

Peter Heintel

Läßt sich Beratung erlernen?

Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern

Jeder, der die Frage nach der Erlernbarkeit von Organisationsberatung zu beantworten versucht, gerät, wenn er selbst als Berater tätig ist, in eine mißliche Lage: Erstens muß von ihm erwartet werden, daß er mit einem klaren Ja antwortet, weil man sonst berechtigterweise an seiner Existenz Zweifel haben könnte – denn schließlich wird niemand als Berater geboren, und jeder muß irgendwann irgend etwas gelernt haben. Auch ist die Tatsache nicht zu bestreiten, daß sich Vereinigungen und Gesellschaften zunehmend intensiver mit der Professionalisierung des Beraterberufs beschäftigen und Ausbildungsgänge anbieten. Eine profunde Qualifizierung für Organisationsberatung ist im Rahmen von Universitätsstudien nicht oder nur sehr begrenzt möglich. Als wissenschaftliche Gesellschaft und Berufsvereinigung betreibt die „Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung“ (ÖGGO) ein Ausbildungscurriculum für Organisationsberater. Die Niederschrift der hier vorgebrachten grundsätzlichen Überlegungen wurde durch die institutionelle Verabschiedung einer neuen Ausbildungsordnung angeregt.

Also könnte man sich seine Aufgabe dadurch erleichtern, daß man Curricula mit Lerninhalten herunterbuchstabiert – wie auch sonst im Bildungssystem üblich. Leicht gerät man dabei aber in die Rolle des „Oberlehrers“, der zu wissen glaubt, was andere brauchen. Curricula und Ausbildungsordnungen teilen jedoch sehr oft das Schicksal üblicher Studien- und Ausbildungsgänge: Es kommt immer etwas hinzu, es wird immer etwas mehr, alles natürlich sinnvoll und unverzichtbar. Schließlich wird man alt, bevor man selbständig tätig sein kann.

Nun sind Alter und Lebensreife für die Tätigkeit als Organisationsberater sicher kein Ausschließungsgrund – im Gegenteil, es läßt sich aber der Verdacht schwer abwehren, daß die immer höheren Anforderungen und Erweiterungen dazu dienen könnten, die Jüngeren im Zugang zum Markt abzubremesen.

Die in der Überschrift gestellte Frage läßt als Antwort anscheinend auch ein Nein zu, was meine Lage nicht verbessert, weil ich nun in die Verlegenheit gerate, darüber zu berichten, was ich tue und warum ich es tue. Zwar ist der Hinweis, es handle sich hier eben um eine Kunst und nicht um ein erlernbares Wissen, so abwegig nicht, aber im Zeitalter der *Postmoderne*, der Kritik an jeder möglichen Art von Aufklärung, kommt auch diese Kunst – und damit jedes Beratungshandeln – um Auskunfts- und Begründungspflicht nicht herum. „Kunst“ im Sozialen – als Handeln und Formen in Organisation – kann sich nicht wie sonst Kunst auf Subjektivität und „Genie“ als Letztinstanz berufen, die sich der übrigen Gesellschaft gegenüberstellt. Es geht auch nicht um das „Werk“ eines einzelnen.

Wenn nämlich Beratung – unseren Konzepten zufolge – immer auch der Selbstreflexion und Selbstaufklärung sozialer Systeme dient und die Kunst in der Gestaltung des Weges dorthin besteht, wird sie zu einem zweck- und zielbezogenen Mittel, das nicht mehr bloß für sich steht. Zwar mögen Beratungsprozesse in ihrem Verlauf immer auch durch plötzliche Intuitionen, durch Einfälle sozialer Phantasie gesteuert sein, dennoch müssen sie als Intervention begründbar sein. Man muß sagen können, was man damit erreichen will. Damit hat Kunst hier Anteil an kollektiver Rationalität und kann nicht für sich stehen bleiben. Im übrigen ist – wie auch sonst in der Kunst – vieles Handwerk, Technik und Routine.

In beiden Betrachtungen kommen wir also zum Resultat, daß Organisationsberatung lehr- und lernbar ist. Warum also das Fragezeichen? Der Sinn liegt m. E. in der damit verbundenen Aufforderung, den Lernbegriff zu differenzieren. Lernen im Alltagsgebrauch und auch im weitgehenden Konsens unserer Schulen und Bildungseinrichtungen ist fast ausschließlich an Wissensvermittlung und Werkzeuggebrauch gebunden. Zwar spricht man auch von Verhaltensschulung und dem Lernen sozialer Kompetenzen,

aber erstens findet sich dieser Lernbegriff erst in jüngster Zeit im Repertoire von Minderheiten, und zweitens muß festgestellt werden, daß man gar nicht so recht weiß, was denn Lernen auf diesem Gebiet ist und wie es geschieht. Ich möchte versuchen, den Lernbegriff in Hinblick auf die Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern zu differenzieren, wobei ich mich auf einige wenige Felder beschränke. Dabei soll klarer werden, auf welcher unterschiedlichen Ebenen der Berater zu lernen hat und was dies für die Gestaltung von Ausbildungsgängen bedeutet.

Ich möchte mich daher im weiteren mit folgenden Ebenen beschäftigen:

- mit der *Ebene der Theorie* (Wissenschaft, Modellbildung etc.) – unter dem Aspekt: Was soll ich *wissen*?;
- mit der *Ebene des Verhaltens* – unter dem Aspekt: Wie soll ich *sein*?;
- mit der *Ebene der Einzelkompetenz* – unter dem Aspekt: Was soll ich *können*?

Auch wenn diese Fragen (in gewisser Anlehnung an I. Kant) zunächst recht plakativ und umfassend klingen und leicht zu individualistischen Verkürzung verführen, sollen sie doch die unterschiedlichen Lernebenen (die auch Ebenen unterschiedlicher Abstraktheit darstellen) deutlich machen. Es ist anzunehmen, daß man auf diesen verschiedenen Ebenen jeweils anders lernt und daß dies für das Arrangement von Lehr- und Lernsituationen Bedeutung haben müßte. Den Individualismus wird man ohnehin nur dadurch los, daß man sich der notwendigen Dialektik ständig bewußt ist: Es lernen zwar Individuen für sich und durch sich, Erfassungen komplexer Wirklichkeit sind aber immer Resultat kollektiver Lernprozesse, die jeweils auch die in ihnen stehenden Individuen ständig ändern; insofern ist Ausbildung übrigens auch niemals abgeschlossen.

Dies hinterläßt Berater mit dem unausweichlichen Problem ihrer individuellen Kompetenzgrenzen, die weniger im bloßen Wissen als solchem liegen als vielmehr in der Komplexität der Wirklichkeit einer Organisation. Es fragt sich aber, wie von Beraterseite die Dimensionen dieser Komplexität angemessen erfaßt werden können. Daraus ergibt sich, daß man Organisationen *allein* gar nicht beraten kann, so daß sich in formelhafter Kompromittierung sagen läßt: *Ein Berater ist kein Berater*. Für die Ausbildung heißt

dies, daß nicht nur die zu beratende Organisation Lerngegenstand ist, sondern auch die *Selbstorganisation von Beratersystemen*, die ihre Kompetenzen und Ressourcen auf ihren „Gegenstand“ hin abstimmen und bündeln.

1. Zu Modell und Theorie

Während vieler Jahrhunderte der Menschheitsgeschichte hat man über Organisationen wenig oder überhaupt nicht nachgedacht. Es war gewissermaßen sogar verboten, natürliche oder göttliche Ordnungen in Frage zu stellen. In unserem Jahrhundert aber begann man, sich diesem Thema intensiver zu widmen. Vor allem in den letzten vierzig Jahren haben sich die unterschiedlichsten Wissenschaften mit dem Gegenstand Organisation auseinandergesetzt und unser Wissen darüber gewaltig vergrößert.

Den Ursachen dieser jüngeren Entwicklung ist hier nicht nachzugehen, sie sollen nur genannt werden: ihren Ursprung haben wohl fast alle im Denken der Aufklärung, das nicht nur religiöse *Begründungen* und Tabuisierungen säkularisierte, sondern auch bemüht war, das menschliche Zusammenleben nach rational einsehbaren Kriterien zu organisieren. Zu Hilfe kamen die Naturwissenschaft und technische Erfindungen, Maschinen, nach deren Vorbild man auch die Gesellschaft und den Staat konstruieren wollte (Stollberg-Rilinger 1986).

Ein weiteres Fundament ist in der bürgerlich-industriellen Entwicklung zu suchen, die nicht bloß „demokratische“ Organisationsideen mit sich brachte, sondern eine Differenzierung gesellschaftlicher Organisationen, die die klassischen Hierarchien immer schlechter aussehen ließ (diese wurden dysfunktional). Ab nun war man vor die Aufgabe gestellt, zunehmende Komplexität zu ordnen, aufeinander zu beziehen und zu verwalten; statt einiger übersichtlicher hierarchischer Systeme (Kirche, Militär, Stände) schossen plötzlich immer mehr Institutionen und Organisationen aus dem Boden, die aber bei zunehmender Komplexität ihren rationalen Instrumentalcharakter verloren haben.

Der *Störfaktor Mensch* erkennt immer deutlicher, daß sich die Verhältnisse zum Teil umkehren, daß nämlich er zum Mittel der Organisation geworden ist und nicht umgekehrt sie ein Mittel für ihn. Von den *Human-Relations-Bewegungen* bis zu Karriereverweigerung und *innerer Emigration* läßt sich ein konsequenter Weg der Reaktion nachzeichnen: Zwar waren und sind die Interessen zweifellos immer noch – ökonomisch bedingt – auf Effizienz gerichtet, man hat aber zur Kenntnis nehmen müssen, daß man dabei *den Störfaktor Mensch* irgendwie *besonders* pflegen muß. Menschen lassen sich immer weniger auf bloße Funktionen reduzieren, was dem Idealtyp der rational-instrumentellen Organisation entsprochen hätte. In ihrem Widerstand hilft ihnen aber die Organisationsrealität selbst: Sie verlangt nämlich heute zunehmend *mehr Person*, jedenfalls mehr Funktionen, Rollen, Qualifikationen, schließlich auch Selbständigkeit, Verantwortlichkeit und *soziale* Tugenden und Kompetenzen. Dieser „neue“ Organisationsmensch läßt sich nicht mehr so ohne weiteres vorschreiben, schon gar nicht von außen, was für ihn die beste Organisationsform zu sein hat. Er hat selbst seine Vorstellungen davon und will auch gefragt werden, will selbst Initiator, Träger und Verwalter von Organisationsveränderung und -entwicklung sein.

Für unsere Zusammenhänge sind zwei Konsequenzen wichtig: einmal die dadurch veranlaßte Veränderung der Wissenschaften und vor allem die ihres *Selbstbewußtseins*, zum anderen die Veränderung im Bewußtsein von Beratungs- und Steuerungsmöglichkeiten. In doppelter Hinsicht ist der Wissenschaft heute der Boden entzogen worden: Erstens erlaubt die Komplexität der Organisationen in unserer Wissenschaftsorganisation nur mehr spezialistische Teilerkenntnisse, besser *perspektivische Beschreibungen*, die für globale Anwendung ohnehin untauglich wären; zweitens müssen aus demselben Grund die Organisationen ihr Leben *selbst* in die Hand nehmen, weil die vorliegenden Konstruktionen nicht mehr passen. Es erfolgt eine Trennung von Organisationswirklichkeit und Organisationstheorie, die letztere immer machtloser werden läßt. Zwar war Wissenschaft im Grunde genommen auch in ihren früheren Gestalten nicht Erkenntnis der Wirklichkeit und immer in Gefahr, sich theoretisch und esoterisch abzukoppeln – es gab aber *einen* Zeitraum, in dem sie ihrem Erkenntnis- und Wahrheitsideal

am nächsten kam: nämlich dort, wo sie als *Technik* im weitesten Sinn die Macht bekam, ihre Erkenntnis als Wirklichkeit zu setzen.

Der *Machtverlust* im Anwendungsbereich hat für die Wissenschaft noch eine weitere – übrigens verantwortungsentlastende – Folge: Sie nimmt mit der zunehmenden Anwendungsunmöglichkeit auch den Entscheidungsdruck. Wissenschaft muß nicht mehr entscheiden, was am besten zu tun ist, sie stellt vielmehr Sichtweisen zur Verfügung. Für die Beratungsaufgabe hat diese Situation natürlich ihre besondere Konsequenz. Beratung befindet sich nämlich an einer wesentlichen Schnittstelle: Sicher wird es ihre Aufgabe sein, beschreibende (wissenschaftlich erarbeitete) Sichtweisen, neue Perspektiven (Differenzschemata) an die Organisationen heranzutragen. Aus diesen sind aber keine Entscheidungen für Entwicklung und Veränderung deduzierbar. Ihre andere Aufgabe ist es, die Organisation in der von *ihr* (der Organisation) erworbenen Sichtweise entscheidungsfähig zu machen, ihr dabei zu helfen, sie zu unterstützen. In Beratungen zeigt sich damit recht deutlich die Dialektik von *Systemkoppelungen* und die dabei auftretenden Widersprüche. Beratung koppelt als Vermittlungsprozeß das Wissenschaftssystem an das Anwendersystem, die zu beratenden Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung etc..

1.1 Funktion und Rolle von Wissenschaft

Damit soll aber nicht gesagt werden, daß sich Berater möglichst von der Wissenschaft fernhalten sollen – im Gegenteil: Es schadet überhaupt nichts, möglichst viele wissenschaftliche Positionen kennenzulernen und auch selbst wissenschaftlich tätig zu sein; nur darf man dies nicht mit Beratung verwechseln. Für den Berater ist es weniger wichtig, in den verschiedenen Wissenschaften zu Hause oder irgendwo als Spezialist ausgewiesen zu sein, vielmehr muß er über die *Funktion und Rolle von Wissenschaft im Beratungsprozeß* Bescheid wissen.

Aus dem bisher Ausgeführten lassen sich zunächst zwei Rollen erkennen: die *bestimmende* und die *beschreibende*. Die erste figuriert nach dem

Modell (am naturwissenschaftlichen Muster) der technisch angewandten *Konstruktionswissenschaft*: Es wird ein *Ordnungsmodell* erstellt und begründet, und die vorhandene Wirklichkeit wird nach ihm zurechtgemacht. Die *Wahrheit* des Modells (der Wissenschaft) besteht in seiner *Bewährung* in der Praxis. Organisationen sind in dieser Sichtweise immer theoretische, abstrakte, zweckbezogene *Konstruktionen* und Verengungen von Gesamtwirklichkeiten. Jede zweckbestimmte Organisation hat Instrumentalcharakter und damit technische Anteile. Diese sind grundsätzlich und prinzipiell zu sehen. Sie resultieren nicht daraus, daß in Organisationen Maschinen und technische Medien verwendet werden, sondern umgekehrt: Diese können nur verwendet werden, weil Organisationen *auch* technische Gebilde sind.

Freilich meine ich nicht, daß sich der Berater nun zum Experten technischer Organisationswissenschaften ausbilden muß. Er soll aber z. B. wissen, wo es sinnvoll ist, im Beratungsgeschäft einen solchen zuzuziehen. Es ist sinnlos, das Angebot von Expertisen zu verweigern, wo es notwendig ist (nur weil man selbst davon zu wenig versteht).

Nun zur *beschreibenden Wissenschaft*, die reflektiert, analysiert – und dies „frei“ vom Zwang der Anwendung in technischem Sinn. Diese Wissenschaft kann man nun beschreibend, hermeneutisch, reflexiv, dialektisch, systemisch nennen, wie auch immer – als gemeinsamen Wesenszug würde ich ihr Enthaltsamkeit von technischer Anwendung und von *Entscheidung* zumessen.

Aufgabe dieser Art von Wissenschaft ist es, die Wirklichkeit so zu lassen, wie sie ist, und sie von allen möglichen Seiten her zu beobachten, zu beschreiben, Sichtweisen „herzustellen“, Verständigungsformen zu entwerfen, Sprache zu entwickeln – voller Bewunderung der Vielfalt und Komplexität. Ihre Aufgabe ist nicht Eingriff, Konstruktion von Wirklichkeit, zweckbezogene Reduktion oder normative Handlungsanleitung. Sie ist daher eigentlich „unpraktisch“ und im gängigen Sinn unnütz.

Vielfach zieht man daraus den Schluß, daß man sich diesen Luxus gar nicht leisten soll. Wissenschaften sollen evaluiert werden, tönt es von allen Seiten, d. h., sie sollen zeigen, wo sie von der Gesellschaft nutzbringend

angewendet werden können. Es gehört aber gerade zum Charakter „befreiter“ Reflexion, daß sie nur durch sich selbst evaluierbar ist – d. h. im Sinne ihrer unendlichen Aufgabe überhaupt nicht: Denn auf welches bestimmte Maß soll sie beziehbar sein? Dies heißt weder, daß sich nicht auch Wissenschaft darum kümmern kann, daß mit ihren Sichtweisen und Beschreibungen *etwas geschieht*, noch, daß sich Gesellschaft deshalb endgültig vom Freiraum Wissenschaft zurückziehen soll (Beratung z. B. ist ein Ort der *Koppelung* dieser Bereiche). Es soll aber weder die Wissenschaft ständig anwendbar sein, noch sollte man dies von ihr verlangen. Man zwingt sie sonst in seltsame Verrenkungen. Man sollte aber auch Politik und Gesellschaft nicht in die vollständige Wissenschaftsaneignung und –berücksichtigung hineinjagen wollen, weil sie dabei ihre Entscheidungsfähigkeit verliert.

Was ist der „Nutzen“ dieser autonomen, befreit-enthaltamen, beschreibenden Wissenschaft? Ich habe schon gesagt, daß sie „näher“ an der Wirklichkeit und, wenn man so will, damit „wahrer“ ist als jede angewandte Wissenschaft, denn letztere *muß* abstrahieren und reduzieren, *muß* Entscheidungen treffen – und jede Entscheidung ist Entscheidung für etwas Bestimmtes und Ausschluß anderer Möglichkeiten. Zwar reduziert auch die beschreibende Wissenschaft nach Perspektiven, Details etc. (dies liegt schon am Begriff und an der Sprache); insgesamt hat sie aber die Aufgabe, *nach allen Seiten zu gehen*, Komplexität also ständig zu erweitern. Nun können dies weder einzelne Personen, noch einzelne Wissenschaften in traditioneller Abgrenzung, aber alle zusammen wohl. So ist es heute eher die Frage, wie man sich zu dieser Unendlichkeit Zugang und in ihr Übersicht verschafft; auch hier sind Einzelpersonen zweifellos überfordert.

Konkret geht es um das Verhältnis aller nicht-technischen Bereiche der Organisation zu ihrer *wissenschaftlichen Erfassung* und um die Rolle der Beratung *dazwischen*. Für alle möglichen Wissenschaften ist Organisation in letzter Zeit interessant geworden; Psychoanalyse beschäftigt sich mit ihr ebenso wie Psychologie, Soziologie, Bürokratietheorie, Verwaltungswissenschaft, Systemtheorie, Biologie – zuletzt sogar Philosophie. Nun gibt es auch in diesen Wissenschaften genug Vertreter, die nach dem alten Modell Erkennen – Deduzieren – Anwenden vorgehen, sozusagen Organisations-

mechanik betreiben wollen. Dieses Unterfangen gelingt immer weniger, weil Systeme und Organisationen sozusagen zu ihrem Selbstbewußtsein als *Organismen* gekommen sind – und im Lebendigen herrschen andere Gesetze; z. B. werden Eingriffe von außen entweder überhaupt abgewehrt (wie gesundheitsgefährdende Bakterien) oder nach vorhandenen Mustern aufgenommen, bearbeitet und verändert. Systeme sind zu *Subjekten* ihrer (Selbst)Organisation geworden und lassen sich auch von Wissenschaften nicht mehr als Gegenstände, als Objekte behandeln. Dies erfahren alle jene externen Organisationsberater leidvoll, die meinen, das beste Modell geraten zu haben, und bemerken müssen, wie es im Umsetzungsakt aus – wie sie meinen – *irrationaler* Abwehr zerbröselt.

1.2 Bedeutung für die Praxis

Was also nützt dem Berater die ganze Wissenschaft, wenn er sie nicht anwenden kann? Sie kann zunächst Verständnis für die Vielfalt der Phänomene, die Buntheit und Komplexität von Organisationselementen erreichen, sie kann *bescheidener* machen und voreilige Verkürzungen und Simplifizierungen vermeiden helfen; und sie läßt den konkreten *Lebenssinn* von Organisationen besser verstehen und damit auch die *Vernünftigkeit* des anscheinend *Irrationalen* erkennen. In Organisationen ist immer weit mehr „los“ (wirklich) als ziel- und zweckbezogen nötig wäre; sie lassen sich daher nicht funktional reduzieren. Trotz aller Ausschlußversuche sind sie Ort einer gesamten Lebenswirklichkeit des Menschen, und diese bringt sich mehr oder weniger unterstützend oder dysfunktional zur Geltung. Diese Tatsachen sind heute allgemein anerkannt, was aber folgt für das Verhältnis von Wissenschaft und Beratung?

Ich halte nicht viel vom einzelwissenschaftlichen Vorgehen. Die Realität der Organisationen widerlegt unsere disziplinären Wissenschaftsorganisationsformen ständig. Sie werden schief und falsch, nicht weil sie für sich genommen falsch wären, sondern weil sie als einzelne an Gesamtzusammenhänge, eben an Systeme heranzutreten versuchen.

Heißt dies, daß man als Berater Universalgenie sein sollte? Eigentlich schon – wir wissen aber, daß dies eine illusionäre Überforderung ist. Ich komme daher zu meiner Anfangsbemerkung zurück: *Ein Berater ist kein Berater* – nur ein Team mit möglichst unterschiedlichen Ressourcen und Herkünften schafft in sich ein Gegenbild jener komplexen Wirklichkeit, die auf der anderen Seite die Organisation ausmacht. Erst eine *gemeinsam* vorgenommene Diagnose, die möglichst viele Wirklichkeitsbereiche von Organisationen umfaßt, läßt uns abschätzen, an welchen Punkten mit welchen Möglichkeiten und Sichtweisen angesetzt werden kann.

Für die Ausbildung des einzelnen Beraters heißt dies zweierlei: erstens, sich größtmögliche Übersicht zu verschaffen – über das, was an Wissen über Organisationen existiert. Neben den wissenschaftlichen Zugängen empfiehlt es sich m. E., sich auf noch zwei Gebieten kundig zu machen: einmal in der *Systemgeschichte* menschlicher Organisations-Entwicklung, zum anderen in der selbstreflexiven Literatur über Organisations-Entwicklung (s. Rieckmann 1991). Ich halte beides für unverzichtbar. Die gesamte menschheitsgeschichtliche Organisations-Entwicklung erscheint mir als eine Kette meist unbewußt getroffener kollektiver Entscheidungen. Man muß wenigstens die entscheidenden Weichenstellungen kennen, will man verstehen, in welcher Situation man sich heute befindet. Und Selbstreflexion ist gerade in unserem Bereich ganz besonders geboten – schon um den eigenen Handlungsrückhalt zu sichern; ohne diesen verliert man als Berater sehr leicht jene Widerstandskraft, die man Organisationen gegenüber nun einmal braucht.

Zweitens heißt dies zu lernen, im Team zu arbeiten und sich nie auf sich allein verlassen zu wollen. Auch Klienten ist dies ganz deutlich zu machen: Aus naheliegenden Gründen (individualistisch-autoritären Traditionen, ökonomischen Gründen, aber auch aus dem meist unbewußten Motiv, Individuen seien eben leichter „einkaufbar“) wollen sie oft nur einzelne Berater. Man kann ihnen aber doch immer wieder deutlich machen, daß durch Teams die Qualität der Beratung *exponentiell* zunimmt. Allerdings müssen die Teams ihrerseits funktionieren.

Wir kommen damit im eigentlichen Sinn zur *Koppelungs- und Vermittlungsrolle von Beratung* und zu einer letzten noch genaueren Beschreibung

der Rolle von Wissen, Wissenschaft, Theorie und Modell. Das Problem – auf einer anderen Betrachtungsebene – lautet: Wie werden unter Zuhilfenahme vorhandenen (wissenschaftlichen) Wissens Entscheidungen getroffen und optimiert, die weder aus dem Wissen durch Experten deduziert werden können, noch den Entscheidenden Eigenverantwortung, „Systemfreiheit“ und Selbständigkeit nehmen? Ein Kollege brachte es unlängst auf den Punkt: „Beratung ist organisierte Hilfe für Entscheidungsprozesse – nach bestem Wissen und Gewissen.“

Zusammenfassend sehe ich für Theorie, Wissen und Modelle folgende Funktionen im Beratungsprozeß:

- Sie haben in Beratungssituationen direkt oder indirekt immer *Interventionscharakter*.
- Sie dienen der Erweiterung von Sichtweisen und des Motivationshorizontes, dem Herantragen neuer *Differenz-Schemata* methodischer Disziplinierung (Selbstdistanz, Überwinden notwendiger „Befremdlichkeitsgefühle“) und damit
- dem besseren Verständnis seiner selbst als Material der Selbstreflexion („Versprachlichung des Selbst“).
- Erst dieses Verstehen macht sicherer für die selbst zu treffenden Entscheidungen und für die Übernahme der damit verbundenen Verantwortungen.
- Jede Organisation hat *ihre Theorie*. (Das soll nicht heißen, daß man über jede Organisation eine eigene Theorie machen kann – das ohnehin -, sondern daß im Sinne ihrer notwendigen Reduktion auf Zweck und Ziel jede Organisation Theorie *verkörpert* ein theoretisch-künstliches Gebilde *ist*). Organisationsdiagnose heißt, diese Theorie und ihre Auswirkungen zu erfassen.
- Theorien und Modelle dienen der Zusammenfassung, der sprachlichen Einigung und Verbindlichkeit gemeinsamer Sichtweisen. Zusammenfassung und Einigung sind immer auch verallgemeinernde Reduktionen.
- Modelle dienen der Entscheidungsvorbereitung, für die Komplexität reduziert werden muß; Theorien, Erzählungen, Mythen dienen der Bekräftigung, Rechtfertigung und Stützung getroffener Organisationsentscheidungen.

- Modelle sind Entscheidungen einer „Machbarkeit“ und Entlastung gegenüber weiteren, immer denkbaren Möglichkeiten.
- Als besondere Intervention dienen sie auch der emotionalen Entlastung (Rationalisierungseffekt).
- Sie sind Ordnungsformen der Sinnreflexion.

Die Punktation macht ersichtlich, daß es sich hier nicht um wissenschaftliches Wissen im beschriebenen Sinn handelt – weder im Sinne der „unendlichen Reflexion“ noch im Sinne einer möglichen technischen Anwendung. Was hier bezeichnet wurde, könnte man *Beratungswissen* oder *Beratungstheorie* nennen; nicht Wissen und Theorie über Beratung, sondern Wissen, Theorie, Modell, wie sie sich im Beratungsprozeß *konstituieren*, welche Gestalt und Funktion sie bekommen. Die jeweilige Funktion ist durch die Beratungssituation determiniert. Es ist daher vor allem wichtig, sich über diese Klarheit zu verschaffen.

Dem Berater- und Klientensystem sollte immer transparent sein, in welcher Funktion Theorie, Wissen, Modelle auftreten und verwendet werden. Dies ist umso dringlicher, als es einiges an unausgesprochenen Wünschen, Erwartungen, Hoffnungen etc. gibt, die ihrerseits aus der Situation heraus Wissensangebote funktionalisieren. Häufig wird man mit Grundhaltungen konfrontiert, die leicht dazu verführen, selbst die Rolle des *Wissenden*, des wissenschaftlichen Experten anzunehmen und damit den Beratungsprozeß auf Schienen zu stellen, die man schwer wieder verlassen kann.

In der einen Grundhaltung wird schnelle und effiziente Hilfe erwartet, man sucht den „Arzt“ oder „Experten“ und begibt sich als „Patient“ oder „Laie“ in freiwillige Abhängigkeit. Diese Anfangssituation ist durchaus „normal“ und als solche zu akzeptieren. Jeder Berater *muß* in ihr mehr sicherheitsgebende Autorität annehmen, als ihm oft recht ist. Er muß imstande sein zu vermitteln, daß der Kunde mit ihm die rechte Wahl getroffen hat. Dies kann er auf verschiedene Art – eine ist es eben, auch mit Theorien, wissenschaftlichen Forschungen und Ergebnissen aufzufahren. Das kommt auch durchaus den Abhängigkeitswünschen auf der anderen Seite entgegen. Wenn man aber das Konzept der „Selbstheilung“ der Organisation vertritt, der Selbstverantwortung für Entwicklung und Veränderung, empfiehlt es

sich, die Rolle als Experte nur zum Teil anzunehmen und möglichst bald die Dysfunktionalität des Abhängigkeitsverhältnisses zu thematisieren.

Die zweite Grundhaltung motiviert sich aus dem glatten Gegenteil: Eigentlich will man weder Entwicklung noch Veränderung, obwohl man es offiziell beteuert. Hier hat der Ruf nach Expertise, Theorien, Wissenschaft einen anderen Hintergrund. Nichts geht nämlich schneller und leichter, als nachzuweisen, daß alles Vorgetragene eben graue Theorie ist und die Praxis ganz anders. Dem Berater wird Schritt für Schritt „nachgewiesen“, wie mangelhaft und unbrauchbar seine Theorien und Modelle sind. Wenn man in dieser Beratungssituation zu rasch auf die Schiene des Fachmanns springt, begibt man sich leicht aufs Glatteis.

Die dritte Grundhaltung erwartet Rechtfertigung, Beweis für die bereits vorhandene Ansicht und Maßnahmenvorstellung des jeweiligen Klienten. Die Fachinstanz soll von außen – ohne Betriebsblindheit – bestätigen und begründen, was sich bestimmte Leute oder Interessengruppen im Inneren denken und vorstellen.

Äußere Autorität schafft leichtere Akzeptanz im Inneren und kann auch als entlastendes Alibi für „unpopuläre“ Maßnahmen verwendet werden. Es sind uns einige „berühmte“ Beratungsfirmen wohlbekannt, die dieser Funktion Ansehen und Ruf verdanken. Ich meine dies nicht abwertend: Es gibt Maßnahmen, die sich Unternehmen als *Sozialkörper* selbst schwer zumuten können, weil diese emotional überlasten (z. B. Rationalisierungsmaßnahmen, die immer einer „Selbstamputation“ gleichkommen). Hier braucht man *fremde*, nicht in gleicher Weise involvierte Autoritäten. Jedenfalls sollte m. E. zwischen Auftraggeber und Berater Klarheit herrschen, worum es eigentlich geht und wozu hier Wissenschaft herangezogen wird. Wenn man sich aber auf eine solche „Beratung“ einläßt und hier ein Maximum an Verantwortung übernimmt, ist es besser, von *Selbstorganisations-Konzepten* Abschied zu nehmen. Diese wären auch nur störend, weil man nie weiß, ob nicht die ursprünglichen Zielsetzungen durch sie verändert werden.

Auf der Basis erreichter Klarheit läßt sich Wissen und Wissenschaft in den beschriebenen Funktionen recht gut verwenden. Die Erweiterung von

Sichtweisen, die Betriebsblindheit überwinden helfen, ist dann ebenso möglich, wie das Herantragen neuer *Differenzschemata*. Hier wird nicht theoretisch beruhigt, die Mitglieder der Organisation bekommen nur neue, andersgeartete „Brillen“ aufgesetzt, die ihnen einen anderen Blick auf ihr Unternehmen gestatten; hier wird ihre Wahrnehmungsfähigkeit geschärft und damit ihre Kompetenz erweitert. Dies verschafft ihnen wiederum mehr Material für Selbstreflexion, neue Betrachtungsweisen für Problemursachen und Diagnosemöglichkeiten; allerdings wird dadurch Komplexität erweitert, und wie in der „verstehenden“ Wissenschaft kann dieser Prozeß unendlich fortgesetzt werden.

Auf die Organisation bezogen kann dies allerdings ungewollte Folgen haben oder gerade jenen Tendenzen entgegenkommen, die Stabilität, Ruhe und Status quo befestigen wollen: Man denkt und analysiert zwar viel – hat dafür sogar Projekte geschaffen –, aber es ändert sich nichts; und wenn sich einmal irgendwo doch etwas bewegt, so kann man sich darauf stürzen und wiederum unendliche Reflexionsprozesse starten.

1.3 Unendliche Reflexion versus Komplexitätsreduktion

Wir stehen hier vor einer zentralen Beratungsdialektik, die äußerst schwer zu steuern ist und allen Seiten viel an gutem Willen abverlangt: Analyse, Reflexion und damit Komplexitätserweiterung sind zweifellos notwendig. Um z. B. eine adäquate Organisationsdiagnose erstellen zu können, in der auch das Thema *Umwelten* berücksichtigt wird, muß schon einiger Aufwand getrieben werden, und es wird dabei deutlich, wie kompliziert, verschränkt, und im Grunde „unbeherrschbar“ alles ist. Nun sind unsere Organisationen ohne Zweifel äußerst komplexe Gebilde, die einen würdigen Gegenstand für die *unendliche Reflexion* abgeben. Beratung soll aber nicht bloß Denken, sondern auch Handeln ermöglichen. Komplexität läßt leicht Ohnmachtsgefühle auftreten; und diese zu befestigen kann eigentlich nicht Ziel einer Beratung sein – auch wenn man sich dabei als Informierter und „Wissender“ profilieren kann.

Wissenschaftliche oder Expertenentscheidungen sind immer „Laborentscheidungen“, aber die betroffenen Organisationen verhalten sich nicht wie Labors. Wiederum wird klar, was Beratung hier ist: Nach „gehöriger“ Komplexitätserweiterung hat sie dafür zu sorgen, daß jene in die Lage versetzt werden, *ihre* (höchsteigenen) Entscheidungen zu treffen, die sie dann auch tragen müssen und durchzuführen haben. Deutlich auch die Vermittlungsposition: Im Stadium der Komplexitätserweiterung verhält sie sich analog zur wissenschaftlichen Neugierde im Sinne der „unendlichen Reflexion“; im Stadium der Reduktion geht es nicht um Wissen, sondern um Entscheidung. Darum geht es auch sonst im Unternehmen – der Unterschied besteht aber darin, daß nun Entscheidungen mit mehr Hintergrundwissen, mehr Übersicht und damit mehr Sicherheit getroffen werden können. Beratung verhindert so naives Entscheiden in komplexen Situationen; naives Entscheiden verfährt nämlich nach Modellen und Bildern, die aus einer Zeit kommen, als die Welt noch einfacher war oder man jedenfalls glaubte, sie nach einfachen Vorstellungen ordnen zu können (z. B. nach Oben und Unten, Ursache und Wirkung, Einzelentscheidungsprinzip etc.). Beratung ist daher immer ein Balanceakt zwischen Komplexitätserweiterung und Komplexitätsreduktion.

1.4 Unternehmenskultur

Seit geraumer Zeit wird von *Unternehmenskultur*, von *Unternehmensidentität* etc. gesprochen. Auch wenn diesbezüglich oft vieles in vager, mythischer Andeutung bleibt, läßt sich mit diesen Begriffen einiges anfangen. Sie sagen nämlich zweierlei: erstens eben, daß jedes Unternehmen Theorie (Weltanschauung, interpretierende Ordnungsschemata) verkörpert und zweitens, daß jedes Unternehmen als „Individuum“ *seine* Theorie repräsentiert. Diese ist nicht bloß Produkt der zweckbezogenen Eigenlogik (hier gibt es in so manchem systemtheoretischen Ansatz Verkürzungen), sie enthält auch alle *Reaktionsformen* auf sie (Stützung, Rechtfertigung, Abwehr ihrer Reduktion etc.). Und hier entwickelt nun tatsächlich jedes lebendige Gebilde, d. h. jedes Unternehmen, seine eigenen (theoretischen)

Entscheidungen, die ein ihm adäquates Überleben sichern. Überleben ist nun oft nicht Sache des einen rationalen Zwecks (z. B. Autos zu produzieren). Vieles wird mittransportiert, kann sogar die Oberhand gewinnen. Unternehmensidentität herstellen bzw. erreichen heißt auch, diese Zwecke aufeinander abzustimmen und sie auszubalancieren. Es wird ebenso fatal enden, wenn der „Hauptzweck“ (nämlich z. B. Autos zu produzieren) unter „ferner liefen“ figuriert, wie es wahrscheinlich dem Hauptzweck schadet, wenn man meint, ihn allein gegen alle anderen verfolgen zu müssen.

Organisationsberatung ist nun Mithilfe zur (theoretischen) selbstreflexiven Erfahrung der Organisation. Damit wird die neue Vermittlungsrichtung von Beratung klar: Es kann nicht mehr darum gehen, allgemeine Theorien über Organisationen herzunehmen (oder sich diese in der Ausbildung anzueignen) und dann zu sehen, ob die jeweilige Organisation dazupasst, es muß vielmehr darum gehen, daß Organisationen jene theoretisch-selbstreflexive Kompetenz entwickeln, die es ihnen ermöglicht, ihre eigene, zu ihnen passende Theorie zu entwickeln.

Hierzu verfügt sie über Angebote auf zwei Ebenen: Einmal stellt sie Arrangements zur Verfügung, in denen diese Kompetenz erworben und ausgeübt werden kann, und zweitens hilft sie mit Theoriestücken, Formulierungen, Modellen, Bildern aus; sie unterstützt hier Sprachbildung. Denn die über sich selbst erworbene Theorie bringt keinen Identitäts- und Steuerungsgewinn, wenn sie nicht eine gewisse, das gesamte Unternehmen erfassende Sprachverbindlichkeit hat.

Unternehmensrichtlinien, Führungsgrundsätze etc. sollten Resultat solcher selbstreflexiven Prozesse und Sprachregelungen sein. Das sind sie heute meistens nicht. Ihre appellativ-postulatorische Form (versteckt in Hochglanzpapier) bringt ihren Ursprung zum Ausdruck: Einige Verantwortliche finden, daß es so sein sollte, ohne die Realität ihrer Kultur wirklich untersucht zu haben. Deshalb sind auch alle diese Grundsätze einander so ähnlich und allgemein.

Präventive Steuerung ist nicht häufig. Ein Grund dafür liegt im Mangel an institutionalisierter Selbstreflexion (Feedback), im Mangel an einer ständig erneuerten „Theorie“ über sich selbst. Denn klar ist, daß man ständig zu

neuen Entscheidungen gezwungen ist. Es macht aber einen Unterschied, ob man diese ad hoc und zufällig oder aus einem versicherten Gesamtkonzept trifft. Zwar wird immer beides notwendig sein, gegenwärtig fehlt es aber meist an letzterem.

Gesamtkonzepte, erstellt auf Grund von Selbsterfassungen, sind immer auch neue Komplexitätsreduktionen; diese müssen aber stattfinden; allerdings sollten sie nicht zufällig erfolgen – oder als hierarchische Vorgabe, sondern als theoretisch ausgewiesene Resultate kollektiver Überlegungs- und Entscheidungsprozesse. In ihnen ist nämlich die vorhandene Komplexität am besten repräsentiert. Beratung kann dazu beitragen, daß diese Prozesse in Organisationen stattfinden und eingerichtet werden. Gerade neue Entscheidungen für Umstrukturierungen, Organisationsveränderungen bedürfen dieses Backgrounds. Da jedes Individuum in einer Organisation seine eigene perspektivische Theorie entwickelt, setzt es auch Schwerpunkte und daraus Handlungskonsequenzen. Es kann nicht angenommen werden, daß Vorgaben von oben oder von außen immer zu diesen passen. Daher ist eine gemeinsame „Theorie“, die erst eine gemeinsame Sichtweise der Unternehmensidentität „entscheidet“, so wichtig, denn nur in ihr werden gesetzte Maßnahmen verankerbar und plausibel.

2. Zu Person und Verhalten

Beratung, die darauf aus ist, Organisationen in den Stand zu versetzen, sich ihre Theorie selbstreflexiv zu erwerben, ist in jedem Fall mit Sinnfragen konfrontiert, die über das unmittelbare Organisations-Know-how hinausgehen. Ich meine, als Berater sollte man diese Fragen nicht abwehren, sondern sich Arrangements überlegen, in denen sie Platz haben. Ich halte davon mehr als von den modernen Mythen, die sich heute gerne um Organisationstheorien ranken. Diese Erscheinungsformen bezeugen aber letztlich wiederum nur eines: Man scheint wieder mehr Heimat in sinnstiftenden, orientierenden Theorien zu brauchen.

Es kommt noch ein Weiteres erschwerend hinzu: Andere Therapeuten-, Trainer- und Beratungsberufe haben ihre bereits erprobten Settings, in de-

nen sich Selbsterfahrung in Konstellationen, die der zukünftigen Tätigkeit entsprechen, üben läßt. Für Organisations-Selbsterfahrung gibt es kaum Entsprechendes. Die Kernfrage also lautet: Wo kann man Selbsterfahrung in Organisationen erwerben und welchen Stellenwert hat sie für Ausbildung? Es gibt nun sicher einige Angebote, die empfehlenswert sind (Tavistock-Programm, MundO, Hernstein, ÖGGO, Universität Klagenfurt etc.).

Meine Erfahrungen mit solchen und ähnlichen Programmen haben mich folgende Grundprobleme bemerken lassen:

- Sie sind notwendigerweise stark strukturiert und erlauben wenig experimentelle Bewegungsräume (insofern sind sie realen Organisationen zwar nicht unähnlich, teilen mit ihnen aber auch das Schicksal einer gewissen Starrheit; was diese individuell und emotional bedeutet, läßt sich allerdings ganz gut erleben).
- Sie sind zu kurz – um eine umfassendere prozeßorientierte Selbsterfahrung zu ermöglichen, müßten sie etwa doppelt so lang sein.
- Dasselbe gilt für die Aufarbeitung der Bedeutung der unterschiedlichen Sozialelemente; ich habe noch kein Seminar erlebt, in dem es gelungen ist, alle wirklich relevanten Konstellationen (Individuen, Paar- und Gruppenbildung, Koalitionen, informelle Gruppen, bürokratische Elemente etc.) aufzugreifen und zu besprechen.
- Dadurch entsteht viel ungeklärte und oft auch unklärbare emotionale Diffusion, die man als Restbestand mit nach Hause nimmt.
- Wenn es „gefährlich“ bzw. aktionistisch chaotisch wird, wird dies im allgemeinen nur beschränkt zugelassen und durch Theorie-, Interpretations- und Organisationsmaßnahmen gesteuert und zugeschnitten.

Man lernt hier zweifellos einiges, ganz befriedigend ist es aber für mich nicht. Ergänzend dazu gibt es noch zwei andere Settings; längere experimentelle Organisationslabs, in denen man meist zwar die ganze menschheitsgeschichtliche Organisationsentwicklung *in nuce* Revue passiert, sehr aufregend und intensiv, nur haben diese Seminare recht wenig mit unseren realen, differenziert verfaßten Organisationen zu tun. Schließlich gibt es auch noch „harmlosere“ Seminare über Organisationsdynamik (besser – „management“), in denen man sich durch Fallbeispiele und deren Analyse

den realen Organisationen zu nähern versucht. Der Nachteil hier: Wenn nicht gerade der eigene Fall dran ist, sinken Interesse und emotionelle Beteiligung. Bleibt als eine der wichtigsten Ausbildungsmöglichkeiten: das „aufgeklärte Meisterprinzip“ in realen Beratungsprojekten mit realen Organisationen.

2.1 Zugang zur eigenen Angst

Wer nicht in Routine erstarrt ist oder seine Arbeit auf technische Verfahren beschränkt hat, wird zugeben müssen, daß er sich der Organisation mit mulmigen Gefühlen im Magen, zumindest mit innerer Gespanntheit nähert. Man ist sich fremd, die Situation ist diffus überdeterminiert, die Unsicherheit unabwendbar. Beide Seiten streben aus dieser Situation heraus – so rasch wie möglich soll Bekanntes, Vertrautes sich einstellen. Letzteres dient nicht unbedingt einer günstigen Weichenstellung – eigentlich müßte Unsicherheit bestehen bleiben, ausgehalten und produktiv genützt werden. Die Hauptlast hat hier zweifellos der Berater zu tragen. Organisationen sind es eher gewohnt, Probleme schnell aus der Welt zu schaffen, auch wenn dies Lösungen produziert, die erst recht Probleme sind. Analyse, Selbstreflexion kann nur dann funktionieren, wenn man zunächst das Problem – die Schwierigkeit, den Konflikt – *sein* läßt, indem man zwar in reflexiver Distanz, aber doch eine Zeit mit ihm lebt und die damit verbundenen Unannehmlichkeiten auf sich nimmt. Dies führt zu einem emotionalen Dauerdruck, der von Klienten leicht auf Berater übertragen wird; diese müssen aber auch gewisse Anteile übernehmen, damit das System *lernfähig* wird. D. h. ganz schlicht, daß sie nicht nervös oder überaktiv werden dürfen, sondern mit dem notwendigen Zeitmaß auch Ruhe, Geduld und Gelassenheit vermitteln müssen. Letzteres gelingt aber meiner Erfahrung nach nur, wenn man Zugang zu seiner eigenen Angst und seinen Reaktionsformen hat.

Psychoanalytische, gruppodynamische und viele andere Settings mögen dazu das ihre beitragen und sind wohl auch zur lebensgeschichtlichen Selbsterfassung unentbehrlich. Nur – eine Organisation ist noch einmal etwas anderes. Es ist zwar wichtig, auch bei Ängsten, die durch die Organisation ausgelöst werden, den lebensgeschichtlichen Ich-Anteil zu ken-

nen, darüber hinaus gibt es aber auch Gefühle, die mit der organisatorischen Konstellation zusammenhängen. Diesbezüglich Anlässe, Auslöser, Verdichtungen zu erfassen, ist ebenso wichtig, wie sie von denen zu unterscheiden, die anderswoher kommen.

Ohnmachtsgefühle und Angst vor Zugehörigkeitsverlust begleiten wohl jedes Individuum. Nun könnte der Berater das eine zugeben und vom anderen profitieren, soll doch seine Zugehörigkeit ohnehin nicht ohne Distanz stattfinden. Einmal muß man aber doch auch zur Kenntnis nehmen, daß Berater Menschen sind, wie andere auch, und selbstsichere Autonomie nur über einen steinigen Weg erreicht werden kann, zum anderen, daß in Organisationen Distanz und Autonomie bisher kaum gefragt war und zu Außenseitertum und Zugehörigkeitsverlust geführt hat. Erst in letzter Zeit ändert sich hier etwas, trotzdem bleibt das Paradoxon: im Berater verlangen Organisationen eine „Person“ mit Eigenschaften, die sie selbst verhindern.

2.2 Steuerung permanenter Überforderungen

Jeder Beratungsprozeß ist in jeder Situation *überdeterminiert*. Es gilt, bestimmte, entschiedene Wege zu gehen und klare Ziele zu erreichen. Dennoch wird er darüber hinaus ständig von Umwelten begleitet und beeinflusst, die nur zum geringen Teil behandelt und gesondert betrachtet werden können. Überdeterminiertheit produziert ständig Überforderung. Beratung kann auch als ein Prozeß der *Steuerung permanenter Überforderungen* angesehen werden. Dies gilt zwar für das Leben insgesamt, in Beratungen hat es aber eine professionelle Pointe: Man darf es nämlich weder – wie sonst oft – verdrängen noch davor resignieren, vielmehr muß man es in Teilen zulassen und zugleich die Angst davor nehmen – wahrlich eine Quadratur des Kreises.

Der Berater seinerseits hat nun mit Übertragungen und eigenen Reaktionsbildungen zu kämpfen, weiß sich vor einer neuen komplexen Situation und kann die erwünschte Sicherheit weder sich selbst noch dem anderen anbieten – erst recht nicht, wenn er analytisch Komplexität zu erweitern beginnt, neue Sichtweisen und Differenzschemata anbietet. Zunächst wächst die Verwirrung, bevor es gelingt, im System Energieblockaden zu lockern.

Was ist hier nun „echte“ Beraterkunst? Einfach gesagt: aus Überforderungen Herausforderungen zu machen. Doch wie geht dies? Es handelt sich um einen Balanceakt, der ständig reflektiert werden muß. Die Dialektik lautet nämlich: Man muß so viel Überforderung zulassen, daß jedenfalls Verunsicherung entsteht, aber man muß so viel Überforderung ausschließen, wie das System braucht, um sich lernfähig zu erhalten. Strukturen, Settings, Designs etc. stellen für mich das einzige Mittel dar, das der Dialektik des Angebots gerecht werden kann. In ihnen erfährt der Klient auch etwas über seine Möglichkeiten in Zumutungen und Erträglichkeiten, oft erstaunlich, was diesbezüglich in Organisationen möglich ist.

Die Steuerung dieses Prozesses der Balance zwischen Sicherheit und Überforderung zu lernen, halte ich für ein wichtiges Ausbildungsstück. Für die Person heißt dies übrigens, gut Bescheid zu wissen über die eigene Balance zwischen möglichen „sadistischen“ und „masochistischen“ Anteilen in sich selbst.

Mit dem Problem des Umgangs mit kollektiv gebündelter Emotionalität hat die klassische, an betriebswirtschaftlicher Rationalität orientierte Beratung nichts anzufangen gewußt. In der Tat weiß man nicht viel darüber. Natürlich hängt die neue Beachtung von Phänomenen wie Unternehmenskultur, latenten Strukturen etc. mit dem Wandel der Organisationen selbst zusammen – und damit auch dem ihres Begreifens.

Die Schwierigkeit, Ganzheit adäquat zu erfassen, liegt aber nicht bloß im Grundsätzlich-Erkenntnistheoretischen (Problem der Grenzziehung, Problem des Denkens, das immer auch „außerhalb“ ist, etc.), sie liegt auch darin, daß wir uns mit dieser Metaebene begrifflich äußerst schwer tun. Eigentlich wissen wir nämlich über die organisatorische Wirksamkeit von Gefühlen noch recht wenig. Wir vermuten zwar einen bedeutenden Einfluß – wie dieser aber konkret und im einzelnen erfolgt, ist weitgehend *terra incognita*; daher wissen wir auch wenig über ihre Steuerbarkeit. Es liegen zwar in der Systemtheorie diesbezüglich einige Versuche vor – soweit ich sie kenne, möchte ich aber von einer *funktionalen Unterbestimmung* sprechen, der sie unterworfen werden. D. h., daß sie zwar sehr wohl „Kultur-faktoren“ (Normen, Muster, latente Strukturen) einordnen und gelten las-

sen und insofern die Aufmerksamkeit beträchtlich erweitert haben, diese aber analog zu sonstiger Funktionalität zu beschreiben versuchen. Zwar ist es durchaus berechtigt zu fragen, welche *Funktion* eine bestimmte Unternehmenskultur innerhalb einer Organisation hat – was sie fördert, verhindert, welchen Status sie aufrechtzuerhalten versucht –, die Gefahr aber, sich bei dieser Betrachtungsweise zu beruhigen, besteht für mich in einem neuen „Vernetzungsmechanismus“, in dem sich aufs neue Funktionen nur wie Kulissen hin und her schieben – wiederum „emotionsfrei“. Nun meine ich, daß mit dem Erreichen der beschriebenen Metaebene eine neue Qualität erreicht ist, die sich gerade nicht bloß funktional beschreiben läßt. Es handelt sich nämlich um jene des *Selbstwiderspruchs*.

2.3 Notwendige Widersprüche und systemeigene Emotionalität

Management bedeutet demnach immer mehr das Steuern notwendiger Widersprüche – von Gegensätzen unterschiedlicher „Logiken“. Notwendige Widersprüche haben es nun an sich, nicht funktional lösbar zu sein – etwa dadurch, daß man eine neue Normkulisse setzt. Sie reproduzieren sich ständig selbst und sind für ausreichend Emotionen und Unruhe gut. Meine Vermutung ist, daß wir erst dann Organisationen wirklich steuern lernen (d. h. übrigens im großen: Massengesellschaften organisieren können), wenn uns allmählich klar wird, was spezifisch organisationsbedingte Emotionalität eigentlich ist.

Schließlich sorgt die Beziehung von Berater und Klient ihrerseits für alle möglichen Emotionen, die sich immer und ungewollt einstellen. Nun gibt es Übereinstimmung darin, daß man in diesem Gefühlswirrwarr möglichst viel transparent machen und aufklären soll, was sicher richtig ist, aber Vollständigkeit wird auch hier nicht erreichbar sein. Jedenfalls sollte man sich ein gewisses Wissen bzw. Erfahrung darüber zulegen, mit welchen Gefühlen und Energien man arbeiten kann und welche eher hinderlich sind.

Erschwerend kommt noch hinzu: Aus vielen Untersuchungen und Übungen wissen wir, daß sich die wenigsten Menschen darum reißen, über Organisationen nachzudenken; eher sind Organisationen, für sich genommen, emotional negativ besetzt, und man will so wenig wie möglich damit zu tun haben. Diese Tatsache versetzt den Berater in eine mehrfach paradoxe Situation: erstens deshalb, weil er emotionale Grundbarrieren überwinden muß (er muß die negative Grundeinstellung überwinden und den Gegenstand Organisation als Reflexionsthema attraktiv machen); zweitens, weil die Emotionen, die in der Beratungssituation aktiviert werden, nicht immer jene sind, die für Organisationsanalyse tauglich sind (z. B. dyadische Projektionen und Übertragungen); es kann nicht gut ausgehen, wenn er letztere benützt, um die Attraktivität ersterer zu erreichen. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, *organisationseigene* Emotionalität zu identifizieren und mit ihr zu arbeiten.

Es ist entwicklungsgeschichtlich wahrscheinlich, daß wir, ohne auf der Erlebnisebene aktiviert zu werden, nicht wirklich lernen – im Sinne von *Aneignung*. „Emotionalisiert“ man aber an der falschen Stelle, wird zwar verschiedenes gelernt, nur oft etwas anderes als erwünscht (z. B., wie gut Gruppen funktionieren, wie schön es in ihnen zum Unterschied von der Organisation ist). Ich glaube nun nicht, daß wir allgemein in den nächsten Jahrzehnten unsere Lust an Abstraktionen entdecken und entwickeln werden, obwohl es wahrscheinlich nottäte. Ich halte aber auch nichts davon, die damit verbundenen Entfremdungserlebnisse zu verschleiern. In Organisationen ist nun einmal der ausgeruhte Verstand gefragt, der nicht durch „den Bauch“ ersetzt werden kann. D. h., daß es generell notwendig werden wird, über diese Tatsachen aufzuklären.

3. Zur Frage der Kompetenz

Die Frage nach dem *Können* stellt sich in allen Beratungsberufen mit besonderer Intensität. Dies hängt mit der Vermittlungs- und Koppelungsrolle zusammen. Im Wissenschaftssystem bleibt das Können im allgemeinen auf innerwissenschaftlichen Methoden- und Instrumentengebrauch

beschränkt; nach *außen* wirkt man entweder über technische Anwendung oder über Appelle an Einsicht und Vernunft. Ersteres funktioniert unter gleichen „Laborbedingungen“, letzteres nur in sehr beschränktem Maße.

Die gängigen Managementausbildungen scheitern nicht bloß an der Dominanz wirtschaftlicher Eigenlogik, sondern an drei Mißverständnissen: erstens dem nach wie vor individualisierten Lernbegriff, zweitens am Mangel an Organisationsverständnis und drittens am Festhalten direkter Steuerungsmöglichkeiten. Natürlich hängen alle drei miteinander zusammen. Individuen können zwar für sich alles mögliche lernen, aber gegenüber Organisationen ist individuelles Wissen und Können, wenn es nicht deren Mustern und Standards entspricht, unanwendbar. Dies erfährt jeder Manager schmerzlich, wenn er Seminarerfahrung und -wissen nach Hause übertragen will. („Der Alltag hat mich wieder geschluckt“, hört man oft.) Es ist daher wichtig, die organisatorische Verankerung zu berücksichtigen. In Organisationen kommt es nur dann zu Lernprozessen, zu Entwicklungen und Veränderungen, wenn diese kollektiv organisiert sind, also eigentlich Systemdifferenzen repräsentieren. Letztere gilt es, *organisiert* einzurichten, und dafür ist Organisations-*Können* zu erwerben. Die Meinung, es gebe direkte individuelle Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten, kommt nicht bloß aus maschinenanalog-mechanistischem Denken, sie ist vielmehr *Restbestand* der alten Hierarchie, in der es noch möglich war (auf Grund höherer Übersichtlichkeit und Einfachheit), durch autorisierte Einzelentscheidungen zu steuern. Diese Zeit scheint unwiederbringlich vorbei.

Wenn nun aber Management im Sinne *indirekter Steuerung* mit Begriffen wie Selbstberatung, Selbstvermittlung und Systemdifferenz in Zusammenhang zu bringen ist und damit Strukturähnlichkeit zu Beratung überhaupt bekommt, gewinnt daraus Organisationsberatung eine besondere Aufgabenzuweisung: Es muß ihr nämlich darum gehen, jene Managementkompetenz zu vermitteln, die in Zukunft die „Systeminsassen“ instand setzt, ihre eigene „Beratung“ durchzuführen. Ihr *Können* sollte partienweise zu jenem der Manager werden. Vom technisch-instrumentell eingreifenden Können unterscheidet sich aber Beratungskönnen (trotz aller Routinen und „Techniken“) fundamental: Es geht nämlich (transzendental) um ein Können, das anderes Können ermöglicht, bildet, formt. Es ist nicht

ein immer gleicher Eingriff mit vorhersehbarem Resultat, es ist vielmehr ein Eingriff, der Prozesse in Gang setzt, die sich allmählich selbst zu lenken haben. Nun müssen zwar Manager – in Berücksichtigung der wirtschaftlichen Eigenlogik – durchaus auch von anderen Eingriffsformen Gebrauch machen, in wesentlichen Teilen ihres Managements gilt es aber, sich einer anderen „Eingriffsform“ zu befleißigen. Dafür ist nicht zuletzt ein organisatorisches Können vorausgesetzt, das sich aus analogen Gründen im Beratungsprozeß lernen läßt.

Hier nur einige wichtige Aufgaben aus dem Kompetenzfeld des Beraters – sie entsprechen zunächst der *Autoritätsaufteilung*. Während dem Klienten im Beratungsprozeß zweifellos zu Beginn die *Inhaltsautorität*, später die *Entscheidungs-* und *Lösungsautorität* zukommt, muß der Berater mindestens drei Autoritätsfunktionen übernehmen, die erst allmählich auf den Klienten übergehen können – ich nenne sie die *Strukturautorität*, *Balanceautorität* und *Prozeßautorität*. Alle drei sind an ein bestimmtes Können gebunden, das für mich ein ganz wichtiger Teil der Ausbildung sein muß.

3.1 Strukturautorität

Die Strukturautorität hängt mit der Konstituierung von System- und Reflexionsdifferenz zusammen. Es ist zuwenig, Individuen zum Denken aufzufordern (dies provoziert auch das individualistische Mißverständnis), es müssen kollektive Reflexions- und Lernprozesse eingeleitet werden, und dazu bedarf es einer Regie und organisatorischer Maßnahmen (Gruppenbildungen, plenar gesteuerter Prozesse, Konfrontationssitzungen, arbeitsteilige Verfahren, Selbstdarstellungsformen usw.). Hier ist soziale Phantasie verlangt und Übung, in alternativen ungewohnten Organisationsformen zu arbeiten. Strukturangebote müssen zunächst vom Berater kommen, weil Klienten nicht nur meist darin ungeübt sind, sondern weil es aus vielen zum Teil bereits beschriebenen Gründen nicht üblich ist, Systemdifferenzen zu organisieren, die es gestatten, sich selbst als Organisation genauer anzusehen. Neue soziale und organisatorische Arrangements sind zunächst in gewissem Sinn „Verführung“ dazu.

Das systemische Management und die systemische Beratung sieht als eine ihrer Hauptaufgaben *Deblockierung* und – damit verbunden – Freisetzung gebundener Energie, neue „Verflüssigungen“. Dieser Zielsetzung kann man nur zustimmen. Eine andere Frage ist aber, wie denn solche Deblockierungen erreichbar sind. Ein wesentliches Hilfsmittel besteht m. E. in der Erfahrung neuer Organisationsformen. Diese bedingen nämlich meist nicht nur neue „Beweglichkeiten“, sondern führen zur Entdeckung neuer Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten. Andere Strukturen ermöglichen andere Denk- und Handlungsweisen. Jede Organisation bindet durch ihre spezifischen Organisationsformen die dadurch erfolgenden Reduktionen, Verdrängungen und Tabuisierungen, Energien. Es ist einleuchtend, daß keine zielorientierte Organisation um diese Bindung herumkommt; hier bedürfte es einer Lösung, einer Verflüssigung; diese ist in neuen Strukturen (wobei diese oft nur Anstoßcharakter haben müssen) zu erreichen. Wenn man Arrangements findet und organisiert, die andere Umfangsformen mit Konflikten möglich machen, durch die ein höheres Maß an Offenheit erreicht wird, kann man sich über das Potential an nun freiwerdenden Energien manchmal nur so wundern.

Organisationsentwicklungen und -veränderungen gehen meist von neuen Ideen, Vorstellungen, Zielsetzungen aus – bzw. von der Tatsache, daß es neue Probleme gibt, denen gegenüber die Organisation sich „suboptimal“ verhält. Dieses Neue setzt automatisch Systemdifferenzen. Diese äußern sich zunächst meist individuell und informell. Man kritisiert sein Unternehmen, spricht viel darüber, aber meist in Pausen, beim Kantinenessen, in der Freizeit. Diese Äußerungsformen bewirken meist wenig, sind individuell aufgesplittert, ja sie stützen auf gewisse Art deshalb den Status quo, weil sie Ventilfunktion haben und damit Emotionen ableiten helfen.

Wenn Beratung etwas mit der Erstellung neuer *leitender Systemdifferenzen* zu tun hat, wenn Management in Teilen auch als *Selbstberatung* verstanden werden muß, so folgt daraus, daß neue Organisationsformen zur Ermöglichung dieser Tätigkeit unabdingbar sind. Systemdifferenzen werden im Inneren nur wirksam, wenn sie auf organisatorischem Fundament stehen. Selbstreflexion ist nur dann kein beliebiger Luxus, wenn sie *organisatorisch* in die bestehende Organisation *eingebaut* ist. Ansonsten verkommt

sie eben zum müßigen individuellen Gedankenspiel oder zur informellen Begleitmusik des Bestehenden. Wenn noch dazu der Belastungsdruck der Konsequenzen wirtschaftlicher Eigenlogik steigt, wird man für Selbstreflexion wenig Spielraum haben; man will dann auch gar nicht mehr nachdenken, weil dies nur das „unglückliche Bewußtsein“ verstärkt.

Zusammenfassend: Organisationsentwicklung und -veränderung ist selbst Sache einer Einrichtung alternativer Organisationselemente; nur über sie ist Veränderung möglich, direkte Eingriffe müssen scheitern. Beratung ist als Übungs- und Beispielfeld, sich hier das nötige Know-how zu verschaffen, anzusprechen (siehe dazu eingehender den Beitrag „Beratung als Projekt“ von Heintel und Krainz in diesem Buch).

Das bereits besprochene Management der unterschiedlichen Eigenlogiken und ihrer Widersprüche wird in der Organisationsform Hierarchie wahrscheinlich nicht mehr möglich sein. Diese ist nämlich die Organisationsform der widerspruchsfreien Logik und der zu vermeidenden Widersprüche (s. Schwarz 1987). Auch wenn wir auf Hierarchien nicht verzichten können und sie für technisch-praktische Abläufe auch durchaus funktional sind, bedeutet modernes Management Berücksichtigung dialektischer Vorgänge und Prozesse. Dazu bedarf es anderer Organisations- und Kommunikationsformen. Diese sind in unserem Kulturkreis unterentwickelt. Es gehörte m. E. zur Beraterausbildung, diesbezüglich zu erfinden, zu erproben, zu experimentieren.

3.2 Balanceautorität

In all unseren Systemen, Organisationen mehren sich die Widersprüche. Von dieser Entwicklung sind auch die „rationalsten“ zielbestimmten Unternehmen nicht ausgenommen. Nun wären Widersprüche nicht so „schlimm“, wenn wir sie nach altem Muster lösen könnten. Dem ausschließlich logischen Denken und Verfahren sind Widersprüche ein Greuel; sie sind zu eliminieren. Es geht darum, wer recht hat, was richtig ist, wer unrecht hat, was falsch ist. Führen solche Widersprüche zu Konflikten,

wird weniger nach deren zentralen Ursachen gefragt – in den Vordergrund drängt sich sogleich die Frage nach der Schuld. Es ist auffällig und nicht ohne Pikanterie, daß in unserem Denken der „widerspruchsfreien“ Logik auf emotionaler Seite das Schuldzuweisen entspricht. Für all dies stellt die hierarchische Struktur die „ideale“ Organisationsform zur Verfügung: Treten auf gleicher Ebene Widersprüche oder Konflikte auf, die in ihr nicht lösbar sind, gibt es jeweils eine höhere Instanz (den Richter, Schiedsrichter, Vorgesetzten), der per Amt und Position zu entscheiden hat, was wahr ist und wer recht hat. Die jeweils oberste Position ist im Besitz der „Letztwahrheit“, die sie meist von außerhalb (durch Eingebung, von Gottes Gnaden) bezieht.

Diese Art der Widerspruchsregelung funktioniert unter zwei Voraussetzungen: Erstens muß das System vergleichsweise übersichtlich sein, so daß der jeweils Obere durch Kommunikations- und Informationsmonopolisierung tatsächlich so einigermaßen weiß, worum es geht. Zweitens muß das System selbst über genügend Macht verfügen, seine Entscheidungen auch durchsetzen zu können. Beide Bedingungen sind heute nicht mehr gegeben. Die wachsende Komplexität führt zur Dependenzumkehr (Kompetenz findet sich oft bei „Untergebenen“) und damit zum Machtverlust hierarchischer Positionen. Widersprüche bleiben ungelöst und können nicht wie früher eliminiert werden. „Roma locuta, causa finita“, lautete der Schlußsatz des klassisch-hierarchischen Wahrheitsfeststellungsverfahrens. Heute bemerkt man zweierlei: Wenn Autoritäten „Wahrheiten“ ausgeben, so ist dies sehr oft erst der Beginn heftiger und widersprüchlicher Diskussionen; oder man droht, durch Berücksichtigung und Durchführung derselben („Dienst nach Vorschrift“) diese ad absurdum zu führen.

Hinzu kommt die Einsicht, daß es gar nicht mehr effizient und daher auch nicht sinnvoll ist, Widersprüche nach logischem Muster zu lösen. Es geht nicht mehr darum, wer recht hat, sondern eher darum, wie man unterschiedliche Positionen, Perspektiven, Ansichten (Wahrheiten), die *alle ihre* Berechtigung haben, koordiniert, aufeinander beziehbar macht und Lösungen findet, in denen sie ihren Platz haben. (Den bekannten Dauerkonflikt zwischen Produktion und Verkauf logisch-hierarchisch zu lösen, ist längst erkannter Unsinn.)

Alle *substantiellen* Widersprüche haben aporetischen Charakter (d. h., sie sind nie endgültig nach wahr oder falsch zu entscheiden, daher jeweils nur prozessual lösbar) und genügen daher der dialektischen Logik. Ihre Struktur lautet „gegen“ die formale Logik: Es gibt mindestens zwei einander widersprechende Aussagen (Interessen), beide sind wahr (berechtigt), beide sind voneinander abhängig. Hier zu Lösungen zu kommen, bedarf eines besonderen *Konsensmanagements* (s. Schwarz 1990).

Ein Beratungsprojekt soll sich für die *ganze* Organisation interessieren und der vermischten „Gemengelage“ von Interessen, Widersprüchen etc. gerecht zu werden versuchen. Manchmal ist nämlich ein bisher schwach vertretener Widerspruch für ein System (über)lebenswichtiger als die etablierten Ansichten und Mächte. Deshalb ist es wichtig, zwischen den vorhandenen Widersprüchen eine Balance herzustellen. Manchmal werden damit erst Facetten sichtbar, die man vorher gar nicht zu bemerken gewillt war. Wenn man nämlich im „mainstream“ mitschwimmt, wird das Wahrnehmungsvermögen selektiv beeinträchtigt; „Gegenströmungen“ und „Wirbel“ werden oft gar nicht bemerkt. Balancen herzustellen – dies klingt leichter, als es machbar ist. Denn erstens muß man sich oft mit den mächtigsten Positionen anlegen, zweitens bedarf es geschickter Designs und drittens sind die Menschen (stammesgeschichtlich bedingt) an Widersprüchen und Konflikten und den daraus folgenden oft mühsamen Prozessen des Aushandelns emotional nicht sehr interessiert. Balance heißt natürlich nicht, nichts lösen. Damit man aber zu optimalen Lösungen kommt, muß vorher die Verhältnismäßigkeit hergestellt werden. Eigentlich geht es um die Anerkennung des Gleichberechtigtheits von widersprüchlichen Seiten und von Unterschieden, d. h. wiederum um eine partielle Aufhebung von Hierarchie. Hier wird von Beraterteams einiges verlangt. Da sich Klientensysteme im allgemeinen gegen diese Sichtweise von Widersprüchen und Konflikten zur Wehr setzen, bedarf es der Vorbereitung und Hinführung. Gute Erfahrung habe ich hier mit einer theoretischen Einleitung gemacht, mit Rollenspielen, die noch nicht die Organisation selbst betreffen, und mit dem darauffolgenden Sammeln von aporetischen Widersprüchen im eigenen Unternehmen. Dieser Weg stellt aber auch eine große Entlastung dar: Man muß nicht mehr unbedingt *recht* haben wollen, seine

Position aber auch nicht verleugnen. Dies führt zu einem *freieren* und gelasseneren Umgang mit Konflikten.

Auch der Beratungsprozeß selbst steckt voller Widersprüche, die der Balanceautorität bedürfen – hier einige: Analyse und Komplexitätserweiterung versus Reduktion und Simplifizierung, Entscheidungs- bzw. Lösungsaufschub versus Entscheidungsdruck, „Zeitverzögerung“ (Innehalten) versus Zeitdruck, analytische „Zerteilung“ versus Ganzes, Kritik und Negation versus Identifikation (Aufrechterhalten des positiven Sinns), Feedback und Selbstreflexion versus Aktion, Berücksichtigung der Emotionalität versus Formalisierung, Steuerungsautorität versus Selbststeuerung usw. M.E. müssen alle diese Widersprüche im Beratungsprozeß ständig im Auge behalten werden. Balance heißt aber nicht, daß alles in Schwebelage zu halten ist. Im Gegenteil: Man muß sich immer einmal mehr für die eine oder andere Seite entscheiden; es ist aber wichtig, dabei jeweils die andere nicht zu vergessen.

3.3 Prozeßautorität

Damit dies möglich ist, bedarf es der Prozeßautorität. Hier erreichen wir abschließend die letzte eigentümliche Dialektik. Prozeßautorität heißt nämlich nicht Autorität über den Prozeß – oder besser: Prozeßautorität ist man dann, wenn der Prozeß Autorität ist. Hier ist sozusagen die Spitze der Beratungskunst erreicht, hier schlägt das „aktive“ Können in Lassen, Hin-hören, Begleiten um. Es ist nämlich zu beobachten, daß Prozesse sich im allgemeinen ganz gut selbst steuern, oft nur geringer Anstöße, Bündelungen bzw. inhaltlicher Selbstreflexionen bedürfen. Hier kann aktives, zielorientiertes Beraten viel stören.

Die Aufgabe einer Beratung in der von mir vorgeschlagenen Art besteht eher im Initiieren der Prozesse (d. h. Lockerung von systembedingten Blockaden durch Designs und Einführung neuer Organisationselemente), im Schützen derselben vor Zugriffen des Systems und der Ungeduld der Teilnehmer und Akteure sowie im Begleiten und Erfassen ihrer Stadien, Verdichtungen, aber auch Sackgassen und Festfahrenheiten. Systeme fordern oft Ablauf-

pläne, exakt nachvollziehbare Designs – das ist ihr gutes Recht. Genauso ist es wichtig, in Beratungsprojekten fixe Meilensteine zu setzen und diese auch einzuhalten, egal, was gerade der Stand der Beratung ist. Das Recht des Beraters ist es aber immer, auch darauf hinzuweisen, daß alles auch ganz anders kommen kann. Diese Voraussicht schafft nicht gerade Sicherheit und hat daher dosiert vorgetragen zu werden, sie entspricht aber m. E. der Realität. Man kann nun als Berater fest und treu an einmal beschlossenen Abläufen festhalten, man verliert aber dabei leicht die Autorität über den Prozeß: Man spult sein Design ab, der Prozeß geschieht aber anderswo.

Lassen heißt aber nicht passiv tatenlos danebensitzen – schließlich ist es wichtig, Struktur- und Balanceautorität ausüben zu können. Wie ist nun diese Dialektik zwischen Lassen und Tun zu lösen? Ich sehe nur eine Möglichkeit: Immer wieder ausreichende Pausen und intensive Staffgespräche im Beratersystem. Pausen ermöglichen Selbstreflexion, Austausch und neue Weichenstellungen. Eigentlich muß man immer am Prozeß dranbleiben, und dies erreicht man, indem man einerseits mitlebt, mitschwingt, selbst ein Teil ist, zum anderen, indem man innehält und über ihn nachdenkt und gemeinsam Sichtweisen bespricht. Erst danach sind wieder neue Schritte zu setzen, dem Stand des Prozesses entsprechend, und nicht solche, die einst einmal beschlossen wurden.

Um hier in dieser Weise *situativ* tätig sein zu können, bedarf es wiederum einiger Voraussetzungen: Man muß sich auf Offenheiten einlassen können (sich vor ihnen nicht oder nur wenig fürchten) und Vertrauen in Selbststeuerung haben. Man sollte über ein Arsenal möglicher Settings und Designs verfügen, das jederzeit abrufbar ist (hierzu gehört auch ein Bündel „guter Fragen“), und sich nicht scheuen, sich „neue“ einfallen zu lassen (Arrangementphantasie). Schließlich muß man sich auf Staffgespräche einstellen und sie „suchen“. Dies kann manchmal mühsam sein.

4. Schlußbemerkung

In diesem Beitrag ging es mir darum, den Hintergrund des Lernfeldes Organisationsberatung ein wenig auszuleuchten. Ohne ein solches, sicher

noch weiter zu entfaltendes und zu differenzierendes Hintergrundwissen läßt sich kaum fundierter über Beratungslernen sprechen. Wie wir bemerken konnten, geht es aber nicht bloß um Wissen, sondern auch um Verhalten und Kompetenz. Dies bedeutet Lernen auf qualitativ völlig unterschiedlichen Ebenen und es geht schließlich, um die Komplexität noch deutlicher zu machen, zwar um ein Lernen von *Individuen* – einzelne müssen sich kompetent machen – zugleich aber, dem Gegenstand Organisation entsprechend, um dessen ständige „Aufhebung“ in Teams, Projekten, eben *kollektiven Lernprozessen*. Unser Verein ist eben dabei, eine Ausbildungsordnung für das Berufsbild Organisationsberater zu erstellen. Soweit ich sehe, wurde den unterschiedlichen Lernebenen durch die verschiedenen Module gut entsprochen (Theorieseminare, Gruppendynamik, Organisationsprojekte etc.). Darum allein aber kann es nicht gehen. Was mir nämlich für Lernende und Lehrende noch wichtiger erscheint, ist die *Existenz* eines Vereins dieser Art, der ständig Professionalisierung im Auge behält, der nicht bloß „neue“ Mitglieder ausbildet, sondern auch für alle „alten“ Heimat und kritische Instanz ist. Für die Organisation des Vereins heißt dies nicht mehr und nicht weniger, als daß sie selbst sich als „lernende“ Organisation verstehen, aber auch als solche strukturieren muß. Sie muß ein Ort sein, wo die Erfahrungen „draußen“ gebündelt und diskutiert werden können, wo man gemeinsam Maßstäbe und Standards entwickelt, wo man nachfragen kann, neugierig sein darf, wo man Unsicherheiten zugeben und offene Probleme besprechen kann. Dafür müssen Zeiten, Orte, Gelegenheiten geschaffen werden. So kann der Verein an seiner Organisation selbst erproben und „beweisen“, was er durch seine Vertreter „draußen“ repräsentieren will.

Literatur

- BUCHINGER, K.: Gruppendynamische Arbeit im Bereich öffentl. Verwaltung. In: Zeitschrift für Gruppendynamik, 1/1988, S. 29–45.
- CLAESSENS, D.: Das Konkrete und das Abstrakte. Soziologische Skizzen zur Anthropologie. Frankfurt/Main 1980.
- EXNER, A.: Unternehmensidentität. In: Königswieser, R./Lutz, Ch. (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Wien 1990, S. 195–207.
- HEINTEL, P.: Organisationstheoretische Aspekte. In: Zukunftswerkstatt Genossenschaft. Wien 1988.
- HEINTEL, P./KRAINZ, E. E.: Gruppendynamische Arbeit im Bereich öffentlicher Verwaltung. In: Zeitschrift für Gruppendynamik, 1/1988, S. 3–6.
- HEINTEL, P./KRAINZ, E. E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? (2. Aufl.), Wiesbaden 1990.
- HEINTEL, P./KRAINZ, E. E.: Die Rückseite der Vernunft. Das Unbewußte und Irrationale im Unternehmen. In: Hernsteiner 1/1989, S. 4–7.
- HEINTEL, P.: Hierarchiekrise und Projektorganisation. Unveröff. Manuskript, 1989.
- JARMAI, J.: Wahrnehmung – Verantwortung – Führung. In: Königswieser, R./Lutz, Ch.: Das systemisch-evolutionäre Management. Wien 1990, S. 262–270.
- KASPER, H.: Organisationskultur. Über den Stand der Forschung. Wien 1987.
- KRAINZ, E. E.: Alter Wein in neuen Schläuchen? Zum Verhältnis von Gruppendynamik und Systemtheorie. In: Gruppendynamik: 1/1991, S. 29–44.
- LUHMANN, N.: Ökologische Kommunikation. Opladen 1986.
- PESENDORFER, B.: Organisationsdynamik. In: IBM-Management-Symposium, Wien 1983.
- PIETSCHMANN, H.: Die Wahrheit liegt nicht in der Mitte. Von der Öffnung des naturwissenschaftlichen Denkens. Stuttgart/Wien 1990.
- RIECKMANN, H./WEISSENGRUBER, P.: Managing the unmanageable? Oder: Lassen sich komplexe Systeme überhaupt noch steuern? Offenes Systemmanagement mit dem OSTO-System-Ansatz. Klagenfurt 1989.
- RIECKMANN, H.: Organisationsentwicklung. Von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden 1991, S. 125–144.
- SCHWARZ, G.: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden 1990.
- SCHWARZ, G.: Die heilige Ordnung der Männer. (2. Aufl.) Opladen 1987.

- STOLLBERG-RILINGER, B.: Der Staat als Maschine. Zur politischen Metaphorik des absoluten Fürstenstaats. Berlin 1986.
- WILLKE, H.: Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. Weinheim/New York 1989.
- WIMMER, R.: Das Herstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zwischen Berater- und Klientensystem. Ein Grundproblem systemischer Organisationsberatung. In: Zeitschrift für systemische Therapie, 4/1988
- WIMMER, R.: Die Steuerung komplexer Organisation. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: Sandner, K. (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin/Heidelberg 1989.
- WIMMER, R.: Wozu noch Gruppendynamik? Eine systemtheoretische Reflexion gruppendynamischer Arbeit. In: Gruppendynamik, 1/1990, S. 5–28.
- WIMMER, R.: Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991.
- WIMMER, R.: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch. Köln 1992.

Rudolf Wimmer (Hrsg.)

Organisationsberatung

Neue Wege und Konzepte



15-Mr. 1. 2. 1

UB KLAGENFURT



+L1902404

GABLER

I 247092

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Organisationsberatung : Neue Wege und Konzepte /
Rudolf Wimmer (Hrsg.). – Wiesbaden : Gabler, 1992
ISBN 3-409-19649-8
NE : Wimmer, Rudolf [Hrsg.]

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1992
Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden
Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchsschlag
Druck: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Bindung: Osswald + Co., Neustadt/Weinstr.
Printed in Germany

ISBN 3-409-19649-8

Inhalt

Vorwort 5

Teil I: Theoretische Fundamente der Organisationsberatung . 15

Helmut Willke

Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen
in systemtheoretischer Sicht 17

Peter Fürstenau

Warum braucht der Organisationsberater eine mit der
systemischen kompatible ichpsychologisch-psycho-
analytische Orientierung? 43

Rudolf Wimmer

Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire
und Interventionsverständnis der systemischen Organisations-
beratung 59 ←

Teil II: Methodische Zugänge in der Beratung von Organisationen 113

Gerhard Fatzer

Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz
der neunziger Jahre 115

Peter Heintell/Ewald E. Krainz

Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements
in Beratungsprojekten 128 €

<i>Kurt Buchinger</i>	
Ist Teamsupervision Organisationsberatung? Zur Professionalisierung von Selbstreflexion	151
<i>Wolfgang Looss</i>	
Coaching im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung	170
Teil III: Arbeitsfelder der Organisationsberatung	177
<i>Alfred Janes/Herbert Schober</i>	
Neutralität und kultureller Wandel in Organisationen am Beispiel von zwei Strukturentwicklungsprojekten	179
<i>Frank Boos</i>	
x Planlose Planung? Zur Steuerung von Unternehmen durch Planung	205
<i>Barbara Heitger/Wolfgang Weber</i>	
Alte Organisation – neue EDV: „Alles geht?!“ oder „Nichts geht mehr?!“	219
<i>Richard Timel</i>	
Personalabteilungen im Umbruch	244
<i>Marin Ignatov</i>	
x Organisationsberatung in Osteuropa	255
<i>Gunnar Hjelholt</i>	
Beratung im interkulturellen Kontext	269
Teil IV: Organisationsberatung außerhalb der Wirtschaft	283
<i>Jürgen M. Pelikan/Ralph Grossmann/Veronika Dalheimer</i>	
„Neue Wege“ der Organisationsberatung im Krankenhaus am Beispiel des WHO-Projekts „Gesundheit und Krankenhaus“	285

Alfred Zauner
Im Spannungsfeld von Zentralismus und Informalität –
Beratung in der öffentlichen Verwaltung 323

**Teil V: Professionalisierung von Organisations-
beratern (innen) 343**

Peter Heintel
Läßt sich Beratung erlernen? Perspektiven für die Aus- und Weiter-
bildung von Organisationsberatern 345

Die Autoren 379