte Irritation* Einfluss nehmen zu können. Genauer gesagt handelt es sich um den Versuch, die Evolution eines autopoietischen Systems durch Irritation (mit-) zu steuern, wobei immer wieder genanntes oberstes Ziel dieser Intervention die Steigerung der Komplexitätsverarbeitungs-kompetenz durch Arbeit an den „charakteristischen Grenzen“ des Klientensystems ist. Diese Irritationsleistung ist der Ersatz der klassischen (expertenorientierten) Intervention, die noch auf dem linearen (oder trivialen) Input-Output-Denken basiert. Luhmann selbst räumt beispielsweise Reformvorschlägen die Funktion von bewusst ins Spiel gebrachten Variationen ein, um Veränderungen im System zu bewirken, die dann aber nur sehr begrenzt steuerbar sind. So können im Reformprozess die intendierten Ziele vollkommen verlorengehen (Luhmann 2000, S. 333 ff.). Wimmers systemischer Berater aber gestaltet Irritationen nach Möglichkeit auf Basis einer „klaren Zielorientierung“ (Wimmer 2004b, S. 265). Wie er eine solche klare Zielorientierung generiert und somit zu fruchtbaren Irritationen kommt, weiß der systemische Berater auf Basis seiner geschulten Beobachtungsfähigkeiten, seiner Erfahrung, der Supervision seines Handelns und der Einbettung in wissenschaftliche Forschungsarbeiten (Wimmer 2004b; Wimmer 2004c). Er gestaltet diese Irritationen durch richtige „Themenwahl“ und Abpassen geeigneter Zeitpunkte, um das System auf blinde Flecken aufmerksam zu machen. Genauer wird Wimmer diesbezüglich leider nicht, denn er wird dieses überlegene Wissen zwecks Wahrung seines Wettbewerbsvorteils für sich behalten müssen.

## Theoretisch-asy-mmetrische Betrachtungsweise von Organisations- und Beratersystem

Es ist festzustellen, dass Wimmer sich sehr ausführlich der Beobachtung der Autopoiesis der Organisation widmet, jedoch die Autopoiesis des Beratersystems so gut wie nicht analysiert. Dies ist allein schon durch Betrachtung der Überschriften in seiner Veröffentlichung „Organisation und Beratung“ (2004) zu erkennen. So widmen sich sechs Aufsätze in diesem Band der Analyse von Organisationen und nur zwei der Beratung. Ein Aufsatz widmet sich beiden Themen.

Es ist durch die mangelnde Reflexion der Beratung schwer zu erkennen, welche Gesetzmäßigkeiten der Autopoiesis für das Beratersystem Wimmer gelten lässt und welche nicht. So soll Beratung die Konstruktion der Problemwahrnehmung des Klientensystems auflösen und hinterfragen. Gilt dies auch *vice versa*? Wann und wie irritiert das Klientensystem das Beratersystem? Und wenn ja, mit welchen Konsequenzen? Was bedeuten die charakteristischen Begrenzungen im Beratungssystem und was folgt aus ihnen? Gibt es Latenzen im Beratungssystem und wie können diese entdeckt werden? Inwiefern verzerren diese Latenzen die (Umwelt-) Konstruktionen des Beratersystems? Wann werden die Aufdeckungen dieser Latenzen gefährlich? In welchem Medium operiert das Beratersystem? Man könnte noch beliebig viele Fragen stellen, deren Beantwortung die Wirkungs- und Leistungsfähigkeit der systemischen Beratung weiter einschränken dürften, als dies von Wimmer bisweilen schon zugegeben wird.



## Systemgrenze versus Spiegelungsproblematik

Laut Wimmer hat es sich bewährt, wenn Beratungsteams „die Fähigkeit entwickeln, ihre eigene Dynamik als Datenquelle für die Entwicklung im Klientensystem zu nutzen“ (Wimmer 2004b, S. 287). Dies wird mit einer Art Spiegellogik begründet. Berater, die mit verschiedenen Aufgaben im Klientensystem vertraut sind, holen laut Wimmer dessen Probleme und Konflikte in das Beraterteam hinein. Diese Aussage ist schwer nachzuvollziehen. Sicher kann das Beratungssystem vom Klientensystem irritiert werden. Dies würde dann stattfinden, wenn die Beobachtungen des Beratersystems sogenannte *überraschende Beobachtungen* wären, die dessen naive Unterscheidungslogik überfordern. Doch dass zwei autopoietische Systeme die gleiche Struktur ausbilden können, ist bei Aufrechterhaltung der Systemgrenzen auf Basis zweier unterschiedlicher Operationscodes nicht möglich, da beide Systeme in jeweils unterschiedlichen Medien prozessieren, die notwendigerweise unterschiedliche Kommunikationsstrukturen ausbilden. Die Übernahme von Problemen und Konflikten ist nun aber systemtheoretisch nichts anderes als die Übernahme codierter Kommunikationsinhalte (Elemente), was die Etablierung gleicher Encodierungsschemen (Codes) und damit des spezifischen Mediums verlangt, um kongruente Relationierungen von Relationen zu ermöglichen (Krause 2001, S. 205). Die Auf- bzw. Übernahme von Problemen und Konflikten würde nur durch Ausbildung gemeinsamer Strukturen, durch Angleichung von Code und Operation und damit durch Verschmelzung der Systeme möglich werden. Damit müsste sich die systemische Beratung selbst aber aufgeben, da sie im Beratungsprozess mit dem Klientensystem verschmelzen würde und folglich nicht mehr, wie von ihr gewünscht, als ein sich in der Umwelt des Klientensystems befindendes System Irritationen beim Klienten hervorrufen könnte.

## Systemtheorie als Technik?

Wimmer versteht die Systemtheorie technizistisch, wie u.a. in seiner Darstellung des Kundenkontakts deutlich wird. In einem Interview hält er diesbezüglich fest, dass seine „systemische Sichtweise [...] im Gespräch mit den Kunden überhaupt keine Rolle“ (Wimmer 2004c, S. 308) spielt. Der Kunde habe ja nur ein Problemlösungsinteresse und kein Theorieinteresse (Wimmer 2004c). Dies bedeutet aber, dass der Kunde den theoretischen Hintergrund des Beraters nicht kennt. Würde das System nun ohne Kenntnis des Theoriezusammenhangs Konzepte der systemischen Beratung übernehmen, wäre dies im Sinne der Systemtheorie ein technischer Vorgang, der gerade durch die Systemtheorie nicht begründet werden kann (Luhmann 1998).

Wimmer entgeht aber dieser Falle, indem er weder eine eigene wissenschaftliche Managementlehre noch eigene Beratungskonzepte aus der Systemtheorie heraus entwickelt (Nagel/Wimmer 2002; Wimmer 2004). Lediglich Variationen von bekannten Methoden wie dem Gruppeninterview oder der kollektiven Datenerhebung werden dargestellt. Interessanterweise macht er nicht einmal Andeutungen über eine mögliche Verwendung genuin konstruktivistischer (Forschungs-)Methoden wie dem ‚zirkulären Fragen‘, der ‚konstruktivistischen Systemanalyse‘, der ‚Netzwerk‘- oder ‚Inhaltsanalyse‘ im Beratungsprozess. Ob sie ihm zu unökonomisch sind, er sie im Beratungsprozess nicht für durchsetzungsfähig hält oder andere Bedenken gegen diese Methoden hegt, bleibt offen.

Wimmer entzieht sich zwar auf diese Weise dem hier aufgeworfenen Kritikpunkt der technischen Anwendung der Systemtheorie, gesteht damit aber implizit den geringen praktischen, rein diffusen Nutzen seines theoretischen Hintergrunds ein.

### 3 Exogene Kritik: Warum die systemische Beratung nicht sonderlich erfolgreich ist

Neben der im vorangegangenen Abschnitt getätigten endogenen Kritik, die den Nicht-Anschluss an Luhmann und theorieimmanente Asymmetrien thematisierte, ist auch eine exogene Kritik möglich, die einen Beitrag zur Erklärung des geringen Markterfolgs der systemischen Beratung leisten kann.

#### Mangelnde Bedeutung des theoretischen Hintergrunds in der Beratungspraxis

Wie bereits erwähnt, entwickelt Wimmer seinen Beratungsansatz aus den Überlegungen der „neueren Systemtheorie“ (Wimmer 2004b, S. 256) heraus, die ihm u. a. dabei hilft, sein „Organisationsverständnis zu elaborieren“ (Wimmer 2004c, S. 300). Allerdings hält er fest, dass seine „systemische Sichtweise [...] im Gespräch mit den Kunden überhaupt keine Rolle“ (Wimmer 2004c, S. 308) spielt:

*„In dieser Bezugnahme gibt es keinen Grund, zu theoretisieren oder zu erklären, warum man so oder anders vorgeht. Ich bin über all die Jahre – und das sind jetzt schon fast 20 Jahre – noch nie darauf angesprochen worden, was der theoretische Hintergrund meiner Arbeit ist. (...) Man steigt sofort in den pragmatischen Prozess der Beratung ein. Es ist nach meiner Erfahrung eher ein Problem der Theoretiker, die meinen, man müsste seinen Ansatz erklären und darüber anschlussfähig werden. Die Kunden haben kein Theorieinteresse. Die Kunden haben ein pragmatisches Problemlösungsinteresse.“ (Wimmer 2004c, S. 309)*

Die Beratungspraxis verzichtet also auch in der Spielart der systemischen Beratung auf die Konkretisierung ihres Theoriehintergrunds und unterscheidet sich somit nicht von den klassischen Beratern, die ähnlich agieren, wenn sie lediglich mit Rhetorik und Konzepten arbeiten (Kieser 2002, S. 24 ff.). In dieser Hinsicht ist ein Unterschied zwischen systemischer und klassischer Beratung für den Kunden also nicht erkennbar. Die Anwendung des systemischen Denkens bleibt die „dark art“ des Beraters, die in einem nicht „konkret benennbaren Kanon an beraterischen Vorgehensweisen“ (Wimmer 2004b, S. 257) verborgen bleibt.

## Nothing new under the sun

Ein weiterer Grund für die von Wimmer selbst zugegebene Irrelevanz des Theoriehintergrunds im Beratungsgespräch mit dem Kunden kann in der Ermangelung neuer Konzepte gesehen werden, die eventuell im Kundengespräch begründet werden müssten. So stellt beispielsweise der von Wimmer und Mitarbeitern entwickelte „osb-Strategietrichter“ und die an ihn „angeschlossenen“ Konzepte nichts anderes als eine Systematisierung bisheriger Managementkonzepte dar, mit denen die Klienten meist schon aus dem Studium oder durch Erfahrungen in der Managementpraxis vertraut sind (Nagel/Wimmer 2002, S. 112). Von einem eigenständigen neuen Konzept, basierend auf systemtheoretischen Überlegungen, kann hier nicht die Rede sein. Auch unterscheiden sich die Methodiken nicht wesentlich von der klassischen Beratung: Einzel- und Gruppeninterviews, Benchmarking, Datenaufbereitung und -analyse sowie rhetorische und psychologische Tricks (Wimmer 2004c, S. 305) sind auch Methoden der klassischen Beratung oder der klassischen Personal- und Organisationsentwicklung (Holling/Liepmann 2004; Conradi 1983; Büssing 2004; Gebert 2004). Der systemischen Beratung gelingt folglich weder konzeptionell noch methodisch eine klare Abgrenzung von ihrer Konkurrenz.

## Mangelnde Begründung der Notwendigkeit der Ergänzungsfunktion

Überraschenderweise sieht die systemische Beratung eine ihrer wesentlichen Aufgaben in der Unterstützung der klassischen Managementberatung, die sie auf theoretischer Ebene – wie gezeigt – kritisiert (Nagel/Wimmer 2002, S. 42):

*„Es ist tatsächlich nicht selten der Fall, dass wir zu einem Zeitpunkt ins Spiel kommen, da es zu einer bestimmten Auseinandersetzung mit einem klassischen Unternehmensberater gekommen ist, sodass entweder aus Unzufriedenheit mit dem inhaltlichen Ergebnis oder aus Unsicherheit bezüglich der Implementierung eine zusätzliche Beratung gesucht wird. Ich sehe darin auch kein Problem, denn es handelt sich hier um eine ganz brauchbare Ergänzung. (...) Wenn es (...) darum geht, Nägel mit Köpfen zu machen, also tatsächlich eine Geschäftsbereichsgliederung durchzuführen, Abteilungen auseinander zu reißen, bestimmte geographisch getrennte Einheiten zu fusionieren und dann neue Identitäten im Unternehmen entstehen zu lassen, dann sind wir gefragt, weil wir dafür ein entsprechendes Prozessdesign liefern und auch die Begleitung leisten können.“ (Wimmer 2004c, S. 309; Herv.; d.V.)*

Nun sind zum einen die klassischen Beratungsfirmen ebenfalls in der Lage, die genannten Implementierungsaufgaben zu betreuen und werden nicht zuletzt gerade wegen dieser Fähigkeiten, die Ernst und Kieser (2002) als Legitimations-, Kommunikations- und Durchsetzungsfunktion sowie Managemententlastungsfunktion charakterisieren, seitens der Unternehmen beauftragt. Darüber hinaus aber ist interessant, dass sich Wimmer auch als Agitator der klassischen Beratung sieht, deren Konzepte er gerne zu implementieren hilft, wengleich er an eine fruchtbare Umsetzung der „expertenorientierten Managementberatung“ bzw. deren Lösungsvorschläge gar nicht glaubt (Nagel/Wimmer 2002, S. 52 ff.). Ein solches Aufgabenverständnis ist vor dem systemtheoretischen Hintergrund schwer auf-

rechtzuerhalten. Zwar kann man an dieser Stelle eine theorieendogene Argumentation bemühen, der zufolge die systemische Beratung vom System nicht verarbeitete (und damit ihrer Intention nach gescheiterte) Primärrritationen durch das „Erbringen“ systemadäquater Sekundärrritationen wieder aktualisiert und auf diese Weise das Klientensystem zur Reinterpretation der ignorierten (und vergessenen) Primärrritationen anregt. Theoretisch mag der eine oder andere sogar Gefallen daran finden. In der Praxis ist aber zu vermuten, dass der systemische Berater einfach ein paar Anpassungsvorschläge der ursprünglichen Idee gemeinsam mit dem Klientensystem erarbeitet, um so die ‚Intervenierungsrichtung‘ der ursprünglich aus der klassischen Beratung kommenden Idee weiter zu begünstigen. Es ist schwer einzusehen, wieso diese Anpassung nicht in einem Revisionsprozess durch die ursprüngliche Beratungsfirma geleistet werden kann.

## Systemtheorie als Entschuldigung und Begründung der mangelnden Leistungsfähigkeit

Resümiert man die einzelnen Argumentationsstränge, die Wimmer zur Begründung eines systemischen Beratungskonzepts entfaltet, verfestigt sich der Eindruck, dass er die Systemtheorie lediglich *strategisch* verwendet: Aufgrund der Eigendynamik von Organisationen könne keine Inhaltssicherheit von Konzepten mehr gewährleistet werden (Nagel/Wimmer 2002, S. 294), die Organisation müsse den wesentlichen Beitrag zum Gelingen des Beratungsprojektes selbst leisten (Wimmer 2004b, S. 274) und eigene Grenzen und Strukturen selbstständig überwinden. Der Berater könne solche Prozesse nur begleiten, indem er soziale Räume schaffe (Wimmer 2004e, S. 220), die es der Organisation ermöglichen, über sich selbst nachzudenken und bisherige Denkmuster zu überwinden etc. Solche Aussagen lassen die Vermutung zu, dass Wimmer die Systemtheorie als Entschuldigung für die eigene, unzureichende Leistungsfähigkeit anführt. Die Hinweise auf die Berücksichtigung beratersystemimmanenter Reflexionszeiten in den Honoraren (Wimmer 2004b, S. 286) sowie die Aufgabenverteilung im Beratungsprozess, welche den Organisationsmitgliedern einen großen Teil der Recherchearbeiten „aufdrückt“, während der Berater erst mal Pause macht (Wimmer 2004c, S. 304 f.), erhärten diesen Verdacht. Dieser wird nicht zuletzt aufgrund der nun folgenden Schilderung (s)einer systemischen Interventionsstrategie verdichtet:

*„ R. W. [Rudolf Wimmer; Anm. d. V.]: Eine andere immer wirksame Intervention ist die, dass man an so einer Stelle einfach eine Pause macht. ‚Ich brauche jetzt mal eine Auszeit! Ich muss ein bisschen nachdenken! Gestatten Sie mir zehn Minuten. Gehen wir mal kurz Luft schnappen. Wir können ja wieder weitermachen.‘ In der Zwischenzeit trinken wir Kaffee, rauchen, unterhalten uns. Wenn das gut eingesetzt ist, erleben es die Leute immer als Entlastung. T. B. [Theodor Bardmann, Interviewer; Anm. d. V.]: Und danach ist das System nicht mehr dasselbe? R. W.: Die Situation wird eine andere, weil in der Zwischenzeit informell etwas passiert. Zudem habe ich mir in der Zwischenzeit womöglich etwas einfallen lassen, wie ich den Faden wieder aufnehmen kann.“ (Wimmer 2004c, S. 304 f.)*

## Keine Legitimationsfunktion

Wie Wimmer selbst einräumt, kann die systemische Beratung keine Legitimationsfunktion bei der Durchführung und Begründung von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen liefern:

*„Das Legitimations- und Absicherungsbedürfnis vieler Kunden kann – von fachlicher Seite her gesehen – stärker bei den klassischen Unternehmensberatern abgedeckt werden. Wenn ein Kunde diese Art von Legitimationsbeschaffung zur eigenen Sicherheit braucht, why not? Die können wir tatsächlich nicht bieten. Da fehlt uns ganz einfach die nötige Breite und Masse an Informationen.“ (Wimmer 2004c, S. 309)*

Nach Ernst und Kieser (2002) stellt aber gerade diese Funktion einen wichtigen Bestandteil der Beratung dar, der auch für ihren Erfolg wesentlich mitverantwortlich ist. Es kann also angenommen werden, dass die systemische Beratung hier einen enormen Marktnachteil gegenüber klassischen Beratungsformen aufweist.

## Keine Managemententlastungsfunktion

Die systemische Beratung möchte gemeinsam mit dem Kunden blinde Flecken aufdecken, neue Wahrnehmungsmuster etablieren, Rollenträger und Organisationseinheiten neu vernetzen, Kapazitäten zur Selbstreflexion aufbauen etc. Dabei bündelt sie Managementkapazitäten, indem sie die Mitglieder der Organisation in den Beratungs- und Schöpfungsprozess durch Gruppeninterviews, Betreuung von Organisationsmitgliedern mit Recherche- und Benchmarking-Aktivitäten, gemeinsame Datengenerierung und -analyse mit einbezieht. Damit belastet sie aber den operativen Bereich der Organisation durch Abzug von Ressourcen, statt ihn zu entlasten, und erfüllt somit eine weitere, von Ernst und Kieser (2002) thematisierte, Grundfunktion der Beratung *nicht*.

## Keine Waffen für die Mikropolitik

Die systemische Beratung möchte das Klientensystem in seiner Entwicklung unterstützen. Um dieses Ziel zu erreichen, will sie im Beratungsprozess „ungewöhnliche soziale Räume“ schaffen, „in denen das Klientensystem sich selbst auf den Prüfstand stellen kann, ohne sich dabei in seinen tradierten Sehgewohnheiten und Kommunikationsmustern zu verfangen“ (Wimmer 2004e, S. 220). Sie konzipiert die Beratungssituation als sozialen Raum, in dem sich Beratungs- und Klientensystem strukturell aneinander koppeln und kommunikativ austauschen. Wenn Wimmer diese Aussagen ernst nimmt, ist damit eine mikropolitische Übervorteilung einzelner Mitglieder des Klientensystems ausgeschlossen, da der kommunikative Prozess – so die theoretische Konzeption – offen stattfinden muss, um beispielsweise die viel beschworene neue Identität der Organisation respektive der Organisationsmitglieder gestalten zu können oder aber deren echte Selbstbindung an gemeinsam entwickelte Ziele zu garantieren. Hiermit wäre aber nach Ernst und Kieser (2002) eine weitere latente Funktion der (erfolgreichen Beratung) nicht gegeben, da Unternehmensberatungen häufig gerade zur Unterstützung von Projekten bestimmter organisationsinterner Koalitionen von Managern oder zwecks Torpedierung von Projekten ‚verfeindeter‘ Manager-Koalitionen herangezogen werden (Kieser 2002, S. 32; Ernst/Kieser 2002, S. 64).

## Mangelnde Kommunikations- und Durchsetzungsfunktion

Die systemische Beratung möchte ihre Dienstleistung ergebnisoffen angehen und Lösungen gemeinsam mit dem Klientensystem entwickeln. So weist Wimmer immer wieder darauf hin, dass es Aufgabe des systemischen Beraters ist, in den ersten Kontakten mit dem Klientensystem dessen Problembeschreibung zu hinterfragen und es nicht „in seiner eigenen Sicht auf das Problem zu bestätigen“ (Wimmer 2004c, S. 296). Dies bedeutet, dass der systemische Berater nach eigenem Rollenverständnis nicht dazu da ist, die durch die Problembeschreibung mitgedachte Lösungsvorstellung des Klientensystems zu teilen und diese lediglich nur noch (mit) umzusetzen, sondern vielmehr gegen diese Vorstellung zu arbeiten, um die Wahrnehmungsmuster des Klientensystems zu durchbrechen und zu ‚neuen Handlungsoptionen‘ zu gelangen. Somit kann die systemische Beratung eine weitere Grundfunktion der Beratung, nämlich die Durchsetzung bereits durch das Topmanagement getroffener Entscheidungen im Unternehmen, nicht leisten.

## Systemische Beratung beugt sich den Wünschen des Klientensystems und leugnet ihr eigenes Programm

Einige der genannten Kritikpunkte zielten auf die Unfähigkeit der systemischen Beratung, auf Basis ihres theoretischen Hintergrunds und des daraus resultierenden Selbstverständnisses eigene Konzepte und Methoden zu entwickeln. Tatsächlich findet (wenn überhaupt) nur eine Revision klassischer Konzepte und Methoden statt, die diese ein wenig weiter als in ihrer klassischen Version einschränkt, während der Unterschied in der Praxis bestenfalls in einer im Vergleich mit klassischen Beratungsfirmen höheren Arbeitsbelastung des Klientensystems besteht. Dass entgegen anspruchsvoller theoretischer Anschlüsse letztendlich eine pragmatische Anpassung an übliche Beratungsmethoden präferiert wird, lässt sich erklären, wenn man sich das Auftragsverhältnis in der Beratung vor Augen führt. Bereits in der endogenen Kritik wurde angesprochen, dass die systemische Beratung dazu neigt, gegen die Autopoiesis der Organisation zu arbeiten. Aus exogener Sicht kann diese Aussage von einer anderen Perspektive aus unterstützt werden. So ist in Organisationen das Denken in Input-Output-Schemata und konkreten Zweck-Mittel-Beziehungen (Pohlmann et. al. 1998, S. 357) seit langem ausgeprägt:

*„Ansätze zur Beratung haben in diesem Feld möglicherweise nur dann eine hinreichende Legitimität, wenn sie an diese Denktraditionen anknüpfen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere zu bedenken, dass der Auftraggeber die Ausgaben für Beratung gegenüber Dritten gegebenenfalls rechtfertigen muss, und gegebenenfalls nur der Bezug auf unmittelbare Zweck-Mittel-Beziehungen diese Rechtfertigung ermöglicht.“ (Armbrüster, i.E., S. 9)*

Aufgrund der Kundenvorstellungen und den Logiken des Klientensystems hätte die systemische Beratung mit alternativen Konzepten, die der Vorstellung der Zweckrationalität widersprechen, nur eine sehr geringe Chance auf Auftragserteilung, weshalb sie sich diesen ‚Marktzwängen‘ beugt und keine nichttrivialen Managementkonzepte entwickelt. Jedoch bleiben ihr so Profilbildung und letzten Endes eine glaubwürdige Existenzrechtfertigung versagt.

## Systemische Beratung macht sich selbst überflüssig

Oberste Ziele der systemischen Beratung sind die Schaffung „sozial ungewöhnlicher Räume“ (Wimmer 2004e, S. 220), in denen die Organisation von sich selbst Abstand gewinnen kann, sowie die Erhöhung ihrer Komplexitätsverarbeitungscompetenz durch die Institutionalisierung periodisch stattfindender Selbstreflexionsprozesse. Beide Ziele können nach einmaliger Beratung dem Grunde nach von der Organisation selbst erbracht werden, sofern die systemische Beratung ihre selbstgesetzten Ziele erreicht und die Organisation nach Abschluss der Beratung fähig ist, ihre Unterscheidungs- und Wahrnehmungsmuster selbst zu thematisieren. Darüber hinaus fordert Wimmer die Schaffung von Kommunikationsformen und -strukturen, die dafür sorgen sollen, dass sich die Organisationssubseinheiten permanent selbst irritieren (Wimmer 2004d, S. 91), als Aufgabe der *Führung* ein (Wimmer 2004d, S. 91; Kühl 2001, S. 222). Sollte die Führung nach einer systemischen Beratungsmaßnahme also der Erfüllung ihrer Aufgaben durch organisationsinterne Institutionalisierung besagter Irritationen nachkommen, ist nicht einzusehen, warum sie nicht gleichermaßen sozial ungewöhnliche Räume erschaffen oder periodisch stattfindende Selbstreflexionsprozesse etablieren kann. Eine genuin unverzichtbare Aufgabe der systemischen Beratung wäre dann nicht mehr gegeben, sie würde sich im Zeitablauf selbst überflüssig machen. Sie kann dem programmierten „Selbstmord“ (überspitzt formuliert) damit nur durch zwei mögliche Strategien entgehen: erstens durch die mangelnde Erfüllung ihrer selbstgesetzten Ziele und/oder zweitens durch Etablierung als Nischensparte in der Beratungsindustrie, sodass der Markt an potenziellen Kunden nicht ausgeschöpft werden kann und immer was zu tun bleibt. Die systemische Beratung hat sich vielleicht auch für die erstgenannte Strategie entschieden, in Anbetracht der Ergebnisse von Armbrüster (i. E.) aber mit Sicherheit für die zweite. Es kann daher angenommen werden, dass die systemische Beratung ein eigenes Interesse daran hat, möglichst nicht zu groß zu werden und ihr spezielles „Expertentum“ in einem kleinen Kreis zu kultivieren.

## 4 Warum Sozialwissenschaftler die systemische Beratung schätzen, Manager aber nicht

Wenngleich endogene und exogene Kritik es erlaubt, die vergleichsweise geringe Bedeutung der systemischen Beratung auf dem Beratungsmarkt zu erklären, enthält sie umgekehrt nur wenige Erklärungsmuster, um ihre inspirative Wirkung auf die Sozialwissenschaften nachzuvollziehen. Aus systemtheoretischer Perspektive ist dieser Umstand jedoch leicht zu erklären, da man nur die Zirkularität der Selbstreferenz autopoietischer Systeme in ausdifferenzierten Gesellschaften zu Ende denken muss und den theoretischen Hintergrund der systemischen Beratung auf diese selbst anwendet. Die systemische Beratung, die vor dem Hintergrund der Systemtheorie entwickelt wurde, ist in ihrer Genese dem Wissenschaftssystem zuzurechnen. Luhmann zufolge zeichnet sich dieses durch die Funktion der Wahrheitsfindung aus, die zur ständigen Auflösung und Rekombination bisheriger Erkenntnisse zwingt und damit zur Kontingenzsteigerung beiträgt (Luhmann 1998). Aufgrund der Zugehörigkeit des systemischen Beratungsbegriffs zur Wissenschaft ist es nur selbstverständlich, dass sich die Wissenschaft mit dieser Beratungsform besonders intensiv

auseinandersetzt. Über sie lässt es sich besonders gut theoretisieren, d.h. Begrifflichkeiten können aufgelöst und wieder rekombiniert werden. Der hohe theoretische Anspruch sowie die mit der Systemtheorie einhergehende Unschärfe einzelner Begrifflichkeiten bieten dem Kenner der diesbezüglichen Sozialtheorie genügend Anschlussmöglichkeiten an bisherige Kommunikationen und damit die Möglichkeit, neue Aufsätze mit leichten Abwandlungen zu schreiben. Diese Aufsätze haben dann eine hohe Wahrscheinlichkeit, den „peer review“-Prozess mit positivem Ausgang zu durchlaufen, da sie an ein bekanntes und akzeptiertes Paradigma anschließen (Staw 1995). Der Wissenschaftler kann somit eine weitere Publikation in seine Publikationsliste aufnehmen. Die Selbstreferenz des autopoietischen Wissenschaftssystems, die sich durch den ständigen rekursiven Anschluss wissenschaftlicher Publikationen an wissenschaftliche Publikationen auszeichnet (Luhmann 1998, S. 124 ff.; Stichweh 1994, S. 64 f.), ist der Grund des Erfolgs der systemischen Beratung in den Sozialwissenschaften: Sie erfüllt alle Merkmale der Selbstreferenzialität systemischer Kommunikation.

Aus dem Paradigma der Autopoiesis folgt auch, dass die in einem Sozialsystem getätigten Kommunikationsereignisse in anderen Gesellschaftssystemen nicht mehr anschlussfähig sind, sondern dort bestenfalls noch Irritationen hervorrufen können. Dies gilt auch für die autopoietischen Organisationssysteme. Gerade Organisationen, die, um ihre Überlebensfähigkeit am Markt zu sichern, ständig Entscheidungen auf Basis von selbstreferenziell erzeugten Kontingenzzreduktionen und einfachen kausalistischen Annahmen treffen müssen, werden sich mit der übertrieben Auflösungslogik der systemischen Beratung nur schwer anfreunden können, die das ihnen vertraute Denken in Kausallogiken vollkommen unterminiert und als Alternative dazu aus Sicht der Organisation nicht mehr nachvollziehbare (aber für die Wissenschaft eben typische) Kontingenzauflösungsformeln anbietet (Bosch et al. 2001). Zwar wurde darauf aufmerksam gemacht, dass Wimmer und Kollegen diesen Umstand durch Rückgriff auf klassische Beratungs- und Managementkonzepte umgehen wollen, jedoch geht ihnen dann in der „Praxis“ die von ihnen angestrebte Differenz zu ihren Wettbewerbern verloren, was sie aus der Beobachtungsperspektive von Organisationen nahezu ununterscheidbar machen muss. Damit befindet sich die systemische Beratung in einem unlösbaren Dilemma: Entweder sie verdeckt ihren theoretischen Hintergrund im Beratungsprozess, der in der „Praxis“ dann keine Rolle spielt und lediglich im Wissenschaftssystem diskutiert wird, mit der Folge, dass sie aus Sicht der Klientensysteme von ihren Wettbewerbern ununterscheidbar wird. Oder sie versucht, ihre Theorie an die Klientensysteme im Beratungsprozess (mit) zu kommunizieren und wird von diesen unverstanden weitgehend abgelehnt werden. Also, quo vadis?

## Literatur

- Armbrüster, Thomas, (i.E.): Bedingungen und Grenzen sozialwissenschaftlicher Beratung: Eine Neubewertung bekannter Einsichten. In: Moldaschl, Manfred; Köhl, Stefan (Hg.): Organisation und Intervention: Beiträge zur Theorie der Beratung. München: Hampp.
- Baecker, Dirk, 1993: Die Form des Unternehmens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk, 1999: Organisation als System. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk, 2003: Organisation und Management. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



- Bosch, Aida; Kraetsch, Clemens; Renn, Joachim, 2001: Paradoxien des Wissenstransfers. Die „Neue Liaison“ zwischen sozialwissenschaftlichem Wissen und sozialer Praxis durch pragmatische Öffnung und Grenzerhaltung. In: *Soziale Welt*, 52. Jg., Heft 2, S. 397-417.
- Boos, Frank; Heitger, Barbara; Hummer, Cornelia, 2005: Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. In: *Organisationsentwicklung*, 24. Jg., Heft 1, S. 4-15.
- Büssing, André, 2004: Organisationsdiagnose. In: Schuler, Heinz (Hg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern: Huber, S. 557-599.
- Conradi, Walter, 1983: *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Ernst, Berit, 2002: Die Evaluation von Beratungsdienstleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ernst, Berit; Kieser, Alfred, 2002: Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In: Schmidt, Rudi (Hg.): *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München: Hampp, S. 56-85.
- Ernst, Berit; Kieser, Alfred, 2004: *Wissen Manager, was Beratung ihnen bringt?* Unveröffentlichtes Manuskript, Mannheim.
- Gebert, Diether, 2004: Organisationsentwicklung. In: Schuler, Heinz (Hg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern: Huber, S. 601-616.
- Holling, Heinz; Liepmann, Detlev, 2004: *Personalentwicklung*. In: Schuler, Heinz (Hg.): *Lehrbuch für Organisationspsychologie*. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern: Huber, S. 345-383.
- Kieser, Alfred, 2002: *Wissenschaft und Beratung*. Vorgetragen am 14. Juli 2001. Schriften der Philosophisch-Historischen Klasse der Heidelberger Akademie der Wissenschaften, Nr. 27. Heidelberg: Winter.
- Krause, Detlef, 2001: *Das Luhmann-Lexikon*. 3. neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kühl, Stefan, 2001: Systemische Beratung – beobachtet. In: Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten (Hg.): *Zirkuläre Positionen Bd. 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 221-227.
- Luhmann, Niklas, 1984: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas; Fuchs, Peter, 1989: *Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung*, In: Fuchs, Peter (Hg.): *Reden und Schweigen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 209-227.
- Luhmann, Niklas, 1997: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1998: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1999: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen [u.a.]: Westdeutscher Verlag.
- Mohe, Michael, 2005: Der systemische Klient. Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten? In: *Organisationsentwicklung*, 24. Jg., Heft 2, S. 44-51.
- Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf, 2002: *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Pohlmann, Markus C.; Meinerz, Klaus-Peter; Wrede, Iris, 1998: Rationale Organisation und Management. Der Prozeß „klassischer Modernisierung“ ostdeutscher Betriebe. In: Soziale Welt, 49. Jg., Heft 4, S. 355-374.
- Staw, Barry M., 1995: Repairs on the Road to Relevance and Rigor. Some Unexplored Issues in Publishing Organizational Research. In: Cummings, Larry L. (Hg.): Publishing in Organizational Sciences. Thousand Oaks [u.a.]: Sage, S. 85-97.
- Stichweh, Rudolf, 1994: Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Willke, Helmut, 1996: Systemtheorie; 2: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 2., bearb. Aufl. Stuttgart [u.a.]: Fischer [u.a.].
- Wimmer, Rudolf, 2004: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Beratung für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Wimmer, Rudolf, 2004a: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 47-102.
- Wimmer, Rudolf, 2004b: Wozu benötigen wir Berater? Ein Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 248-289.
- Wimmer, Rudolf, 2004c: Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 289-319.
- Wimmer, Rudolf, 2004d: Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 155-189.
- Wimmer, Rudolf, 2004e: Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 190-220.

Lars Leiner, Dipl.-Kfm.  
Universität Mannheim  
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre  
Lehrstuhl für ABWL und Organisation: Professor Dr. Dr. h. c. Alfred Kieser  
Tel: (+49) (0)621 181-1610  
E-Mail-Adresse: lars.leiner@bwl.ogra.uni-mannheim.de

Lars Leiner, Dipl.-Kfm. (\*1980), studierte zwischen 2000 und 2005 an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaft und Psychologie. Seit Januar 2006 ist er externer Doktorand am Lehrstuhl für ABWL und Organisation an der Universität Mannheim (Prof. Dr. Dr. h. c. Alfred Kieser).