

Heiko Hilse

Alte Bilder – neue Herausforderungen: Ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung

Richtet man den Blick auf die derzeitige Verfasstheit der systemischen Organisationsberatung, so fällt auf, dass sie als Beratungsansatz einerseits eine nicht zu unterschätzende Verbreitung erlangt hat. Auf der anderen Seite wird in der öffentlichen, zum Teil aber auch in der fachlichen Diskussion immer noch so über systemische Beratung gesprochen, wie sie sich in ihren Anfängen dargestellt hat (Fokussierung auf therapieähnliche Settings, Methoden aus der Familientherapie usw.). Dies erscheint angesichts eines veränderten Anforderungsprofils an Berater nicht unproblematisch. Der vorliegende Beitrag fragt deshalb nach dem eigentlichen Unterschied, den die systemische Organisationsberatung heute gegenüber anderen Formen der Beratung macht bzw. machen kann. Die Antwort verweist auf die systemtheoretische Fundierung und den spezifischen Theorie-Praxis-Zusammenhang, die beide für die systemische Beratung kennzeichnend sind.

Consulting based on social systems theory seems to have spread widely over the years. However, in public or even in professional discussions systemic consulting is still described in the same way as it has been from its beginning (focus on therapy-like settings, methods derived from family therapy, and so on). These images might cause problems with consultants facing changing demands in the consulting market. The following article therefore analyzes the difference that systemic consulting makes, or would be able to make, in comparison with other forms of consulting. It goes back to the theoretical foundations and the specific relationship between theory and practice which are unique features of systemic consulting.

Systemische Organisationsberatung heute

Die systemische Organisationsberatung, die im Laufe der 80er Jahre entwickelt worden ist (Exner, Königswieser & Titscher, 1987; Wimmer, 1991, 1992), hat sich während der 90er Jahre als eigenständige Form der Beratung etablieren können. Davon zeugen nicht nur das rege Interesse an den Fort- und Weiterbildungsangeboten zum systemischen Berater, sondern insbesondere auch die Berichte von Kunden, die regelmäßig auf deren Dienste zurückgreifen (vgl. hierzu die empirische Untersuchung von Kolbeck, 2001). Selbst die großen Unternehmensberatungen unternehmen mittlerweile den Versuch, das Know-how der systemischen Beratung in ihre professionelle Praxis zu integrieren (Mingers, 1998, S. 150). Von daher kann die systemische Organisationsberatung als eine „Erfolgsgeschichte“ bezeichnet werden.

Trotz dieser Entwicklung sind in den Köpfen von beteiligten oder unbeteiligten Beobachtern der systemischen Szene immer noch Vorstellungen über systemische Beratung anzutreffen, die verkürzt oder überholt erscheinen: Systemische Berater werden einseitig als zirkulär denkende Komplexitätskünstler, als auf organisationale Mikrosettings spezialisierte Meta-Spieler und als inhaltsabstinente Prozessgestalter beschrieben. Einige dieser Bilder sollen unten detaillierter aufgegriffen und besprochen werden.¹ Man klammert sich an die ursprünglichen Leitbegriffe und -methoden, die ausgeflaggt wurden, um die syste-

Gruppendynamik und Organisationsberatung, 32. Jahrg., Heft 3, 2001, S. 323-338

Sie finden diesen Beitrag online auf Springer Link unter der Adresse:
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11612-001-0033-8>

mische Beratung von der klassischen Organisationsentwicklung auf der einen Seite und von der Expertenberatung auf der anderen Seite abzugrenzen.

Diese klassischen Bestimmungsstücke der systemischen Organisationsberatung scheinen jedoch immer weniger zu jenen Herausforderungen zu passen, denen sich die Berater in heutigen Organisationen gegenübersehen. So kommt Höselbarth (2000) in einer Befragung von 623 Managern und Beratern zum geforderten Fähigkeits- und Eigenschaftsprofil von Beratern zu dem Ergebnis, dass heute fundierte Kenntnisse in der Informationstechnologie sowie Kompetenzen in den Bereichen Strategie und Change Management von besonderer Relevanz sind. Sie werden als notwendige fachliche und methodische Ergänzung zu kommunikativen Fähigkeiten, Team- und Konfliktfähigkeit eingefordert. Lläuft der systemische Berater angesichts solcher Veränderungen im Anforderungsprofil Gefahr, ein Auslaufmodell zu werden?

Längst wenden auch systemische Organisationsberater in ihrer Beratungspraxis Konzepte und Methoden an, die im Kanon der systemischen Beratung offiziell bislang nicht verankert sind. Der eigentliche Unterschied, den die systemische Beratung macht, bleibt daher diffus bzw. erscheint erneut erklärungsbedürftig. Und so sind auch erste kritische Stimmen zu vernehmen, die der systemischen Beratung – aus unterschiedlichen Gründen – bescheinigen, sie habe ihren Zenit bereits überschritten (vgl. Titscher, 1997, S. 52; Iding, 2000, S. 74ff).

Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, die systemische Organisationsberatung ein Stück weit zu entmythologisieren, d.h. sie vom „Ballast der ersten Stunde“ zu befreien und für eine theoretisch fundierte Weiterentwicklung zu öffnen. Zu Beginn stehen die erwähnten Bilder über systemische Organisationsberatung im Vordergrund; sie werden kritisch diskutiert und mit einem Gegenvorschlag konfrontiert, der auf die theoretischen Grundlagen und das Theorie-Praxis-Verhältnis als Differenzierungskriterien dieser spezifischen Form von Beratung abhebt.

Bilder über systemische Organisationsberatung

Im Folgenden greife ich fünf Bilder über systemische Organisationsberatung auf, die in Ausbildungsgängen, auf Tagungen und in Diskussionen zum Thema Organisationsberatung aufscheinen, aber auch in entsprechenden Fachpublikationen verbreitet sind.

Systemische Beratung heißt zirkuläres Fragen und paradoxe Intervention

Vielfach wird die systemische Organisationsberatung mit der Anwendung ganz bestimmter Interventionsinstrumentarien gleichgesetzt. Aus der Perspektive des Praktikers erscheint dieser Hang zu Standardpraktiken und greifbaren Methoden verständlich; gerade wenn er sich wie im Falle der Systemtheorie einem äußerst abstrakten Sprach- und Denkgebäude gegenüber sieht. Jedoch auch Lehrbücher bieten mehr oder weniger direkt das zirkuläre Fragen, die Hypothesenbildung,

die paradoxe Intervention, das Reframing oder die Systemaufstellung als „systemische“ Beratungsmethoden dar (siehe z.B. von Schlippe & Schweitzer, 1996, S. 116ff). Es soll an dieser Stelle gar nicht in Abrede gestellt werden, dass diese Techniken in bestimmten Situationen äußerst nutzbringend zum Einsatz gebracht werden können und dass sie dabei das systemische Gedankengut in besonderer Weise unterstützen. So erscheint beispielsweise das zirkuläre Fragen – wie die langjährigen Erfahrungen von Fritz Simon zeigen (Simon & Rech-Simon, 1999) – sehr gut geeignet, um die spezifische Form des Beobachtens und der Bedeutungszuschreibung im Klientensystem sichtbar zu machen. Damit wird die Beobachtung zweiter Ordnung, ein Eckstein der systemischen Beratung, auch auf der konkret-handwerklichen Ebene operationalisierbar und erlernbar.

Gleichzeitig würde man der systemischen Beratung nicht gerecht, wenn man sie auf ein bestimmtes Methodenrepertoire reduzieren und auf dieser Ebene den eigentlichen Unterschied zu anderen Formen der Beratung ansiedeln wollte. Die systemische Beratung ist „systemisch“ wegen ihrer systemtheoretischen Fundierung (siehe unten), nicht aufgrund der Anwendung einer Reihe von definierten Instrumenten. Es gibt per se keine „systemischen Tools“, sondern erst die Art und Weise, in der sie eingesetzt und genutzt werden, macht sie zum Bestandteil eines systemischen Beratungsprozesses. Dies heißt im Umkehrschluss: Der systemische Berater braucht sich hinsichtlich seines Instrumenteneinsatzes in keiner Weise auf die oben angesprochenen, aus der systemischen Familientherapie übernommenen Methoden zu beschränken. Er kann ebenso Instrumente aus der Organisationsentwicklung (Königswieser & Exner, 1998) oder aus den Bereichen Betriebswirtschaft und Management (Trebesch, 1994) einsetzen, wenn dies sinnvoll oder notwendig erscheint. Vieles deutet darauf hin, dass genau in der disziplinübergreifenden Kombination von Interventionsmethoden ein Schlüsselement gelungener beraterischer Arbeit in Organisationen liegen könnte (siehe Kolbeck, 2001 S. 256ff; Wimmer & Kolbeck, 2001).

Systemische Beratung ist auf Prozesse im mikro-sozialen Bereich spezialisiert

Die systemische Beratung wird zuweilen so dargestellt und diskutiert, als ob sie eine besondere Affinität zu Interventionen in kleinen, überschaubaren sozialen Settings habe. In diesem Zusammenhang werden beispielsweise das persönliche Coaching von Schlüsselpersonen, Teaminterventionen, Formen des Konfliktmanagements und ähnliches mehr genannt (exemplarisch siehe von Schlippe & Schweitzer 1996, S. 227ff). Schlecht vereinbar mit der systemischen Beratung erscheinen dann jene Aufgaben, die die gesamte Organisation und deren Entwicklung betreffen. In diese Kategorie fallen etwa Strategieentwicklungsprozesse, die Begleitung von Unternehmensfusionen, Reorganisationen größeren Ausmaßes und Reengineeringprozesse. Der Berater fragt sich: „Wie soll ich mit meinen Frage-, Umdeutungs- und Verschreibungstechniken Veränderungsaufgaben solchen Ausmaßes bewältigen?“

Wird die systemische Beratung eng gefasst – und hiermit ist wiederum die Übertragung familientherapeutischer Methoden auf den organisationalen Kon-

text gemeint – reicht dies nicht aus, um den Anforderungen, die an Organisationsberater heute gestellt werden, gerecht zu werden. Neben der Kompetenz zur Gestaltung mikro-sozialer Situationen (Gesprächsführung, Coaching, Konfliktmoderation usw.) benötigt der Berater Fähigkeiten, die die makro-soziale Ebene betreffen: Er sollte wissen, wie man etwa für ein Strategieentwicklungsvorhaben geeignete Prozessdesigns anlegen kann, was die kritischen Fragen im Laufe des Prozesses sind, welche Tools man einsetzen kann, wen man wann miteinbinden muss und welche flankierenden Maßnahmen jeweils zu berücksichtigen sind (Prozesssteuerung, Kommunikation, Qualifizierung etc.). Dabei kann es immer wieder deutliche Überlappungen zu Wissens- und Kompetenzbereichen geben, die bislang eher dem fachorientierten Unternehmensberater zugeschrieben worden sind (siehe hierzu ausführlich Höselbart 2000, S. 33ff). Gleichwohl kann innerhalb des Beratersystems etwa Strategie als Form der Zukunftsbewältigung von Unternehmen systemtheoretisch gefasst werden und dadurch zu einem vertieften Verständnis von Strategie führen.² Dies verweist wiederum auf den Vorteil einer fundierten theoretischen Basis der systemischen Beratung.

Systemische Beratung setzt Prozessinterventionen, keine Inhaltsinterventionen

Eng verquickt mit der Frage „Mikro- versus Makroebene“ ist die Frage nach der Differenz zwischen Prozess- versus Inhaltsorientierung. Spätestens seit der Kategorisierung von Beratungsansätzen in prozess- versus fachberaterische Ansätze durch Edgar Schein (1987) ist sie Organisationsberatern in Fleisch und Blut übergegangen.³ Der systemische Beratungsansatz wird in vielen Darstellungen als eine Form der Prozessberatung betrachtet und beschrieben (vgl. z.B. Mingers, 1996, S. 23). Dies bedeutet, dass die beraterische Leistung primär nicht in der Generierung oder Übermittlung inhaltlicher Lösungen gesehen wird, sondern in der Mobilisierung von Problemwahrnehmungs- und -bearbeitungskapazitäten im System selbst.

Wenngleich die besondere Verortung der systemischen Beratung auf der Prozessseite richtig und gerechtfertigt ist (in der professionellen Prozessgestaltung macht sie immer noch einen Unterschied zu vielen anderen Formen der Unternehmensberatung), wird sie doch dort kontraproduktiv, wo sie in eine grundlegende Scheu vor Inhalten umschlägt. Der systemische Berater sollte inhaltlich nicht nur verstehen, um was es dem Klientensystem in seiner momentanen Situation geht. Er sollte sich auch nicht künstlich zurückhalten, wenn er selbst einen besonderen Einfall oder eine passende Information in den Problemlöseprozess des Klienten einspeisen kann. Im Gegenteil: Die Kunden – auch die Kunden von systemischen Beratern – erwarten eine gewisse inhaltliche Expertise und Feldkompetenz (siehe Kolbeck 2001, S. 256ff). Andernfalls wird man über die Rolle eines Gruppenmoderators nicht hinauskommen und zu wichtigen Strategie- und Unternehmensentwicklungsprozessen gar nicht erst hinzugezogen werden. Solange der Berater nicht in klassischer Expertenmanier versucht, den Klienten eine Lösung (oder gar ein Problem) überzustülpen bzw. zu verkaufen, besteht auch keine Gefahr, in die damit verbundenen Umsetzungs- und Akzep-

tanzprobleme hineinzugeraten. Der Berater, der systemische Berater allzumal, muss immerzu das Risiko einer Ablehnung seiner inhaltlichen Anstöße im System einkalkulieren. Aber ebenso besteht Anlass zur Annahme, dass man nicht nur als Prozessgestalter, sondern immer auch als inhaltlicher Anstoßgeber eine wichtige Ressource für das System sein kann.

Systemische Beratung baut Komplexität auf und stößt Veränderungen an

Die systemische Organisationsberatung wird häufig so interpretiert, als strebe sie automatisch eine Steigerung der Komplexität und Wandlungsfähigkeit im Klientensystem an. Nach dieser Vorstellung operiert das Klientensystem normalerweise in einem reduzierten, routinehaften Modus der Beobachtung, Sinnerzeugung und Entscheidung und muss durch das Beratersystem in seinen eingefahrenen Mustern erst einmal erschüttert, irritiert und in Schwung gebracht werden. Dieser bereits in der klassischen OE verbreitete Gedanke des „Auftauens“ (Lewin) traf in den 90er Jahren auf eine Struktur der Wirtschaftsunternehmen, die tatsächlich in starkem Maße auftau- und umbaubedürftig war. Insofern wurde das Modell der Irritation und des Aufbaus von Komplexität in der Beratungspraxis eher bestärkt.

Heute nun treffen viele Berater auf eine vollkommen andere Situation: Unternehmen stehen vor einem regelrechten „Dauerbeschuss“ von Wandlungsimpulsen. Markt- und Wettbewerbsbedingungen verändern sich beständig und global; die Kapitalmärkte setzen das Management unter kurzzeitorientierten Druck; neue Informationstechnologien führen zu Ortsunabhängigkeit und Beschleunigung; Unternehmen werden fortlaufend umgebaut; ein neues Managementkonzept jagt das andere (Wimmer, 1999, S. 159ff). Berater, die bislang vom systemischen Gedankengut begeistert waren, fragen sich plötzlich: „Kann ich die systemische Beratung jetzt überhaupt noch anwenden, wo in den Unternehmen Komplexitätsreduktion, Stabilisierung und Entschleunigung statt zusätzlicher Veränderung angesagt wäre?“

Auch dieses, einseitig auf Komplexitätsaufbau und beschleunigte Veränderung konzentrierte Verständnis der systemischen Beratung erscheint korrekturbedürftig. Es basiert letztlich auf einem naiven Modell von Organisation und organisationaler Veränderung (Gleichgewichtsmodell). Danach befinden sich Organisationen im „Normalbetrieb“ in einer Art homöostatischem Gleichgewicht. Um Veränderungen in Organisationen zu stimulieren, gilt es dieses Gleichgewicht von außen durch beraterische Intervention zu durchbrechen. Ein solches Organisationsverständnis ist mit den Modellen der neueren Systemtheorie nicht vereinbar. Die neuere Systemtheorie fasst Organisationen als operativ geschlossene, ständig in (Selbst-)Veränderung befindliche und auf widersprüchlichen Tendenzen beruhende Systeme: Organisationen sind von Natur aus dynamische, widersprüchliche, „schlecht definierte Systeme“ (Baecker, 1997, ähnlich Neuberger 1990). Sie profitieren durch beraterische Hilfestellung, nicht indem der Wandel ins System eingeführt wird (sie „haben“ ihn schon), sondern der Unterschied. Mit dem „Unterschied“ ist der Unterschied zur jeweils aktuellen Operati-

onsweise des Systems gemeint. Auf den obigen Fall übertragen bedeutet dies: Befindet sich das System in permanenter Unruhe, so kann es sinnvoll sein, auf Entschleunigung hinzuwirken, um die Kosten der Beschleunigung (z.B. fehlende strategische Ausrichtung, Mangel an Kreativität, Tendenz zu „Mehr desselben“) sichtbar zu machen. Eine so verstandene Form der systemischen Beratung knüpft an organisationale Dilemmata und Paradoxien an und versucht diese für das System nutzbar zu machen. Das System wird dann in dem Sinne wieder „irritiert“, als immer die jeweils andere, verdunkelte Seite der Paradoxie thematisiert wird (vgl. hierzu Kühl, 1998).⁴

Systemische Beratung ist „blind“ für Personen, politische Prozesse und Macht

Von Seiten einiger kritischer Beobachter werden immer wieder Argumente ins Feld geführt, die systemische Beratung konzentrierte sich ausschließlich auf die Ebene von Systemen, Strukturen und Funktionen und vernachlässige die Ebene der Personen und damit verbundene informelle Phänomene. So versucht beispielsweise Iding (2000) anhand theoretischer Überlegungen und zweier Fallstudien nachzuweisen, dass die systemische Beratung Machtphänomene und mikropolitische Prozesse vollkommen ausblendet. Weder habe sie ein Verständnis von den machtbasieren Spielen ihrer Klienten entwickelt, noch sei die Rolle der Berater als machtvolle Mitspieler im Beratungsprozess aufgearbeitet und reflektiert. Er führt dies auf die ungeprüfte Übertragung des methodischen Vorgehens aus der frühen systemischen Familientherapie (Selvini-Pallazoli) einerseits und die Nichtberücksichtigung von Macht in der Luhmannschen Systemtheorie andererseits zurück.

Auch dieses Bild läuft Gefahr, sich in bestimmter Hinsicht als Zerrbild zu erweisen, wie ein kleiner systemtheoretischer Exkurs deutlich machen kann: Was die These der Blindheit für Personen angeht, so sollte spätestens seit den Plädoyers von Baitsch (1993, S. 43ff) und Willke (1994, S. 153 u.168), aber auch von Luhmann selbst (Luhmann, 1991) bekannt sein, dass die „Wiederentdeckung des Menschen“ in der Systemtheorie und der systemischen Beratung längst Einzug gehalten hat. Darüber hinaus ist ein allgemeiner Trend in der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu verzeichnen, nach dem systemtheoretische und handlungstheoretische Betrachtungen sich annähern und füreinander anschlussfähig gemacht werden (siehe Nolte, 1999). Kaum eine Theorie kommt heute mehr ohne die Berücksichtigung kollektiver Regelsysteme auf der einen und individueller Handlungsstrategien auf der anderen Seite aus (man kann, muss aber dazu nicht unbedingt auf Giddens Strukturierungstheorie zurückgreifen, wie Iding dies tut).

Die Unterscheidung von informeller und formaler Organisation wurde von Luhmann bereits in „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (Luhmann, 1972, S. 33ff) insofern überwunden, als Kommunikationen und kommunikativ erzeugte Erwartungen in den Mittelpunkt der Theorie sozialer Systeme gestellt wurden. Dies schließt jede Form von Erwartung, sowohl organisational verfestigte Regeln (explizite Leitbilder, Normen etc.) wie auch implizite Regeln, mit ein. Mit dem Konzept der strukturfunktionalen Latenz weist Luhmann (1984) dem, was

üblicherweise als informale Kommunikation bezeichnet wird, sogar eine zentrale Funktion bei der Aufrechterhaltung formaler Systemstrukturen nach: Die informale Kommunikation schützt das System formaler Regeln, indem sie es „umspielt“ und „parodiert“, nicht jedoch grundlegend in Frage stellt (S. 459ff). Auf diesem Hintergrund führt der Vorwurf, die Systemtheorie würde das „eigentliche“ soziale Geschehen nicht abbilden, ins Leere.

Ähnliches lässt sich schließlich auch für das Phänomen der Macht sagen. Machtprozesse in sozialen Systemen sind für Luhmann etwas Normales; sie werden weder negiert, noch zum Mittelpunkt seines Theoriegebäudes gemacht. Gleichwohl hat er dem Machtphänomen ein eigenes Buch gewidmet (Luhmann, 1975). Dort fasst er Macht als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium (wie auch Geld, Wahrheit, Liebe), das Sprache ergänzt und das in Interaktionsprozessen eine komplexitätsreduzierende Funktion einnimmt. Macht ist danach keine dauerhafte Eigenschaft von Personen, sondern eine Form der codegesteuerten Kommunikation, die Erwartungen und Selektionsleistungen zwischen verschiedenen Akteuren steuern hilft.⁵

Um nun wieder einen Schritt näher an die beraterische Praxis heranzukommen: In den Methoden der systemischen Organisationsberatung wird Macht ausdrücklich berücksichtigt (vgl. hierzu Wimmer, 1995, S. 261ff). So gehört es beispielsweise in den Phasen des Erstkontaktes, der Kontextklärung und der Problemexploration, die am Beginn jedes Beratungsprozesses stehen, notwendigerweise dazu, abzuklären, von wem der Anstoß für eine beraterische Unterstützung kam und wie der Eintritt der Berater von verschiedenen Seiten her gesehen wird. Die Frage der Funktionalisierung des Beraters durch den Klienten bzw. Fraktionen desselben wird nicht etwa weggedrängt, sondern – ganz im Gegenteil – von vornherein ins Kalkül miteinbezogen und bewusst gestaltet. Umgekehrt wird auch die Frage, inwiefern das System durch Eingriffe des Beraters manipuliert werden kann, mitreflektiert (z.B. inwiefern Organisationsberater durch die gezielte Entwicklung von Managementmoden ihre eigene Nachfrage erzeugen, vgl. Nicolai & Simon, 2001). Grundsätzlich wird die Wirkungsmacht von Beratung in der systemischen Sichtweise jedoch eher abgeschwächt: Berater – jene, die auf systemischem Hintergrund arbeiten, genauso wie Berater anderer Provenienz – müssen von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention ausgehen (Willke 1994, S. 4). Die systemische Position gibt in der beraterischen Praxis gerade nicht vor, den „Stein der Weisen“ gefunden zu haben, sondern sie fordert Berater vielmehr zu größerer Bescheidenheit in ihrem professionellen Gebaren auf. Macht und Mikropolitik sind immer schon eine mitlaufende Perspektive der systemischen Beratungspraxis gewesen, auch wenn dies (hier ist Iding zuzustimmen) die Texte zur systemischen Beratungstheorie im engeren Sinne bislang nicht ausreichend widerspiegeln.⁶

Systemische Beratung: Theorie als Differenz in der Praxis

Wenn die systemische Organisationsberatung nicht auf bestimmte vordefinierte Ziele, Settings, Systemebenen, Vorgehensweisen und Instrumente zurückgeführt

werden kann, so fragt sich, worin der Unterschied, den sie im Vergleich zu anderen Formen der Beratung macht, denn eigentlich besteht. An dieser Stelle soll das Argument eingeführt und vertieft werden, dass das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der systemischen Organisationsberatung in ihrer systemtheoretischen Fundierung besteht. Dies allein ist keine neue Erkenntnis; die Behebung des in anderen Ansätzen wie etwa der OE zu verzeichnenden Theoriedefizits wird auch von außenstehenden Beobachtern der Beraterszene zugestanden (so z.B. bereits von Neuberger, 1994, S. 267). Allerdings ist sie häufig von der Einschätzung begleitet, die systemische Beratung mache zwar in der Theorie, nicht aber in der Praxis einen Unterschied, im Extremfall: sie sei eine Form der Beratung für praxisferne Akademiker. Um einer solchen Argumentation wirkungsvoll entgegenzutreten zu können, käme es darauf an, einen direkten, nutzbringenden Zusammenhang zwischen (System-)Theorie und beraterischer Praxis herzustellen bzw. nachzuweisen. Dies soll nachfolgend über die Beantwortung dreier Fragen geschehen. Die erste Frage lautet: Wozu braucht der Berater überhaupt eine Theorie? Die zweite: Was macht gerade ein systemtheoretisch untermauertes Verständnis von Beratung so attraktiv? Und die dritte: Wie gestaltet sich der Zusammenhang von Theorie und Praxis im Falle der systemischen Beratung?

Die Theorie des Beraters

Auch ohne dass der Berater sich mit irgendwelchen, als „Theorie“ ausgewiesenen Ideen und Konzepten auseinandergesetzt hätte, besitzt er immer schon eine Vorstellung von dem, was er als Berater tut – und sei sie auch noch so rudimentär und unbewusst. Nun ist es anerkanntermaßen ein Zeichen von Professionalität, dass sich Experten mit den Gegenständen und Vorgängen ihres professionellen Feldes explizit und intensiv auseinandersetzen und nicht bei einem unreflektierten Gebrauch von Alltagstheorien verbleiben (zu den Kennzeichen von Professionen vgl. Stichweh, 1994, S. 296). Folgerichtig fordert Wimmer für die Beraterprofession die Entwicklung eines angemessenen Organisationsverständnisses und eines Verständnisses der eigenen Rolle im Beratungsprozess ein (Wimmer, 1991, S. 113ff). Die Bewusstmachung und Ausarbeitung der eigenen Vorstellungen von Organisation und Beratung sind insofern von zentraler Bedeutung, als sie die Beobachtungen und damit auch die Interventionen des Beraters unmittelbar mitbestimmen. Je nachdem, wie Organisation und Beratung gedacht werden, agieren Berater anders: Auf eine nach dem Maschinenmodell konzipierte Organisation wird der Berater beispielsweise anders zugehen und er wird anders in sie eingreifen als in eine Organisation, die als ein sich selbst organisierendes System gedacht wird. Damit sind einschneidende Konsequenzen für sein Selbstverständnis als Berater verbunden. Dies allein sagt freilich noch nichts darüber aus, warum ein systemisches Verständnis von Organisation und Beratung möglicherweise geeigneter sein könnte als andere explizierte Modelle.

Die systemische Theorie der Beratung

Für eine systemtheoretische Sichtweise der Organisationsberatung spricht zunächst einmal, dass es nahezu die einzige existierende, theoretisch fundierte Per-

spektive auf Organisationsberatung überhaupt ist (Wimmer, 1992, S. 59; Iding, 2000, S. 13). Während Organisations- und Managementforschung über die Jahre eine Fülle theoretischer Konzepte von Organisation und Management hervorgebracht haben, ist auf Seiten der Beratung keine umfassende theoretische Aufarbeitung erfolgt (zu denken wäre an die theoretische Fassung von Aufgaben, Funktionen, Rollen, Methoden und Prozessen der Beratung im Kontext von Organisationen).⁷ Die systemische Organisationsberatung bietet nun im Rückgriff auf die neuere soziologische Systemtheorie ein breites Theoriegerüst an, das diese Lücke füllen kann. Es basiert auf einem nicht-trivialen Modell von Organisation und Intervention und gehört somit jener Gruppe von Theorien an, die jenseits klassisch-ökonomischen und technischen Kalküls anzusiedeln sind (siehe hierzu auch Baecker, 1999; Bardmann, 1994).

Im Vordergrund steht das Konzept einer operativ geschlossenen Organisation, die sich mit ihren Operationen in erster Linie an internen Systemreferenzen orientiert und nur bedingt für Anstöße von außen offen ist (Strukturelle Kopplung) (siehe die Ausführungen in Wimmer, 1991, 1992 in Anlehnung an Luhmann, 1984). Eng verknüpft mit diesem Verständnis von Organisation ist ein Interventionskonzept, das prinzipiell von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention ausgeht. Entsprechend versteht es die systemische Beratungstheorie als ihre Aufgabe, Wege hin zu einer systemspezifischen Balance zwischen Anschlussfähigkeit und Unterschiedlichkeit auszuleuchten (vgl. die genaueren Ausführungen in Willke, 1987, 1992, 1994). Beraterische Intervention basiert letztlich darauf, dass Organisationen mit ihrer systemspezifischen Form des Beobachtens, der Sinnzuschreibung und der Entscheidung unerwartete Veränderungen in den System-Umwelt-Beziehungen möglicherweise nicht adäquat wahrnehmen und einschätzen können (vgl. das Phänomen des „blinden Flecks“); und dass Berater genau dies beobachten und als Unterschied in die Organisation einführen können (sie sogenannte „Beobachtung zweiter Ordnung“, z.B. nach Wimmer, 1992, S. 71ff). Ob eine solche Einführung von Unterschieden (Intervention) vom System akzeptiert wird oder nicht bzw. was gegebenenfalls damit geschieht, lässt sich von Seiten des Beraters jedoch unmöglich prognostizieren. An die Stelle von Planungsansätzen (auch von Ansätzen des geplanten Wandels aus der OE) treten Formen der Kontext- und Prozessintervention, die Selbstveränderungskräfte im System mobilisieren sollen.⁸ Wimmer argumentiert, dass eine solchermaßen systemtheoretisch instruierte Form der Beratung zum Aufbau jener Binnenkomplexität in Organisationen beitragen kann, welche im Umgang mit der gestiegenen Umweltkomplexität und -veränderung heutiger Organisationen unabdingbar notwendig erscheint (Wimmer, 1995).

Mit diesen, hier nur holzschnittartig wiedergegebenen Theoriefundamenten baut die Systemtheorie und die systemische Theorie der Beratung eine eigene theoretische Komplexität auf, die selbst so manchem geschulten Leser zu viel wird (vgl. z.B. die veröffentlichten Reaktionen von Sprenger, 1995; Romhardt, 1997). Erstaunlicherweise – und dies wäre ein weiterer Grund für die besondere Brauchbarkeit der systemischen Perspektive – passen diese Vorstellungen von der Komplexität organisationaler Phänomene auf einer anderen Ebene wieder äußerst gut zu den Alltagserfahrungen von Managern, Beratern und anderen Akteuren im organisationalen Kontext: Sie erleben täglich neu das Scheitern ra-

tionaler Planungs- und Interventionsversuche, die Schwierigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen sowie all jene Überraschungen, die das Eingebundensein in die Eigenlogiken sozialer Systeme unweigerlich mit sich bringt (vgl. entsprechende Stimmen aus der Praxis bei Kolbeck, 2001).

Theorie und Praxis in der systemischen Beratung

Wie genau kommt nun die Theorie in die Praxis bzw. die Praxis in die Theorie? Stehen sie überhaupt in irgendeinem Zusammenhang? Auch hier bietet Wimmer (1991) ein Denkmodell an, das sich an Vorüberlegungen von Luhmann und Fuchs zu „Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung“ anlehnt (vgl. Luhmann & Fuchs, 1989, S. 209ff). Es hebt darauf ab, dass der Berater sich – wie oben angedeutet – in Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Konzepten ein systemisch fundiertes Verständnis von Organisation und Beratung erarbeitet. Dieses systemische Organisations- und Beratungsverständnis ist Denk- und Sprachinstrumentarium, Reibungs- und Reflexionsfläche für den Berater; es wird mit Erfahrungen angereichert und richtet beraterische Beobachtungen aus. Dem Klienten muss dabei nicht verständlich, ja nicht einmal bekannt sein, dass der Berater nach einem systemtheoretisch fundierten Denkmodell arbeitet. Das Beratungsmodell tut seinen Dienst im Hintergrund (z.B. in Staff-Besprechungen, Prozessreflexionen, Supervisionssitzungen etc.). Damit erfüllt es über die angemessene Konzeptualisierung von Organisation und Beratung hinaus eine weitergehende Funktion: die Aufrechterhaltung jener Distanz und Nicht-Identität zwischen Berater- und Klientensystem, die für die Möglichkeit einer Beobachtung zweiter Ordnung unerlässlich ist (Wimmer, 1991, S. 119). In jedem Fall bedarf es einer aktiven Auseinandersetzung des Beraters mit dem grundlegenden Gedankengut der Systemtheorie. Es ist nach dem vorliegenden Verständnis gerade nicht möglich, die Systemtheorie in einfach handhabbare Tools zu „gießen“ und sich dadurch der permanenten Herstellung von Anschlussfähigkeit zwischen beraterischer Praxis und systemischer Theorie zu entledigen (wenn auch an anderer Stelle zuweilen der Eindruck erweckt wird, gerade darin läge das Wesen „angewandter Theorie“⁹

Dies verweist darauf, dass die systemische Organisationsberatung im Zusammenspiel von Wissenschaft, Beratung und Praxis einen ganz eigenen Weg zu gehen versucht: Zwar ist davon auszugehen, dass Wissenschaft und Unternehmenspraxis zwei weitgehend autonome Sozialsysteme sind, die nach jeweils spezifischen Zielen, Prämissen und Gesetzmäßigkeiten funktionieren (Kieser, 1999 in Rückgriff auf Arbeiten von Luhmann und Stichweh). Wissenschaft richtet sich nach den Referenzkriterien „wahr/falsch“ und baut auf Zweifel und Unsicherheit auf; Praxis orientiert sich demgegenüber an den Kriterien „nützlich/unnützlich (nutzlos?)“ und muss mit (künstlichen) Gewissheiten operieren, die Handeln ermöglichen. Zwischen beiden Systemen bestehen vielfältige „Kommunikationsbarrieren“, und von einem einfachen Transfer zwischen Theorie und Praxis auszugehen, wäre naiv. Indem sich systemische Berater jedoch selbst mit Systemtheorie auseinandersetzen und diese als Reflexionshintergrund in ihrer beraterischen Praxis verwenden, tun sie zwei Dinge gerade nicht: Weder versuchen sie, theoretisches Gedankengut in simple Beraterinstrumentarien zu pressen und damit bis zur Unkenntlichkeit zu deformieren (vgl. das Vorgehen vieler Exper-

tenberater). Noch gebärden sie sich in wissenschaftlicher Manier und erwarten, dass „Vorlesungen“ über Systemtheorie zu direkten Konsequenzen in der Praxis führen (vgl. den Irrglauben mancher „Professorenberater“). Sie profitieren vielmehr davon, dass die Reflexion von Praxiserfahrungen auf einem systemtheoretischen Hintergrund sie zu bestimmten Beobachtungen und Interventionsmöglichkeiten führt, die einen Unterschied gegenüber gängigen Managementpraktiken machen. „Theoretiker liefern ... Begriffe und Konzepte, welche die Praktiker zur Interpretation ihrer Wirklichkeit und bei der Erläuterung ihrer Maßnahmen hilfreich finden“ (Kieser, 1995, S. 350).¹⁰

Man kann an dieser Stelle sicherlich den Einwand vorbringen, ob ein solches Verständnis von systemischer Beratung nicht zu hohe Erwartungen an den Berater stellt – gerade auch was seine Auseinandersetzung mit den skizzierten theoretischen Grundlagen betrifft. Vermutlich wird es weiterhin zwei Typen von systemischen Beratern brauchen, um die hier gestellten Anforderungen in einer Art Arbeitsteilung erfüllen zu können: Den näher am theoretischen Pol angesiedelten Berater, der die systemtheoretischen Grundlagen für andere nutzbar und verstehbar macht bzw. sie weiterentwickelt. Und den näher am Praxispol angesiedelten Berater, der in erster Linie praktische Kenntnisse, Felderfahrungen und Methoden-Know-how einbringt.¹¹ An einer Auseinandersetzung mit den Grundgedanken einer systemtheoretischen Organisations- und Interventionstheorie führt jedoch für beide Gruppen kein Weg vorbei.

Fazit und Ausblick

Wenn der entscheidende Unterschied, den die systemische Beratung gegenüber anderen Formen der Beratung macht, hier in der theoretischen Fundierung bzw. im Verhältnis von Theorie und Praxis verortet wird, so heißt dies, dass der systemische Berater durch seinen spezifischen Theoriehintergrund die Welt „anders“ beobachtet und andere Erwartungen an sie heranträgt als ein nicht-systemisch geprägter Berater; es heißt nicht notwendigerweise, dass er (nach außen sichtbar) andere Settings wählt oder andere Methoden und Techniken einsetzt. Systemische Beratung definiert sich auf einer Meta-Ebene, auf der Beratung als Prozess der Beobachtung und Kommunikation zwischen komplexen Sozialsystemen konzipiert wird; sie definiert sich nicht über eine konkret-handwerkliche Ebene, wo es um spezifische Vorgehensweisen und den Einsatz von Instrumenten geht. Sie definiert sich ebenfalls nicht, dies sei an dieser Stelle noch ergänzt, über ein bestimmtes Normen- und Wertesystem (wie man bei der Beobachtung einzelner Systemiker immer wieder den Eindruck gewinnen könnte).

Für Berater, die sich in ihrem Verständnis systemischer Beratung bislang auf das methodische Rüstzeug der Familientherapie oder der OE begrenzt hatten, könnte dies neue Freiheiten implizieren, aber auch neue Anforderungen an die eigene beraterische Professionalität stellen: Freiheiten deswegen, weil ein systemisches Beratungsverständnis weitaus mehr Spielräume im beraterischen Vorgehen und im Methodeneinsatz lässt (und die Beratungspraxis dies erfordert) als weithin angenommen wird. Dabei ließe sich gar Feyerabends „Anything goes“

heranziehen, insofern die im Beratungsprozess gewonnenen Beobachtungen auf dem Hintergrund eines systemtheoretischen Organisations- und Interventionsverständnisses reflektiert werden. Um diesen Reflexionshintergrund zu entwickeln, bedarf es der aktiven Auseinandersetzung mit den Grundaussagen der Theorie sozialer Systeme. Auf der anderen Seite reicht es für den professionellen Berater gerade nicht aus, sich allein auf dieser Meta-Ebene sicher bewegen zu können. Neben theoretisch fundierter Beobachtungsfähigkeit und Reflektiertheit bedarf es anderer Wissens- und Kompetenzbestandteile, die eher auf der praktisch-operativen Ebene anzusiedeln sind: Je nach Beratungsauftrag sind dies inhaltliches Wissen über betriebliche Abläufe und Kontexte, spezialisiertes Branchen-Know-How, breites, über Einzeldisziplinen hinausgehendes Methodenwissen sowie ein Minimum an Technologie- und Medienkompetenz.

Kehrt man von hier aus zu den eingangs geschilderten Bildern zurück, so zeigt sich, dass sich zwischen den kursierenden Vorstellungen über systemische Beratung, den heutigen Anforderungen an Beratung und dem, was – unter anderem auch von systemischen Beratern – in der Beratungspraxis tatsächlich getan und geleistet wird, Brüche und Verschiebungen ergeben haben. Bislang existieren kaum aktuelle Beschreibungs- und Erklärungsversuche, die es vermögen, diese veränderte Situation zufriedenstellend aufzuarbeiten und weiterführende Perspektiven für die (systemische) Organisationsberatung aufzuzeigen. Insofern gilt noch immer und unter veränderten Vorzeichen wieder neu, was Rudolf Wimmer Anfang der 90er Jahre konstatieren musste: „So etwas wie eine gezielte Beratungsforschung beginnt sich erst langsam zu etablieren“ (Wimmer 1992, S. 59). Ohne aktuelle Versuche der Fortschreibung und Weiterentwicklung könnte eines Tages tatsächlich der Fall eintreten, dass die systemische Beratung zum Auslaufmodell wird.

Anmerkungen

1. In diesem Zusammenhang danke ich den Teilnehmern eines Weiterbildungs-Curriculums „Organisationsentwicklung und -beratung“, das im Jahr 2000 an der Ruhruniversität Bochum stattgefunden hat. Die dort geführten Diskussionen haben mir den Anstoß gegeben, mich mit Bildern über systemische Beratung intensiver auseinanderzusetzen.
2. Spezifisch für den Bereich der Strategieentwicklung siehe den Beitrag von Wimmer & Nagel (2000).
3. Für feinere Differenzierungen innerhalb der Unterscheidung von Prozess- versus Fachberatung siehe Exner, Königswieser und Titscher (1987); Walger (1995); König und Vollmer (1999).
4. Ein weiteres Beispiel dafür, wie manche Darstellungen der systemischen Beratung mit der Betonung von nur einem Pol einer zugrundeliegenden Paradoxie über das Ziel hinausschießen, wäre das vielzitierte Merkmal der „Lösungs- und Ressourcenorientierung“ (in Anlehnung an De Shazer, 1989). Dies wird häufig so interpretiert, als dürfe man unter keinen Umständen mehr auf die Historie eines Systems schauen oder Dinge als „Probleme“ bezeichnen. Es handelt sich aus meiner Perspektive wiederum um einen Reflex aus früheren Zeiten, als man in der systemischen Familientherapie Stellung gegen die (auf ihre Art einseitige) Psychoanalyse bezogen hatte.
5. Luhmann sieht Macht in erster Linie aus einer gesellschaftstheoretischen Perspektive

- und fokussiert auf die gesellschaftlichen Funktionen normalisierter Macht. Ein solches Machtkonzept lässt sich jedoch auch auf Organisationen übertragen, ja zeigt sich in einer von Organisationen durchdrungenen Gesellschaft größtenteils in Organisationen (vgl. hierzu Luhmann, 1975, S. 98ff). Organisationale Macht ist in vielerlei Hinsicht durchaus funktional; sie darf nicht automatisch mit Zwang, Gewalt und Missbrauch gleichgesetzt werden. Und sie ist auch in hierarchisch definierten Beziehungen kein One-Way-Phänomen, sondern kann beispielsweise von Betroffenen akzeptiert oder aber unterlaufen werden.
- 6 Während die Kritik Idings im Hinblick auf die Fragen von Macht und Mikropolitik durchaus einzelne Anregungen für die systemische Beratungstheorie beinhaltet, scheinen einige andere Punkte geradewegs am Kern der systemischen Organisationsberatung vorbeizugehen (vgl. die Vorwürfe des „Interventionszentrismus“ und des „Rationalmodells von Beratung“, S. 75ff). Das Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung wirft aus der vorliegenden Perspektive weniger Fragen hinsichtlich des Machtaspekts beraterischen Handelns auf als vielmehr hinsichtlich des Aspekts der Zurechenbarkeit und Überprüfbarkeit beraterischer (Miss-)Erfolge: In der Praxis wird auch ein systemischer Berater deswegen engagiert, weil man sich von ihm systeminterne Effekte erhofft, und nicht, weil man dessen Wissen um die Unwahrscheinlichkeit solcher Effekte schätzt.
 - 7 Es existieren zwar eine Reihe theoretisch fundierter Beratungskonzeptionen aus der Individual-, Gruppen- und Familientherapie, die mittlerweile auch auf Organisationsberatung angewandt worden sind (vgl. z.B. tiefenpsychologische, transaktionsanalytische oder gestalttherapeutische Ansätze). Das Problem derartiger Theorie-Transfers besteht jedoch häufig darin, dass Organisationen nicht als eigenständige Sozialsysteme gefasst werden, sondern als Ebenbild oder Konglomerat von Individuen oder Gruppen. Nach dem vorliegenden Verständnis können Interventionskonzepte aber nicht einfach von einer Systemebene auf die andere (Individuum – Gruppe – Organisation) übertragen werden. Eine Theorie der Beratung bedarf notwendigerweise eines angemessenen Verständnisses ihres Gegenstandes, in diesem Fall: der Organisation (vgl. Wimmer, 1991, S. 112ff). Erste Anfänge organisationstheoretisch fundierter Beratungstheorien sind gleichwohl auch an anderer Stelle erkennbar, so zum Beispiel bei Steyrer (1991), Lundberg (1997) oder bei Iding (2000).
 - 8 Dabei muss es sich von außen betrachtet nicht immer um den Einsatz anderer Methoden handeln (z.B. sind einige klassische Managementtools wie strategische Planung, Controllinginstrumentarien, Management by Objectives etc. zur Lösung bestimmter betrieblicher Probleme durchaus sinnvoll). Was sich verändert, sind die Grundhaltung und die Erwartungen diesen Tools gegenüber: Zum Beispiel wird nicht mehr davon ausgegangen, dass ihr Einsatz zu einem vorhersagbaren Ergebnis führt. Eine gewisse Prozessoffenheit und das situative Überprüfen und Neuausrichten von Veränderungsprozessen sind notwendige Bestandteile eines systemischen Interventionsverständnisses.
 - 9 So ist beispielsweise im Rahmen der Entwicklung des St. Galler Managementkonzeptes immer wieder der Versuch gemacht worden, „systemische“ Tools zu entwickeln (vgl. Ulrich & Probst, 1988; Probst & Gomez, 1991; kritisch Hilse, 2001, S. 192ff). Im Gegensatz zu dem von Wimmer propagierten Differenzmodell, nach dem das systemische Theoriegebäude eine reflexive Distanz zur alltäglichen Praxis erzeugen und bewahren soll, haben wir es hier mit einem Transfermodell zu tun, das vorgibt, Theorie quasi direkt in Praxis zu überführen (zum problematischen Theorie-Praxis-Verhältnis am Beispiel der Strategieberatung siehe auch die Arbeit von Nicolai, 2000).
 - 10 Dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Berater ihrerseits „blinde Flecken“ aufweisen, und es von daher bei Systemtheorie und systemischer Beratung nicht um „Wahr-

- heit“ gehen kann, wurde bereits an anderen Stellen diskutiert (z.B. Wimmer, 1992, S. 92). Über die Frage der „Nützlichkeit“ systemischer Interventionen entscheidet letztlich das Klientensystem.
- 11 Stichweh (1994, S. 310ff) führt eine Differenzierung verschiedener Rollen innerhalb einer Profession ein, die dieser Unterscheidung in wissenschafts- versus anwendungsnahe Vertreter sehr nahe kommt.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (1997). Wieviel Organisation braucht die Organisation? Oder warum wir uns mit schlechtdefinierten Systemen wohler fühlen. *Organisationsentwicklung*, 2, 18-25.
- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt: Campus.
- Bardmann, T.M. (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt: Suhrkamp.
- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. *Die Betriebswirtschaft*, 47(3), 265-284.
- Hilse, H. (2001). Gilbert Probst – Profil eines Wandlers zwischen den Welten. In T.M. Bardmann & T. Groth (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen III – Systemtheorie in Management, Beratung und Organisation* (S. 191-196). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Höselbarth, F. (2000). Die Umfrage – 623 Führungskräfte über das Eigenschaftsprofil von Beratern und Managern in einem Sieben-Jahres-Vergleich 1993/2000. In R. Höselbarth, Lay & J.I. Lopez De Arriortua (Hrsg.), *Die Berater. Einstieg, Aufstieg. Wechsel* (S. 33-48). Frankfurt: FAZ-Institut.
- Iding, H. (2000). *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kieser, A. (1999). Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft, Unternehmensberatung und Praxis bei der Konzipierung und Anwendung „praktikabler“ Organisationskonzepte. In A. Egger, O. Grün & R. Moser (Hrsg.), *Managementinstrumente und -konzepte. Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre* (S. 63-88). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. (1995). Quo vadis Organisationstheorie – mit der Organisationspraxis, ihr voraus oder hinterher oder ganz woanders hin? *Zeitschrift Führung + Organisation*, 64, 347-352.
- König, E. & Vollmer, G. (1999). *Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden* (6. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1998). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kolbeck, C. (2001). *Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kühl, S. (1998). Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen. Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten. In J. Howaldt & Kopp, R. (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung* (S. 303-324). Berlin: Edition Sigma.
- Luhmann, N. (1991). Die Form „Person“. *Soziale Welt*, 42, 166-175.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.

- Luhmann, N. (1975). *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (1972). *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (3. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. & Fuchs, P. (1989). *Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung*. In N. Luhmann (Hrsg.), *Reden und Schweigen* (S. 209-227). Frankfurt: Suhrkamp.
- Lundberg, C.C. (1997). *Towards a General Model of Consultancy: Foundations*. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 193-201.
- Mingers, S. (1998). *Systemische Beratungsunternehmen*. In H. Willke (Hrsg.), *Systemisches Wissensmanagement* (S. 126-151). Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Mingers, S. (1996). *Systemische Organisationsberatung: Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt: Campus.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1990). *Widersprüche? In Ordnung!* In R. Königswieser & C. Lutz (Hrsg.), *Das systemisch-evolutionäre Management* (S. 150-171). Wien: Orac.
- Nicolai, A.T. (2000). *Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nicolai, A.T. & Simon, F.B. (2001). *Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren*. In H.A. Wüthrich, W.B. Winter & A. Philipp (Hrsg.), *Grenzen ökonomischen Denkens* (S. 501-524). Wiesbaden: Gabler.
- Nolte, H. (1999). *Annäherungen zwischen Handlungstheorien und Systemtheorien. Ein Review über einige Integrationstrends*. *Zeitschrift für Soziologie*, 28(2), 93-113.
- Probst, G.J.B. & Gomez, P. (1991). *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Romhardt, K. (1997). *Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zwischen Theorie und Praxis: Welchen Beitrag kann die Systemtheorie leisten?* Siehe www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/WissenUndSystemtheorie.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation. Volume II: Lessons for Managers and Consultants*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schlippe, A.v. & Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Shazer, S. De (1989). *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F. B. & Rech-Simon, C. (1999): *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Ein Lernbuch*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Sprenger, R. (1995). *Systemtheorie und Selbstverantwortung*. *Organisationsentwicklung* 14(4), 73-77.
- Steyrer, J. (1991). „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (S. 1-44). Heidelberg: Physica.
- Stichweh, R. (1994). *Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Titscher, S. (1997). *Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten ...* Wien: Ueberreuter.
- Trebesch, K. (1994). *Unternehmensentwicklung – Ein Konzept für die Praxis*. *Organisationsentwicklung*, 13(2), 4-27.
- Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1988). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. Bern: Haupt.
- Walger, G. (1995). (Hrsg.). *Formen der Unternehmensberatung*. Köln: Schmidt.
- Willke, H. (1994). *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Fischer UTB.

- Willke, H. (1992). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen aus systemischer Sicht. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 17-42). Wiesbaden: Gabler.
- Willke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. Baecker (Hrsg.), *Theorie als Passion* (S. 333-361). Frankfurt: Campus.
- Wimmer, R. (1999). Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. *Soziale Systeme* 5(1), 159-180.
- Wimmer, R. (1995). Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 239-279). Köln: Schmidt.
- Wimmer, R. (1992). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte* (S. 59-112). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (S. 45-136). Heidelberg: Physica.
- Wimmer, R. & Kolbeck, C. (2001). Stößt der Beraterboom an seine Grenzen? Oder: Aufbau und Dekonstruktion von Autorität in Organisationen. In H.A. Wüthrich, W.B. Winter & A. Philipp (Hrsg.), *Grenzen ökonomischen Denkens* (S. 525-550). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. & Nagel, R. (2000). Der strategische Managementprozeß: Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. *Organisationsentwicklung* 19(1), 4-19.

Zum Autor: Heiko Hilse, Dipl.-Psych., Dr. rer. soc., ab August 2001 Leiter der Corporate University der Infineon Technologies AG, München; 1999 bis 2001 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Führung und Organisation des Deutsche Bank Instituts für Familienunternehmen, Private Universität Witten/Herdecke.