



## Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher (ALOB)

### 5. Brief

Dieser 5. Brief ist keine Anleitung zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher, sondern zweier Aufsätze.

Der eine findet sich in dem Buch

Reden und Schweigen  
von Niklas Luhmann und Peter Fuchs,

das 1989 im Verlag Suhrkamp in Frankfurt am Main in der Reihe suhrkamp taschenbuch wissenschaft erschienen ist. Der Aufsatz stammt von Niklas Luhmann und trägt den Titel:

#### **Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung**

Der zweite Aufsatz - er wird von Luhmann zitiert und zitiert wiederum Luhmann - ist 1987 in der Zeitschrift "Die Betriebswirtschaft" erschienen. Seine Autoren sind Alexander Exner, Roswita Königswieser und Stefan Titscher. Sie sind Mitglieder der Forschungsgruppe Neuwaldegg in Wien. Der Aufsatz hat den Titel:

#### **Unternehmensberatung - systemisch**

Die 19 Seiten dieses Aufsatzes stelle ich gerne jedem zur Verfügung.

Welchen Aufsatz sollte man zuerst lesen? Ich empfehle den zweiten. Er ist von Leuten verfaßt, die zum Teil wie wir als Berater tätig sind.

Zunächst hat mich der Modebegriff "systemisch" abgeschreckt. Handelt es sich hier wieder um einen "ganzheitlichen" und "vernetzten" Ansatz, der uns vorgaukeln will, dass man die vielen isolierten Elemente, ihre Beziehungslosigkeit, ihre mechanistischen oder ökonomischen oder psychologischen Einseitigkeiten und Widersprüchlichkeiten in eine höhere Ordnung zusammenführen kann?

Beim Lesen des Aufsatzes verflog meine Skepsis. "Systemisch" wird von den Autoren ohne diesen Anspruch gebraucht. Schade ist es dennoch, dass er verwandt wird. Treffender wäre es meines Erachtens gewesen, statt dessen "katalytisch" zu sagen. Dieser Ausdruck taucht erst spät und nur als Zitat auf (S. 275). Gleichwohl bezeichnet er genauer, was die Autoren als das Wesentliche ihres Beratungsansatzes herausstellen, nämlich "Perspektivenwechsel zu unterstützen" bzw. "das Lernen sozialer Systeme zu unterstützen" (S. 271). Und dieser Ansatz gleicht ja wohl dem unsrigen... .

Die drei Autoren verweisen in ihrer Einleitung (S. 265) darauf, dass sie in ihrem Aufsatz zwei Zugänge kombinieren wollen, um Annahmen zu formulieren, die ihre Beratungstätigkeit anleiten: "die eigenen Erfahrungen mit familien-therapeutischen Haltungen bzw. Interventionen" und die Grundgedanken von Luhmanns: Systemtheorie (S. 266). Aber wenn man dann weiterliest, bleibt der Rückgriff auf familientherapeutische Überlegungen eher gering im Vergleich zur "Ausbeutung" des Luhmannschen systemtheoretischen Rüstzeugs. Und genau das macht den Aufsatz sehr interessant, um deren (und unsere?) Beratungsansätze zu erhellen.

Ich empfehle, den Aufsatz ab Abschnitt 2.1 (S. 267) zu lesen.

Im Abschnitt 2.1 "Organisierte Handlungszusammenhänge" wird Luhmanns Auffassung zum Ausgangspunkt gemacht, nach der Unternehmen sich aus ihren Handlungszusammenhängen als soziale Systeme abgrenzen. Die im Unternehmen arbeitenden Personen sind nur der Umwelt der Unternehmen zuzurechnen. "Zwar gibt es ohne Personen keine sozialen Systeme, ohne derartige Systeme kein Zusammenwirken von Personen; von den Mitgliedern gehören aber nur ihre der Organisation zuzurechnenden Handlungsweisen zur Organisation", nicht aber ihre psychischen Dispositionen oder außerorganisatorischen Interessen. Folglich - so schließen unsere Autoren - haben ihre beraterischen Diagnosen und Interventionen nicht bei Personen, sondern bei Handlungen anzusetzen. "Systemische Berater sind nicht für die Veränderung von Personen zuständig". Und sie sagen: "Die vertragliche Verpflichtung geht man nicht mit einzelnen Personen ein, sondern mit dem Klientensystem. Ziel ist die Unterstützung der Bemühungen, neue Differenz-, Erwartungs-, Kommunikations- bzw. Handlungsstrukturen aufzubauen."

Später in ihrem Aufsatz stellen die Autoren das Beratersystem dem Klientensystem gegenüber, so als interagierten Handlungen zweier Systeme.

Ich meine, dass das Beziehungsproblem zwischen Beraterpersonen und Personen des Klientensystems in dieser Weise nicht auflösbar oder gegenstandslos wird. Insbesondere die Person, die uns ruft (und bezahlt), die ich gerne den "Herrn" des Beratungsprojektes nenne, hat persönliche Erwartungen, die der Berater als Person einlösen muss. Doch ist die Betrachtungsweise der Autoren des Aufsatzes insofern hilfreich, als sie uns mahnt, die Intervention auf die Veränderung von Handlungszusammenhängen und nicht von Verhaltensweisen von Personen zu richten. Meiner Ansicht nach müssen wir versuchen, den persönlichen Erwartungen des "Herrn" dadurch nachzukommen, dass wir ihm in Aussicht stellen, dass er erst dadurch seinem Ziel näherkommt, wenn wir neuen Handlungsstrukturen den Boden bereiten. Nur mit dem "Herrn", der uns hierin folgt, werden wir klar kommen. Wer uns benutzen will, uns in die mehr oder minder offensichtliche Unterwerfung seiner Opponenten einzuspannen, wird sich auf die relative Offenheit des Prozessausgangs nicht einlassen. Denn die sich abzeichnenden neuen Handlungsstrukturen könnten seinen Machtinteressen zuwiderlaufen. Ja, dann ist eben "systemische" Beratung nicht möglich.

Der Abschnitt 2.2 heißt "Selbstreproduktion und Zirkularität". Hier greifen die Autoren zwei Schlüsselbegriffe der Luhmannschen Systemtheorie auf. Hiermit ist - sehr verkürzt - gemeint, dass die Handlungsmuster einer Organisation durch ihr Handeln immer wieder reproduziert und damit eingehalten werden. Und wenn ein Unternehmen anfängt, über die Ausrichtung seiner Handlungsmuster nachzudenken, so ersinnt es Programme, die zur weiteren Verfestigung der tradierten Handlungsweise führen.

Daraus ziehen die Autoren die Schlussfolgerungen, dass ein Berater, der "systemisch" vorgeht, bescheiden über seine Einflussmöglichkeiten denken sollte. Er sollte sich als Anreger im Prozess der Selbststeuerung des Systems verstehen: "Ein wesentliches Beratungsziel auf der kognitiven Ebene besteht darin, diese Zusammenhänge reflektierbar zu machen, d.h. den Klienten systematische Denkkategorien nahezubringen". Hier ist mit systematisch wohl systemtheoretisch gemeint.

Der Abschnitt 2.3 heißt "Steuerung durch Erwartungsstrukturen".

Was sind hier Strukturen? "Strukturen sind Prämissen, die der Steuerung interner Prozesse dienen. Sie sind generalisierte Verhaltenserwartungen, schränken Möglichkeiten ein, stellen Zusammenhänge zwischen Handeln (Ereignissen) her, machen es damit erst möglich, reproduzieren es". Zu den Strukturen zählen Regeln, Normen, Denkvorstellungen, das Machtgefüge usw. Was - so fragen sich die Autoren - ist an diesen vorzufindenden Strukturen funktional? Sie meinen, dass die Strukturen widerspiegeln, welches Bild sich die Organisation in ihrem Selbstverständnis von der Außenwelt macht.

Wichtig für uns ist ihre Unterscheidung von manifesten und latenten Strukturen. Dieses Begriffspaar stammt aus der Psychoanalyse und meint bewusste bzw. erlaubte und unbewusste bzw. verdrängte oder verbotene Strukturen. "Manifeste Themen haben Dimensionen, die den Organisationsmitgliedern nicht bewusst sind und - psychoanalytisch gesprochen - abgewehrt werden; Latenz schützt das System, indem zentrale Aspekte unhinterfragt bleiben." Die Autoren raten, darauf bei der Beratung zu achten.

Hier muss ich einen Vorgriff auf den Aufsatz von Luhmann "Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung" machen. Luhmann geht ausführlich auf latente Probleme, Funktionen und Strukturen ein (S. 216 ff). "Ein Berater, der mit diesem Beobachtungsschema arbeitet," - gemeint ist das Schema manifest versus latent - "steht damit vor der Wahl, ob er latente Funktionen oder Strukturen offenlegen soll oder ob sich dies nicht empfiehlt. Und gerade, wenn er sieht, dass die 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 und nicht kontrollieren kann."

Nach meiner Erfahrung stoßen wir in Beratungsprozessen häufig auf die latenten Strukturen des Machtgefüges. Es geht um Herrschaft, Machtdurchsetzung, um Interessenwahrung - und wir können nicht offen darüber sprechen, wir stehen vor einer Kommunikationssperre.

Zurück zum Aufsatz von Exner, Königswieser, Titscher. Im folgenden Abschnitt 2.4 greifen sie zwei weitere systemtheoretische Begriffe auf, nämlich Redundanz und Varietät. Redundanz in einer Organisation bedeutet Gleichförmigkeit, erwartbare Aktionen und Reaktionen.

"Entscheidungsprogramme (z.B. Planungskonzepte, Festlegung von Routinen) machen Entscheidungen prognostizierbar." "Die Festlegung der Kommunikationswege (des Aktenflusses, der Gesprächsabfolge in Sitzungen etc.) soll sicherstellen, dass je nach Thema die als zuständig erachteten Stellen ihren Standpunkt einbringen. Die Besetzung von Posten mit Personen, die man kennt, soll die Vorherschaubarkeit von Entscheidungen ermöglichen."

Aber Redundanz wird mit einem Verlust an Varietät erkaufte. Varietät macht die Berührungspunkte und möglichen Austauschprozesse zwischen Organisation und Umwelt vielfältiger. Ein Unternehmen braucht beides, Redundanz und Varietät. Die Autoren glauben, dass systemische Beratung den Perspektivenwechsel zu erhöhter Varietät unterstützen sollte.

Im Abschnitt 2.5 "Sinn als Steuerungsinstanz" wird der Sinnbegriff, wie Luhmann ihn in seiner systemtheoretischen Soziologie verwendet, benutzt, um systemische Beraterleistung zu erklären. Sinn steuert die Orientierung der Akteure des Systems, ist also ein Orientierungsrahmen. Er ist auf die Umwelt bezogen. Er ist, den Autoren zufolge, gleichzusetzen mit der Positionierung im Markt, wenn es sich um den Sinn eines Wirtschaftsunternehmens handelt.

"Eine direkte Arbeit am Sinnsystem eines Unternehmens leisten wir dann, wenn in einem mehrere Monate in Anspruch nehmenden Prozess die Unternehmensidentität rekonstruiert wird." "Unserem Konzept zufolge geht es dabei zunächst um das Herausarbeiten der Differenzschemata, die die Grundlage der Wahrnehmung innerer und äußerer Umwelt bilden: So wird z.B. untersucht, wie Zielgruppen definiert werden, wodurch Kunden von Nicht-Kunden unterschieden werden und welche Raster die Unterscheidung von Kundengruppen leisten. In weiterer Folge lassen sich daraus Informationssammlung und -analyse organisieren, neue Sichtweisen erarbeiten und daraus resultierende Vorgehensweisen ableiten. Insgesamt wird also Unternehmensidentität als eine Beschreibung wichtiger ... Relationen zwischen Unternehmen und relevanten Umwelten herausgearbeitet, die natürlich auch die interne Strukturierung prägt."

Und im anschließenden Abschnitt 2.6 wird dann noch hinzugefügt, dass "jeder Sinn widerspruchsfähig ist, jedes System sehr widersprüchliche Erwartungen an das Handeln stellt: Die Mitarbeiter sollen kreativ sein, aber mitdenken; sie sollen sich an feste Arbeitsregeln halten und zugleich ihr Potential an Fähigkeiten mobilisieren; der Betrieb muss wachsen oder gar neue Märkte erobern, trotzdem abgesichert sein."

Werden die Widersprüchlichkeiten zu groß, kann es zu Krisen kommen, die einen tiefgreifenden Wandel erforderlich machen. In solchen Krisensituationen greifen Unternehmen zu externer Unterstützung, sagen die Autoren. Und sie fügen hinzu: "Aus Erfahrung weiß man, dass Berater häufig von jenen geholt werden, die im Prozess der Neuformierung von Rollen einen Machtverlust befürchten". Daraus folgern sie, dass sich Berater nicht auf eine Seite des Widerspruchs stellen sollen.

Ein systemisch orientierter Berater wird nur "Angebote machen, die Vor- und Nachteile des Status quo und mögliche Arten des Wandels anzuschauen, er wird aber nicht auf Veränderungen drängen."

Diesen systemtheoretischen Betrachtungen zur systemischen Beraterarbeit schließt sich ein Kapitel 3 an, in dem systemische Beratung zu anderen Ansätzen in Vergleich gesetzt wird.

Hier legen die drei Autoren in einem Satz dar, was sie als Berater verfolgen: "Hat man eine systemisch-evolutionäre Sichtweise verinnerlicht, so stellt sich die Herausforderung als Balancieren dar. Dann geht es nicht um die Konstruktion widerspruchloser Zielsysteme, sondern um die Anerkennung notwendigerweise widersprüchlicher Handlungen bzw. Erwartungen und die Balance zwischen System und Umwelt."

Was meinen die Autoren hier mit "evolutionär"? Hier deutet sich an, dass sie wohl doch nicht nur Katalysatoren sein wollen, sondern Evolution, Weiterentwicklung im Sinn haben, in ihrem Sinne. Dann haben sie eine, wenn auch vage Sollvorstellung und bieten Lösungen an wie klassische Fachberater. Würden sie aber auf den evolutionären Veränderungsanspruch verzichten, würden sie es vielleicht nicht schaffen, dass ihre Angebote, die Vor- und Nachteile des Status quo und möglicher Arten des Wandels anzuschauen, vom Klientensystem angenommen werden.

Der systemische oder katalytische Berater (also auch der Metaplaner) steckt meines Erachtens in diesem Dilemma, Angebote zur Selbstreflexion zu machen, die den Prozess nicht weit genug vorantreiben, oder eigene Veränderungsvorstellungen als Herausforderung an den Status quo einzubringen mit der Gefahr, als Missionar abgelehnt zu werden.

Niklas Luhmann zeigt in seinem Aufsatz "Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung" Dilemmata auf, welche zwischen dem Klientensystem und dem Berater in ihrer Kommunikation entstehen.

Ein Dilemma besteht darin, dass der Berater darum bemüht sein müsste, "dass die Firma nicht nur aufgrund seiner Vorschläge, sondern aufgrund der Theorie handeln kann, die ihnen zugrunde gelegt liegt" (S. 211). Aber man weiß heute, dass es keine adäquaten wissenschaftlichen Erkenntnisse für komplexe Systeme wie Wirtschaftsunternehmen gibt. Denn die Wissenschaft hat Methoden für Systeme, die klein genug sind, um mit wenigen Variablen beschrieben werden zu können, oder für große, aber gleichförmige Mengen, mit denen man statistisch arbeiten kann (S. 210). Das verführt dann Berater dazu, wie Luhmann kritisiert, auf Moden im Forschungsbereich der Unternehmenstheorie zu setzen, "deren nichtsbesagende Titel ('Organisationsentwicklung', 'strategic planning' usw.) zugleich eine Neuorientierung der Forschung und Beratung suggerieren, sich also als Etiketten der Selbstausszeichnung innerhalb der wissenschaftlichen und innerhalb der ökonomischen Konkurrenz von Beraterfirmen eignen" (S. 211 f).

Auwei! Der Berater kommt nicht umhin, Theorien zu zitieren und zeigt dann Verbläsenheit!

Ein weiteres Dilemma in der Kommunikation zwischen dem Berater und der Firma, die er berät, liegt darin, dass er nur von Wert ist, wenn er die Welt des Unternehmens anders sieht als der sich selbst beobachtende Klient. Aber dann wird die Kommunikation schwierig: "Ein Unternehmer, der von der Beratungsfirma gefragt wird, weshalb er zwischen Gewinn und Verlust unterscheide, wird für diesen Fall den psychiatrischen Dienst seiner Firma für zuständig halten" (S. 222). Nun, wenn ich einen ähnlichen Zweifel bei meinem Klienten äußere, nämlich ob Gewinn zu machen überhaupt ein Ziel sei, ruft man zwar nicht den psychiatrischen Dienst an, aber man ist doch erheblich irritiert. Ich erkläre dann, Gewinn sei 'constraint', eine notwendige Bedingung des Überlebens einer Firma, aber gäbe keinen Sinn ab, an dem man seine Handlungen orientieren könne.

Es kommt angesichts dieser Kommunikationssperre auf "gepflegte Inkongruenz" an, meint Luhmann (S. 223). Denn sonst bliebe dem Berater ja nichts anderes übrig, als auf eine eigene Unterscheidung, die von der des Klientensystems verschieden ist, zu verzichten, um eine gemeinsame Welt wiederherzustellen. Das liefe dann auf eine "gepflegte Illusion" hinaus, die nicht weiterführt.

Luhmann meint, dass sich unsere moderne Gesellschaft dadurch auszeichne, dass sie differente, inkongruente Perspektiven der Beobachtung zulässt, ja sogar erwartet. "Die Unternehmensberatung verlagert sich offenbar von strikt betriebswirtschaftlichen Zielen und strikt betriebswissenschaftlicher Analyse, die die Welt der Unternehmer zu kopieren und deren Position zu verbessern suchen, in eine Beobachtungs- und Beschreibungsweise, die diese Orientierung zwar nicht aufgibt, aber Einheit durch Differenz zu rekonstruieren versucht" (S. 224).

Ich habe den Aufsatz von Luhmann inzwischen mehrmals gelesen. Mit jedem erneuten Lesen erschlossen sich mir mehr und mehr seine Begriffe, und ich erfuhr manches über meine Schwierigkeiten, als Berater zu fungieren, was mir bisher unerklärlich war. So empfehle ich auch meinen Kollegen das Mehrfachlesen des Luhmannschen Aufsatzes aus "Reden und Schweigen". Aber auch das Lesen seines im 1. ALOB kurz referierten Aufsatzes "Organisation" im Band "Mikropolitik" (von Willi Küpper und Günther Ortman herausgegeben).

*Dieser 5. Brief der Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher wurde von **Wolfgang Schnelle** verfasst.*

© Metaplan, Quickborn 1991