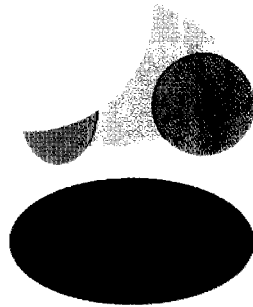
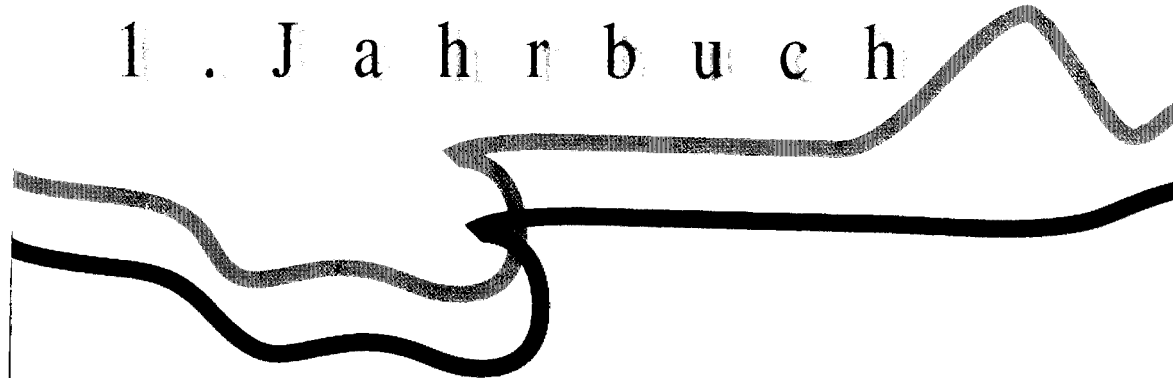


Managerie

Swissischer
Deutscher
Bund der
Management



1 . J a h r b u c h



.....C.A.UER.....
AUER

DER SYSTEMISCHE ANSATZ – MEHR ALS EINE MODEERSCHENUNG?

Zur professionellen Orientierung von internen Experten für Organisations- und Personalentwicklung.

1. Gibt es gegenwärtig eine besondere Veranlassung, sich um die Gestaltung von organisationsinternen Veränderungsprozessen in spezifischer Weise zu kümmern?

Zwei Beispiele mögen einleitend den Sinn dieser Frage verdeutlichen.

Ein großes Industrieunternehmen im Grundstoffbereich steht unter dem Druck, zwei auf Sicht existenzbedrohende Hauptprobleme lösen zu müssen: im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern am Markt wird nach wie vor zu teuer produziert; außerdem ist die Distanz zwischen den einzelnen Produktbereichen und den Kunden viel zu groß, die diesbezüglichen Entscheidungsprozesse sind viel zu verschlungen und langwierig, so daß auf einzelne Kundenwünsche und auf spezifische Marktentwicklungen nicht oder nicht ausreichend schnell reagiert werden kann. In dieser Situation ringen sich die Entscheidungsträger dazu durch, die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen grundlegend umzubauen. Es sollen marktnähere Organisationseinheiten entstehen, voneinander abgegrenzt entlang der Logik strategischer Geschäftsfelder sowie ausgestattet mit einem erfolgsverantwortlichen Management. Diese einschneidende Dezentralisierung impliziert die weitgehende Auflösung bislang wichtiger Zentralbereiche; betroffen sind vor allem der ganze Instandhaltungsbereich, die Qualitätssicherung und natürlich auch der Vertrieb. Wie wird sich dieser Umbauprozess vollziehen? Für alle Beteiligten eine bange Frage, denn ungefähr zu wissen, was man anders haben will, ist eine Sache, die funktionsfähige Implementierung solcher Veränderungsentscheidungen eine ganz andere.

Ein anderes Beispiel: Ein renommierter europäischer Automobilhersteller hatte eine zeitlang ziemliche Qualitätsprobleme, die man sich sowohl von der Kostenseite als auch imagemäßig nicht mehr länger leisten konnte. Die verantwortlichen Topmanager des Unternehmens befanden, es müsse das gesamte Qualitätswesen neu organisiert werden. Bislang lag die Verantwortung bei eigens dafür ausgewiesenen Qualitätssicherern, die vor Ort an bestimmten Stellen des Montageprozesses ihrer Kontrollaufgabe nachkamen (Prinzip der externen Kontrolle). In Hinkunft sollen diese Kontrollaufgaben innerhalb neuzubildender Montageteams in Eigenverantwortung, integriert in den laufenden Produktionsprozeß, wahrgenommen werden (Prinzip der integrierten Qualitätssicherung). Im Moment geht es darum, diesen radikalen Umbauprozess des gesamten Produktionsgeschehens, dessen gewaltige Komplexität den Verantwortlichen erst langsam zugänglich wird, in

halbwegs konstruktive Bahnen zu lenken. Unmittelbar betroffen sind circa 2500 Beschäftigte, indirekt berührt wird von dieser Maßnahme jedoch ein Vielfaches von dieser Personenzahl; neue Formen der Arbeitsorganisation müssen entstehen, neue Führungsstrukturen müssen aufgebaut werden, das Anforderungsprofil vieler Stellen wird sich grundlegend ändern. Wie läßt sich ein solcher Umgestaltungsprozeß sinnvoll bewältigen?

Blickt man heute in das Innere von Organisationen, dann ließe sich die Liste solcher Beispiele beliebig verlängern. Vor dem Problem, die bestehenden mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildeten Organisationsstrukturen umgestalten zu müssen, stehen in der Zwischenzeit insbesondere viele Unternehmungen, aber auch Organisationen in anderen gesellschaftlichen Bereichen (Krankenhäuser, Universitäten, Parteien etc.) in verstärktem Ausmaß. Die Impulse für solche organisationsbezogenen Umgestaltungsprozesse kommen aus ganz unterschiedlichen Richtungen (rasches Wachstum, veränderte Marktverhältnisse, neue, strategische Ausrichtungen, technologischer Wandel, Kostendruck und Rationalisierungszwänge, Sanierungsmaßnahmen auf das Ganze bezogen oder in Teilbereichen der Organisation etc.). Die Lösungsstrategien, die zur Bewältigung solcher Probleme gefunden und realisiert werden, sind in der Praxis sehr unterschiedlich. Es ist auch leicht einsichtig, daß für die Bearbeitung dermaßen komplexer Aufgaben keine einfachen Rezepte zur Verfügung stehen.

Der unmittelbare Anlaß, sich mit der Thematik des vorliegenden Beitrages auseinanderzusetzen, liegt in der Beobachtung, daß manche Unternehmungen heute dazu übergehen, für die Unterstützung von organisationsinternen Umgestaltungsprozessen bzw. für die ständige Anpassung des erforderlichen Qualifikationspotentials ihrer Mitarbeiter eigene Fachleute zu beschäftigen und dafür entsprechende interne Organisationseinheiten zu schaffen. Der spezifischen professionellen Orientierung solcher Spezialistenrollen innerhalb von komplexen Organisationen sind die Überlegungen dieser Arbeit gewidmet.

Wenn die Ausdifferenzierung neuer Berufsrollen festgestellt werden kann, dann liegen solchen Vorgängen nicht selten tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse zugrunde. Solche in der spezifischen Eigendynamik gesellschaftlicher Bereiche begründete Veränderungen erzeugen zumeist neue, bislang unbekannte Problemlagen, zu deren Bearbeitung sich allmählich eigene Spezialistenrollen herauskristallisieren. Vor diesem allgemeinen, gesellschaftlichen Hintergrund kann man sich fragen, warum seit den achtziger Jahren in vielen Unternehmungen gerade Fragen der Personalentwicklung und der Organisationsgestaltung in verstärktem Ausmaß Konjunktur haben. Was hat sich da im Wirtschaftssystem hochentwickelter Gesellschaften getan? In aller Kürze sei auf einige gesellschaftliche Trends näher eingegangen, die gegenwärtig die Überlebensbedingungen von Wirtschaftsorganisationen nachhaltig beeinflussen.

a. Die Anzahl der für das erfolgreiche Handeln von Unternehmungen relevanten externen Einflußfaktoren hat stark zugenommen, ebenso der Grad ihrer wechselseitigen Vernetzung. Als Beispiele zur Untermauerung dieser These mögen dienen:

Die Auflösung räumlicher Grenzen wirtschaftlichen Handelns

Die weltweite Verflechtung wirtschaftlicher Austauschbeziehungen hat in der Endphase des 20. Jahrhunderts zweifelsohne ein qualitativ neues Niveau erreicht. Der hohe Integrationsgrad des Weltmarktes, wie wir ihn heute in fast allen Wirtschaftszweigen antreffen, fördert eine beschleunigte Ausweitung, ja Globalisierung der einzelnen Märkte. Der in Gang gekommene Internationalisierungsprozeß, dem sich gegenwärtig die allermeisten Wirtschaftsunternehmen nicht mehr entziehen können, stellt die verantwortlichen Entscheidungsträger vor ganz neue Fragen. Für welche spezifischen Probleme von welchen Kundengruppen wollen wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen Lösungen anbieten? Auf welche geographischen Räume beziehen sich unsere Marktaktivitäten? Wie finden wir eine sinnvolle Begrenzung unseres Aktionsradius? Welche Unternehmensgröße ist für den von uns gewählten Markthorizont optimal? Welche neuen Organisationsstrukturen und Unternehmensformen bieten eine brauchbare Antwort auf den Internationalisierungsprozeß (Kooperationen, Firmenübernahmen, Gründung von Niederlassungen u.ä.)? Welchen neuen Informationsbedarf hat die Ausweitung des Markthorizontes zur Folge? Welche neuen Unwägbarkeiten und Risiken birgt diese Internationalisierungsdynamik in sich (Wechselkursschwankungen, politische Krisenherde, Transportbedingungen etc.)?

Das Aufweichen traditioneller Produkt- und Branchengrenzen

Einzelprodukte wandeln sich zu komplexen Problemlösungen beim Kunden.

In den Beziehungen zwischen den Anbietern von Produkten und Dienstleistungen und ihren Kunden lassen sich seit geraumer Zeit wichtige Veränderungen beobachten, die einen tiefgreifenden Wandel jener Prinzipien und Instrumente zur Folge haben, die man bislang unter dem Begriff Marketing zusammengefaßt hat. Hat man früher in erster Linie Abnehmer für die eigenen Produkte gesucht, so dominiert heute mehr und mehr die Frage, welche Probleme denn unsere Kunden haben und mit welchen Leistungen wir bei diesen einen dauerhaften Nutzen stiften können. Galt früher das Prinzip: Am Anfang steht das Produkt, dann kommt der Kunde, der dieses brauchen kann, so findet heute langsam eine Umkehr der Denkrichtung statt. Der Kunde rückt mit seinen spezifischen Problemen ins Zentrum und die Leistungen des Anbieters bilden den Versuch, im Prozeß der Problembearbeitung beim Kunden einen nützlichen Beitrag zu leisten.

Diese stärkere Orientierung am Kunden und seinen Problemen verändert die herkömmliche Produktphilosophie in radikaler Weise. Sie erzwingt eine wesentlich intensivere Beschäftigung im Unternehmen mit dem, was außerhalb passiert, mit Reaktionen beim Kunden auf erbrachte Leistungen, mit sich ändernden Kundenwünschen, mit neuen Substitutionsmöglichkei-

ten, mit dem Leistungsangebot der Mitbewerber etc. Erst diese organisationsintern wirklich verinnerlichte Verlagerung des Aufmerksamkeitschwerpunktes ermöglicht eine Umpolung der Energien von der Produktinnovation zur Nutzenoptimierung. Dieser qualitative Wandel des Produktverständnisses zeitigt Veränderungsimpulse, deren Auswirkungen wir heute erst in Ansätzen erkennen können. Bislang festgefügte Branchengrenzen verschwimmen (z.B. zwischen Banken und Versicherungen, zwischen der Telekommunikation und der Datenverarbeitung). Neue Formen der Interdisziplinarität werden erforderlich. Der Service- und Dienstleistungsanteil bei den erbrachten Leistungen nimmt zu. Wenn die Kunden wesentlich stärker in die „Produktentwicklung“ einbezogen sind, beginnen die traditionellen Grenzen zwischen Innen und Außen, zwischen „dazugehörig“ und „nichtdazugehörig“ tendenziell zu verschwimmen. Eine Fülle neuer Herausforderungen ergeben sich aus diesem Strukturwandel sowohl für die Gestaltung der organisationsinternen Verhältnisse als auch für das Qualifikationsniveau der Beschäftigten.

Die Dynamik neuer Wettbewerbsverhältnisse

Die Zeiten, in denen der Vertrieb im wesentlichen die Aufgabe hatte, die eigenen Produkte günstig zu verteilen, sind wohl endgültig vorbei. Auf allen Märkten ist es enger geworden, und die Globalisierung aller relevanten wirtschaftlichen Austauschbeziehungen hat zur Folge, daß geschützte Nischen verschwinden. Man muß sich potenten Mitbewerbern stellen. Überraschende Substitutionsmöglichkeiten können scheinbar stabile Marktpositionen nachhaltig gefährden. M.Porter hat in einer jüngst fertiggestellten, weltweit durchgeführten Studie über die Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit bestimmter Branchen in bestimmten Ländern eindrucksvoll herausgearbeitet, wie wichtig die Fähigkeit von Unternehmen ist, sich potenten Mitbewerbern zu stellen und anspruchsvolle Kunden zu bedienen (M. Porter 1990).

Die veränderten Wettbewerbsbedingungen haben die Position des Kunden gestärkt, sie unterstützen den angesprochenen Trend zur Nutzenoptimierung. Sie implizieren aber auch erhöhte Anstrengungen von Unternehmungen, in ihren relevanten Umwelten, insbesondere bei allen potentiellen Kunden, in angemessener Weise bemerkt zu werden. Marketingaktivitäten auf allen Ebenen, die dieser Begriff impliziert, gewinnen deshalb an Bedeutung. Das Erreichen und die Sicherung hoher Qualitätsstandards rückt in den Unternehmenszielen ganz nach vorne. Gleichzeitig nimmt der Zwang zur Optimierung des vorhandenen Mitteleinsatzes deutlich zu (Stichwort Kostendruck).

Eine wachsende Sensibilität für die gesellschaftlichen Folgekosten wirtschaftlichen Handelns

Über viele Jahrzehnte waren Wirtschaftsorganisationen in der Lage, wichtige Folgewirkungen ihres Tuns zu externalisieren, d.h. in andere Bereiche zu verlagern. Diese Möglichkeiten schrumpfen. Man denke nur an die Ökologiedebatte der vergangenen zwei Jahrzehnte, an die Diskussion über die Ab-

schätzung von Technologiefolgen und ähnliches. Schärfere Umweltauflagen der öffentlichen Hand und ein gestiegenes Umweltbewußtsein der Konsumenten lassen eine allzu große Blindheit gegenüber den ökologischen Implikationen unternehmerischen Vorgehens zum Risikofaktor werden. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich gegenüber der Frage ab, welche Auswirkungen die betriebliche Inanspruchnahme von Mitarbeitern auf deren Gesundheit bzw. auf deren private Lebensbezüge besitzt. Einerseits nimmt die Erwartung an die Verfügbarkeit, an die Mobilität und Einsatzbereitschaft insbesondere von qualifizierten Mitarbeitern zu (z.B. chronische zeitliche Überlastungen, Auslandseinsätze, Wechsel der Aufgabengebiete etc.). Andererseits sinkt die Bereitschaft gerade bei hochqualifizierten Kräften, im Interesse des Unternehmens die Möglichkeiten eines erfüllten Privatlebens, die Qualität des bestehenden Beziehungsnetzes, die eigene Gesundheit und ähnliches mehr zu riskieren. Die Frage nach leistungsermöglichenden Arbeitsbedingungen, nach einer neuen Balance zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt, nach Bedingungen, die auch qualifizierten Frauen Entfaltungschancen bieten, solche Fragen werden wieder stärker in den Vordergrund rücken. Letztlich hat in den hochentwickelten Industriegesellschaften auch die Sensibilität gegenüber sozialen und politischen Destabilisierungsprozessen zugenommen, die mit wirtschaftlichen Entscheidungen verbunden sind. Unternehmungen sind in ein labiler gewordenen Netzwerk von System – Umweltbezügen eingebettet, in dem die eigene Unempfindlichkeit gegenüber den Auswirkungen eigenen Handelns zu existenzbedrohenden Rückwirkungen auf einen selbst führen kann.

b. Die Beschleunigung des Veränderungstempos in wichtigen Dimensionen des Wirtschaftssystems

Der Erfolg von gestern gibt keine Sicherheit mehr für das Morgen. Vergangenheit und Zukunft sind in der Steuerung von Unternehmen immer deutlicher zu entkoppeln, weil sich die Erfolgsbedingungen wesentlich rascher ändern als früher.

Der Faktor Zeit hat damit ungeheuer an Bedeutung gewonnen. Die Produktzyklen sind deutlich kürzer geworden, der technologische Innovationsdruck verlangt enorme Investitionen in Forschung und Entwicklung, gleichzeitig schwinden die Möglichkeiten, diese Kosten auf dem Weg über hohe Produktpreise wieder einfach hereinzuspielen. Die Instrumente der strategischen Unternehmensführung verhelfen zwar zu einer rascheren Anpassungsfähigkeit. In dem Ausmaß, wie sich immer mehr dieser Instrumente bedienen, verknappen sie aber insgesamt die für Kurskorrekturen zur Verfügung stehende Zeit. Wer Trends nicht rechtzeitig erkennt, „den bestraft die Geschichte“. Planungshorizonte schrumpfen, längerfristige Orientierungen sind äußerst schwierig geworden. Der verantwortliche Umgang mit Risiko ist zu einer zentralen Managementdimension geworden. Traditionelle Wissensbestände veraltern in einer bislang nicht vermuteten Geschwindigkeit. Diese neue Qualität von Beschleunigung hat unterneh-

mensintern vielfache Auswirkungen. Einerseits ist man gezwungen, die Routineabläufe auch entsprechend zeitsparend zu gestalten. Neue Technologien sollen diesen Rationalisierungsprozeß unterstützen. Andererseits macht es die allgemeine Verknappung von Zeit immer schwieriger, unterschiedliche Zeithorizonte organisationsintern miteinander zu integrieren (wie lange braucht ein organisatorischer Umstellungsprozeß vernünftiger Weise, wann greifen Personalentwicklungsmaßnahmen, wie lange braucht eine Produktentwicklung bis zur Marktreife, ...?). Die zum Prinzip gewordene Beschleunigungstendenz interner Prozesse läuft Gefahr, alles Geschehen unter sich zu subsumieren, zum Maßstab des Zeitbedarfs insgesamt zu werden. Der permanente Handlungsdruck läßt einen reflexiven Umgang mit sich selbst als Organisation, der einer ganz anderen Zeitlogik folgt, immer unwahrscheinlicher werden. Wie läßt sich unter diesen Umständen der spezifische Zeitbedarf, den unterschiedliche Problembearbeitungsprozesse jeweils für sich aufweisen, innerorganisatorisch noch zur Geltung bringen? Die Fähigkeit zur „Entschleunigung“ von Prozessen ist heute mehr denn je angesagt. Der Einbau von Verzögerungsmechanismen, die wieder Freiräume zum Nachdenken schaffen, wird zu einer Überlebensfrage (für soziale Systeme und Individuen gleichermaßen). Für alle professionellen Gestalter von Entwicklungsprozessen bildet die gekonnte Handhabung dieser Zeitproblematik die zentrale Herausforderung.

Konsequenzen aus den beobachteten Entwicklungstendenzen

Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Gegenwartstrends hat für viele Entscheidungsträger in Organisationen alte, liebgewordene Gewißheiten schmelzen lassen. Die momentanen Verhältnisse ebenso wie die in Zukunft zu erwartenden Entwicklungen muten den Verantwortlichen ein neues Niveau an ständig zu bewältigender Unsicherheit zu. Die wachsende Intransparenz der Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Agieren von Wirtschaftsorganisationen, der hohe Vernetzungsgrad der externen Einflußfaktoren sowie das erhöhte Veränderungstempo dieser Faktoren definieren die aktuelle Steuerungsproblematik von Unternehmen. Das Handeln unter Bedingungen hoher organisierter Komplexität ist für absehbare Zeit zur permanenten Herausforderung an die Antwortfähigkeit von Organisationen und ihrer Steuerungskapazität geworden.

In der bisherigen Entwicklung von Organisationen können zwei Grundtypen von Reaktionsmustern beobachtet werden, die dazu dienen, die eigene Antwortfähigkeit bei sich ändernden Umweltbedingungen aufrechtzuerhalten. Im evolutionären Muster reagiert das System auf ad hoc auftauchende Probleme mit Adhoc-Lösungen. Man schwingt mit den registrierten Veränderungen der Umwelt so gut es geht mit, ohne für diesen Anpassungsprozeß besondere Wachsamkeit und Energien einzusetzen. Dieses „muddling through“ genannte Prinzip setzt einerseits organisationsintern einen gewissen Flexibilitätsspielraum voraus und andererseits keine überraschenden Brüche und Turbulenzen in den Umweltentwicklungen. Dem anderen Reaktionsmuster sind alle bürokratisch-hierarchischen Planungsmodelle

zuzurechnen. Diesem Bewältigungstypus gesteigerter Komplexität liegt die Annahme zugrunde, es ließe sich die eigene Zukunft in der Gegenwart durch Planungsentscheidungen relativ exakt fixieren, deren Umsetzung sich dann durch hierarchiegestützte Entscheidungsmacht bewerkstelligen läßt. Die vergangenen zwei Jahrzehnte haben sowohl in der Wirtschaft als auch im politischen System eine Vielzahl von Planungsinstrumentarien hervorgebracht, die alle die Hoffnung nährten, wenn man nur gut genug plane, werde sich die Wirklichkeit plankonform entwickeln. Beide Grundtypen der Bewältigung veränderter Umweltbedingungen (die verschiedenen Spielarten des Inkrementalismus sowie alle hierarchiebetonten Planungskonzepte) greifen heute angesichts des Ausmaßes an Komplexitätssteigerung, dem sich Wirtschaftsorganisationen gegenübersehen, zweifelsohne zu kurz.

Neue Antwortstrategien auf die erhöhte Umweltkomplexität

Wirft man einen Blick auf die Art und Weise, wie sich viele Unternehmen auf die veränderten Verhältnisse ihrer Umwelt einzustellen versuchen, so handelt es sich dabei stets um verschiedene Formen, die organisationsinterne Differenzierung voranzutreiben, bzw. überhaupt neue Formen der internen Differenzierung zu finden: beispielsweise die Gliederung in überschaubare, marktkonform operierende Geschäftsfelder, die Dezentralisierung der Erfolgs- und Kostenverantwortung, die weitere funktionale Spezialisierung etwa im Technologiebereich, aber keineswegs nur dort, die Internationalisierung der Organisation, die Institutionalisierung von Projektmanagement, die Auslagerung von Aufgabenbereichen im Sinne einer Neuadjustierung der Fertigungstiefe u.ä. All diesen Maßnahmen gemeinsam ist in jedem Fall eine enorme Steigerung der organisationsinternen Komplexität. Das Anwachsen der Komplexität in der Umwelt von Wirtschaftsorganisationen bedingt angesichts der hohen Umweltempfindlichkeit solcher Systeme eine Steigerung des internen Komplexitätsniveaus (vgl. das von Ashby 1956 formulierte „Law of requisite variety“). Im Erleben der Betroffenen holt man sich auf dieser Weise das Chaos von außen in die Organisation hinein.

Dieser unvermeidlichen Steigerung der organisationsintern zu bewältigenden Komplexität, die sich praktisch in unzähligen Besprechungen, Abstimmungen und diversen Integrationsmechanismen manifestiert, entsprechen gegenwärtig drei Antwortstrategien, die sich in der Praxis durchaus ergänzen und wechselseitig stützen können. Die eine Strategie besteht in der Weiterentwicklung der Führungsstrukturen im Unternehmen und in einer entsprechenden Professionalisierung der Führungsfunktionen (vgl. R. Wimmer 1989). Gelingt ein solcher Entwicklungsschub nicht, handelt sich die Organisation schwerwiegende Dauerprobleme ein. Die andere Strategie zielt auf den Aufbau interner Experten für die Unterstützung von Entwicklungsprozessen, bezogen sowohl auf die Organisationsstrukturen als auch auf das Qualifikationspotential des Personals. Hauptaufgabe dieser internen „Entwicklungsspezialisten“ ist es, die Linienführungskräfte inklusive des

Topmanagements bei ihren diesbezüglichen Gestaltungsaufgaben zu unterstützen, ohne ihnen die Führungsverantwortung für diese Aufgaben abnehmen zu können. Letztlich kann in zunehmendem Maße beobachtet werden, daß Organisationen zur Förderung der eigenen Antwortfähigkeit gegenüber tendenziell „chaotischen“ Umweltbedingungen auf die spezifische Kooperation mit externen Ressourcen zurückgreifen (hierin besitzt ein Teil der externen Beratungsdienstleistungen seine tiefere Begründung, vgl. R. Wimmer 1991). Die weiteren Überlegungen dieses Beitrages sind vor allem dem Versuch gewidmet, für die berufliche Orientierung dieser internen „Entwicklungsspezialisten“ aus systemtheoretischer Sicht einige Hinweise zu liefern.

2. Probleme bei der Ausdifferenzierung interner Spezialisten auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung

Es kommt in der Praxis relativ selten vor, daß die verantwortlichen Entscheidungsträger einer Organisation auf den internen Veränderungsbedarf so reagieren, daß sie sich bereits professionell ausgewiesene Fachleute suchen, diese anstellen und zu diesem Zwecke eine organisationsintern auch explizit ausgewiesene Organisationseinheit (beispielsweise als eine dem Topmanagement zugeordnete Stabstelle) schaffen. Eine solche „Gründungsgeschichte“ und aufbauorganisatorische Positionierung schafft, wenn sie erfolgt, für das Wirksamwerden interner Entwicklungsexperten günstige Ausgangsbedingungen. Wesentlich häufiger ist allerdings der Fall zu beobachten, daß solche Entwicklungsaufgaben von Stelleninhabern wahrgenommen werden, die bislang schon mit verwandten Aufgabenstellungen betraut waren. Je nach den in der Vergangenheit eines Unternehmens aufgebauten Mustern im Umgang mit Veränderungsnotwendigkeiten werden diesbezüglich entweder Aus- und Weiterbildungsleute tätig, bislang hauptsächlich verantwortlich für interne Schulungsmaßnahmen, oder interne EDV-Spezialisten, die ausgehend von EDV-Einführungs- und Umstellungsprojekten auch die zugrundeliegenden Organisations- und Personalprobleme miterledigt haben; oder klassische Organisatoren, die bisher für Stellenbeschreibungen und die jeweilige Aktualität des formellen Organigramms zuständig waren, entdecken den ungedeckten Bedarf einer professionellen Konzipierung und Betreuung von organisationsinternem strukturellen Wandel. Welche dieser Tätigkeitsfelder zum Ausgangspunkt für die Ausdifferenzierung eigener Spezialistenrollen für Veränderungen wird (ob der Bildungs- oder Personalbereich, ob interne EDV-Abteilungen oder die klassische Organisatorenrolle), hängt sehr eng von ganz bestimmten organisationskulturellen Faktoren ab. Je nachdem, ob bislang in den Grundüberzeugungen einer Organisation Veränderungen als ein Problem des „Lernens von Personen“ oder primär als ein technisches Problem (EDV) oder als ein Problem bürokratischer Regeln und Festlegungen angesehen worden sind, wird der organisationsinterne Anknüpfungspunkt für die Ausdifferenzierung eigener Spezialistenrollen ganz unterschiedlich ausfallen. In der Vergangenheit sind in der Regel von den eben genannten Stellen Ini-

tiativen zu einer spezifischen Professionalisierung ihrer Tätigkeitsprofile auch in Richtung einer internen Betreuung von organisatorischen Umgestaltungsprozessen ausgegangen. Gerade dieser Umstand, daß diese Ausdifferenzierungsprozesse nicht von den verantwortlichen Linienführungs-kräften ausgehen, sondern von bestimmte Fachexperten, und daß sie in der Regel aus funktional schon etablierten Organisationseinheiten heraus erfolgen, schafft für das Bemühen um eine stabile Etablierung solcher Spezialistenrollen ausgesprochen schwierige Ausgangsbedingungen. Drei dieser Schwierigkeiten sollen hier besonders hervorgehoben werden.

– Was erwartet man in einem Unternehmen von einer Person, die im Bildungsbereich, in der Personalabteilung oder als EDV-Organisator tätig ist? Die internen Erwartungen an solche Rollenträger sind über viele Jahre gewachsen und ungleich fester fixiert, als es die Betroffenen in der Regel wahrhaben wollen. Erfolgt die Ausdifferenzierung von internen Organisationsberatern aus schon etablierten Abteilungen, dann ist es in der Regel ungemein schwer, den potentiellen „Kunden“ deutlich zu machen, worin das Spezifische dieser neuen internen Dienstleistung liegt. Damit ist die Möglichkeit, zwischen den Entwicklungsspezialisten und ihren internen „Klienten“ eine tragfähige Kooperationsbeziehung aufzubauen, von vornherein stark erschwert.

– Das Gestalten von internen Veränderungsprozessen liegt in der nicht-delegierbaren Verantwortung der zuständigen Linienvorgesetzten. Um als interner Entwicklungsspezialist sinnvoll wirksam werden zu können, bedarf es einer ausgeklügelten Arbeitsteilung zwischen ihm (oder ihr) und seiner (ihrer) Rolle als Organisationsberater(in) und den für die Umgestaltung verantwortlichen Führungskräften. In der Praxis neigen viele Führungskräfte aus emotional verständlichen Gründen dazu, einen Großteil dieser Gestaltungsverantwortung und der erforderlichen operativen Tätigkeiten an solche internen Spezialisten zu delegieren, die sich aber durch die Übernahme dieser Aufgaben zumeist in eine ganz schwierige Lage bringen. Je diffuser und unklarer die Position des internen Organisationsberaters im Unternehmen noch ist, umso schwerer fällt es allen Beteiligten, die für das konstruktive Gelingen dermaßen komplexer Umgestaltungsprozesse unerlässliche Funktionsteilung zwischen den zuständigen Führungskräften im Klientensystem einerseits und den sie unterstützenden internen Entwicklungsspezialisten andererseits gut auszuhandeln und immer wieder neu zu bestimmen.

– Selten lassen sich organisatorische Umgestaltungsprojekte auf einen definierten Teilbereich der Organisation alleine begrenzen. Zumeist ist das Gesamt einer Unternehmung in irgendeiner relevanten Weise berührt. In diesem Moment benötigen Veränderungsprozesse die verantwortliche Mitgestaltung durch das Topmanagement. Versucht sich dieses aus dem Geschehen herauszuhalten, so erweist sich dies letztlich immer als schwerwiegendes Hindernis. Interne Entwicklungsspe-

zialisten, wenn sie nicht von vornherein als Stabstelle in der unmittelbaren Nähe der Organisationsspitze angesiedelt sind, haben es stets sehr schwer, in eine ernstzunehmende Partnerrolle für das Topmanagement zu kommen. Dadurch fehlt in solchen intern betreuten Umgestaltungsprojekten nicht selten die Möglichkeit, die eigentlichen Entscheidungsträger rechtzeitig und in dem erforderlichen Ausmaß in den Prozeß einzubinden.

Es ist nun die Hauptthese des vorliegenden Beitrages, daß es angesichts der unvermeidlichen Schwierigkeiten, die die Tätigkeit von internen Entwicklungsspezialisten begleiten, von ganz besonderer Bedeutung ist, über eine Theorie des diesbezüglichen Tuns zu verfügen und ein entsprechendes Praxis-know-how aufzubauen. Was bedeutet es eigentlich, „Spezialist“ für organisationsinterne Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben zu sein? Welches professionelle Rollenverständnis ist dafür angemessen?

3. Der Aufbau einer angemessenen professionellen Orientierung für die interne Unterstützung von organisationsbezogenen Veränderungsprozessen

Beobachtet man Personen, die beruflich mit der Umgestaltung komplexer sozialer Systeme zu tun haben, so trifft man zweifelsohne auf eine Vielzahl mehr oder weniger expliziter Erklärungen dafür, warum bestimmte Veränderungsstrategien gewählt werden, welche Vorgehensweisen zum Erfolg führen, welche Rolle der „Veränderer“ einzunehmen hat etc. Jeder von uns, dessen berufliche Aufgabe es ist, auf die Entwicklung von Personen und Organisationen gestaltend Einfluß zu nehmen, hat sich im Laufe seiner professionellen Geschichte ein Set von Vorstellungen darüber erworben, in welcher Weise „Personen und Organisationen funktionieren“ und in welcher Weise er persönlich auf solche Systeme einwirken kann. Wir verfügen über eine mehr oder weniger explizite Theorie unseres professionellen Tuns in Organisationen, erworben durch vielfältige Erfahrungen, bestätigt durch die Art und Weise, wie wir uns Rückmeldungen darüber organisieren, daß dieses Tun als erfolgreich anzusehen ist. Solange wir mit diesem Set an Orientierungen aus unserer Sicht erfolgreich wirksam werden können, gibt es keinen Anlaß für Veränderungen im Sinne eines echten Paradigmenwechsels. Wenn man also mit seinen bisherigen Grundüberzeugungen, mit seinem bisherigen Bild von Organisationen und ihren Veränderungsmöglichkeiten ganz gut zurechtgekommen ist, dann gibt es keinen besonderen Druck, sich zu fragen, ob die Vorstellungen und Erklärungen für die Begründung der eigenen Arbeit sowie die dazu passenden Verfahrensweisen und Praktiken noch angemessen sind. Zu einem echten Paradigmenwechsel, im Sinne einer grundlegenden Neuorientierung des eigenen professionellen Selbstverständnisses, wird man erst dann gezwungen (individuell sowie große Teile einer ganzen Profession), wenn die geschichtlich erworbenen Orientierungen bei der Bewältigung der anstehenden Probleme nachhaltig

versagen. Dann durchlebt man krisenhafte, die eigene Identität in Frage stellende Prozesse, die mit einem hohen Lerndruck verbunden sind. Meiner Einschätzung nach befinden sich viele professionelle „Veränderer“ gegenwärtig in einer solchen Umbruchphase, in der einige Grundpfeiler des bislang angesammelten Veränderungswissens ins Wanken geraten sind. Am Beispiel des klassischen Verständnisses von Organisationsentwicklung soll dies im folgenden kurz erläutert werden.

Einige Grundüberzeugungen des klassischen Verständnisses von Organisationsentwicklung (OE)

Viele gruppenspezifisch ausgerichtete Trainer und Berater von OE-Projekten schöpften ihre beruflichen Orientierungen aus einer Tradition des geplanten organisatorischen Wandels, die in ihrem Ursprung eng mit dem Namen Kurt Lewin verbunden ist. Die auf Lewins Arbeiten in den vierziger Jahren aufbauende Richtung angewandter Sozialwissenschaften brachte eine Reihe von Grundüberzeugungen hervor, in denen die berufliche Sozialisation vieler OE-Experten stattfand. Zu diesen zentralen Annahmen über die Charakteristika von Organisationen zählten:

- Die klassische Hierarchie mit ihrer starren Kompetenz- und Machtverteilung ist die Wurzel für viele Fehlentwicklungen in Organisationen.
- Die Dynamik in Organisationen ist folglich durch charakteristische Interessensgegensätze und Machtunterschiede geprägt.
- Die bestehenden Arbeitsbedingungen (selbst ein Resultat der hierarchiebetonten Bauprinzipien von Organisationen) lassen das eigentliche Potential der Menschen ungenutzt; im Gegenteil, sie lassen die Leistungsfähigkeit ebenso wie die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten verkümmern.
- Die starke Betonung der vertikalen Befehlsbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen vereinzelt agierenden Mitarbeitern übersieht den Wert horizontaler Abstimmungs- und Kooperationsbeziehungen in der Gruppe.
- Die Beziehungsebene zwischen den Organisationsmitgliedern und die damit verbundenen Emotionen sind durchwegs tabuisiert. Aus diesem Grunde wird in der Regel die Sachebene benützt, um die verschütteten Probleme im emotionalen Bereich auszutragen. Dies geht zu Lasten der Leistungsfähigkeit des einzelnen sowie der Gesamtorganisation.

Diesem Bild von der Realität in Organisationen korrespondierten ganz bestimmte Vorstellungen und Ziele, in welche Richtung Organisationen und

ihre Mitglieder heutzutage weiterentwickelt werden müssen. Zu diesen vorrangigen Interventionsrichtungen zählten beispielsweise:

- Weil das Festhalten an der formellen hierarchischen Struktur sowie an der korrespondierenden Machtverteilung die Ursache für viele Probleme ist, gilt es, Organisationen in eine Richtung umzubauen, die die substantielle Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungsprozessen erlaubt. Macht die Betroffenen zu Beteiligten!
- OE impliziert somit eine Aufweichung der etablierten Machtstrukturen; sie nimmt Partei für die Einflussschwächeren und versucht, deren Potential zu entwickeln.
- Der Umbau der Organisationen erfolgt in erster Linie durch die Etablierung von Gruppen und Teams. Diese Sozialform bildet jene Kernbausteine, aus deren Zusammenwirken die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation hervorgeht.
- Durch die Erhöhung der Selbstverwirklichungschancen des einzelnen in seiner Arbeit steigt einerseits die Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder, es wächst dadurch aber auch die Produktivität des Ganzen.

Begleitet wurden diese Vorstellungen über die Entwicklungsrichtung von Organisationen von ganz bestimmten Annahmen darüber, wie sich ein geplanter Wandel in Organisationen vollzieht. Im Zentrum stand dabei die Überzeugung, daß Veränderungen durch *die Einsicht der Betroffenen* in die problemverzeugenden Verhältnisse und den damit verbundenen Veränderungsbedarf bewirkt werden. OE-Projekte haben deshalb Lernchancen bereitzustellen, die eine *Aufklärung* der Organisation und ihrer Mitglieder über sich selbst ermöglichen und die die persönliche Kompetenz zur Realisierung der erkannten Veränderungsnotwendigkeiten entwickeln helfen. Im Grunde genommen haben Berater in diesem Verständnis oftmals versucht, Organisationsentwicklung durch die Veränderung von Personen, also durch Personalentwicklung im heutigen Sinne, zu bewerkstelligen.

Die praktischen Erfahrungen, die in den sechziger und siebziger Jahren mit diesem Selbstverständnis gemacht werden konnten, waren vielfach nicht ermutigend. Zwar konnte den Teilnehmern an solchen Lernprozessen auf der persönlichen Ebene zweifelsohne eine wichtige Unterstützung geboten werden. Die Veränderungsimpulse in Richtung Organisation, beispielsweise hinsichtlich von Restrukturierungsprozessen müssen ehrlicherweise als bescheiden eingestuft werden. Aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus lassen sich die Gründe für die mangelnde „Interventionskraft“ dieser damaligen OE-Versuche eben nicht nur in den widrigen äußeren Verhältnissen finden, sondern auch im zugrundeliegenden Berater- und Trainerselbstverständnis, dessen Kernelemente eben zu skizzieren versucht wurde.

Angesichts der Krise der klassischen Organisationsentwicklungskonzepte und angesichts der geringen Praxisrelevanz betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Ansätze versprach am Beginn der achtziger Jahre die Begegnung mit dem Theoriegebäude der neueren Systemtheorie und dem, was davon in der systemischen Familientherapie bereits praktisch erprobt worden war, eine neue Orientierung. Die Integration der bisherigen Traditionen der OE mit den unterschiedlichen Wurzeln und Entwicklungen systemischen Denkens hat im zurückliegenden Jahrzehnt die Ausprägung einer eigenständigen, systemisch orientierten Beratungsphilosophie entstehen lassen (vgl. etwa Wimmer/Oswald 1987, Wimmer 1991, Exner u.a. 1987). Was verbirgt sich hinter diesem, in der Zwischenzeit zum modischen Schlagwort avancierten „systemischen Ansatz“, wenn es um die professionelle Unterstützung von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen geht? Zur Verdeutlichung des Hintergrundes dieses Ansatzes sei im folgenden in aller gebotenen Kürze auf einige seiner Wurzeln verwiesen. Dabei soll folgende Ausgangsthese alle weiteren Überlegungen anleiten:

Die Praxis systemischer Organisationsberatung bedeutet Interdisziplinarität. Sie verlangt die Integration verschiedener Wissenschaftsrichtungen im Aufbau einer angemessenen Theorie des eigenen Tuns.

Die Suche nach Antworten auf die Frage, was denn dieser systemische Ansatz konkret auf sich hat, gestaltet sich für den interessierten Praktiker wesentlich schwieriger als zunächst erwartet. Denn es gibt *die* Systemtheorie nicht! Was es gibt, sind interessante Denkansätze in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, die sich wechselseitig enorm befruchten und in ihrer Gesamtheit eine geänderte Auffassung von Wirklichkeit, ein neues Weltbild entstehen lassen. Außerdem zeigt die nähere Beschäftigung mit systemischen Fragestellungen, wie sie am Beginn der achtziger Jahre intensiver einsetzte, recht bald, daß es für die professionelle Einflußnahme auf die Entwicklung von Organisationen noch kein allgemein erprobtes Repertoire gibt (vgl. auch Kasper 1990). Es war eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser ersten Jahre der Begegnung mit der Systemtheorie, daß für die praktischen Problemstellungen der Entwicklung komplexer Organisationen sowie der Personen in diesen weder eine elaborierte theoretische Basis vorhanden ist noch auf eine erprobte Praxeologie zurückgegriffen werden kann. Für beide Mängel mußten in der Vergangenheit durch die Kooperation von interessierten Praktikern und Theoretikern geeignete Bearbeitungsmöglichkeiten geschaffen werden. In diesen intensiven Kooperationsbemühungen kam es zur Integration folgender Forschungsgebiete, die wohl am meisten zur Ausprägung eines eigenständigen systemischen Beratungsansatzes beigetragen haben.

Die systemische Familientherapie

Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem das Heidelberger Institut für Familientherapie (H. Stierlin, F. Simon, G. Weber) um die Fundierung und Weiterentwicklung dieser Richtung verdient gemacht.

Bahnbrechende Pionierarbeiten für die Grundlegung der Familientherapie in praktischer und theoretischer Hinsicht hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten auch die Mailänder Gruppe um M. Selvini-Palazzoli geleistet. Das Therapiekonzept dieser Richtung fußt auf der Beobachtung, daß schwere psychische Störungen (wie z.B. Schizophrenie, Magersucht u.a.) ihre Ursachen nicht in individuellen Problemen haben, sondern in ganz speziellen Kommunikationsweisen der betroffenen Familien. Die „Heilung“ erfolgt deshalb durch eine „Therapie“ des sozialen Systems Familie, indem Einfluß auf die krankmachenden Beziehungskonstellationen und Kommunikationsmuster der Familienmitglieder genommen wird.

Bei der Beschäftigung mit der systemischen Familientherapie haben in der Entwicklung systemischer Organisationsberatung in erster Linie praktische Fragen interessiert. Wie gestalten Familientherapeuten den Erstkontakt mit den ratsuchenden Familien? Welches Setting wählen sie für ihre Arbeit? Welche Begründungen sind dafür ausschlaggebend? Wie bilden Familientherapeuten ihre Hypothesen? Welchen Stellenwert besitzen verschiedene Fragetechniken, insbesondere das sogenannte „zirkuläre Fragen“ in ihrem Interventionsverständnis? Wie nützen sie bestimmte Paradoxien in der behandelten Familie für gezielte Interventionen?

Die systemtheoretische Theorieentwicklung in der Soziologie

Überblickt man die sozialwissenschaftliche Theorieentwicklung des letzten Jahrzehnts, so stößt man unausweichlich auf den Namen Niklas Luhmann und andere Systemtheoretiker am Bielefelder Institut für Soziologie (zu nennen sind hier vor allem noch Helmut Willke und Dirk Baecker, der sich auf Fragen des Wirtschaftssystems spezialisiert hat).

In den Forschungen dieser Wissenschaftler steht der Versuch, die Entwicklungstendenzen und Spezifika hochentwickelter moderner Gesellschaften zu begreifen, im Mittelpunkt. Mit welchen Denkkategorien läßt sich die eigenartige Dynamik dieser Gesellschaften beschreiben? Welche Logik liegt ihr zugrunde? Welche Steuerungsformen sind dem Komplexitätsniveau moderner Gesellschaften angemessen? Kann man heute angesichts der Eigendynamik gesellschaftlicher Prozesse überhaupt noch von Steuerung sprechen? Welche speziellen Risiken produziert diese Eigendynamik, und welcher gesellschaftliche Umgang mit diesen neuen Risiken läßt sich beobachten?

Organisationen, wie wir ihnen gegenwärtig begegnen, sind historisch gesehen noch sehr junge gesellschaftliche Phänomene. Was kann die soziologische Systemtheorie zum Verständnis dieser Phänomene beitragen? Was zeichnet ihre innere Entwicklungsdynamik aus? Wie läßt sich das Verhältnis von Person und Organisation adäquat beschreiben? Was heißt es, auf ihre Entwicklung gezielt Einfluß nehmen zu wollen? Solche und ähnliche Fragen haben die Auseinandersetzung

von Organisationsberatern mit dem sozialwissenschaftlichen Zweig der neueren Systemtheorie angeleitet.

Die systemtheoretisch ausgerichtete Biologie

Ganz wichtige Impulse für die gesamte Entwicklung des systemischen Denkens in den beiden letzten Jahrzehnten sind von zwei chilenischen Biologen ausgegangen, von Humberto Maturana und Francisco Varela. Ausgangspunkt ihrer Forschungen war unter anderem die Frage: Wie läßt sich menschliches Erkennen naturwissenschaftlich erklären? Was ist Kognition? Über diese Frage sind sie zu Einsichten vorgestoßen, die sich ganz grundsätzlich auf das Verständnis der Funktionsweise lebender Systeme beziehen. In diesem Zusammenhang prägen sie den Begriff der Autopoiesis (sich selbst machen und hervorbringen), um den Prozeß der Reproduktion von Leben zu charakterisieren. Dieser Begriff hat dann weit über die Biologie hinaus wichtige theoretische Innovationen angestoßen. Vor allem hat ihn N. Luhmann für das Verständnis sozialer Systeme nutzbringend weiter zu entwickeln versucht. Neuerdings beschäftigt sich Maturana aus biologischer Sicht mit der Funktion von Sprache für die menschliche Entwicklung sowie mit der Bedeutung von Emotionalität in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Beiden Phänomenbereichen kommt in der Arbeit von Personal- und Organisationsentwicklern zweifelsohne ein hoher Stellenwert zu.

Die Kybernetik zweiter Ordnung

Seit N. Wiener Ende der vierziger Jahre den Begriff der Kybernetik für das Studium von Regelkreisen und Rückkopplungsphänomenen geprägt hat, hat diese junge Disziplin eine sprunghafte Entwicklung genommen. Für die praxisbezogenen Problemstellungen, die Organisationsberater dem schwierigen Umgang mit komplexen, sozialen Systemen verdanken, gewannen vor allem die Arbeiten Heinz von Foersters eine große Bedeutung. Foerster hat beinahe 20 Jahre das legendäre Biological Computer Laboratory (BCL) der University of Illinois geleitet und sich dabei vor allem der Erforschung beobachtender Systeme gewidmet. Lebende Systeme sind beobachtende Systeme, die ihre „Erkenntnisse“ aus der Verarbeitung von Beobachtungen gewinnen. Will man also das Phänomen des Erkennens verstehen, muß man den Beobachter beobachten. Die damit verbundene erkenntnistheoretische Wende in den Naturwissenschaften nennt Heinz von Foerster „Kybernetik zweiter Ordnung“, deren neurophysiologische Grundlagen ihn besonders beschäftigt haben.

Für die Konzeption von Steuerungsmodellen komplexer sozialer Systeme ist seine Unterscheidung zwischen trivialen und nichttrivialen Systemen wegweisend geworden.

Die Chaosforschung

Schon in der Frühzeit der Kybernetik spielten Fragen der Selbstorganisation von Systemen eine große Rolle. Allerdings erst in den siebziger

Jahren erlebten bislang ausgeklammerte, weil nicht kalkulierbare Phänomene wie z.B. das Wetter und andere scheinbar chaotische Naturerscheinungen eine bislang ungeahnte Zuwendung seitens der etablierten Naturwissenschaften. Auf dem Weg über die Meteorologie und ihrem Bemühen, die Entwicklung von Wetterlagen vorhersagbar zu machen, fand das „Chaos“ Eingang in die strenge, naturwissenschaftliche Forschung, die sich bislang gescheut hatte, sich solch nicht berechenbaren, durch Nichtlinearität und Rekursivität gekennzeichneten Prozessen ernsthaft zu stellen (vgl. etwa die Entdeckung des sogenannten Schmetterlingeffektes). Seither erfreut sich die „Chaosforschung“ verschiedenster, durchaus praxisrelevanter Anwendungsgebiete, die insbesondere durch die Simulationsmöglichkeiten der heutigen Computergenerationen eröffnet worden sind. So haben etwa in der Zwischenzeit weit über den engen Kreis dieser neuen Forschungsrichtung hinaus die Grundgedanken der fraktalen Geometrie an Bedeutung gewonnen. Nach dem „Prinzip der Selbstähnlichkeit“ fußt diese Art von Geometrie auf der immer wieder erfolgenden Anwendung einer Rechenvorschrift auf sich selbst (einprägsam läßt sich dieses Prinzip am Beispiel der Koch'schen Schneeflocke verdeutlichen). In der belebten Natur sind Fraktale und ihre Bauprinzipien sehr weit verbreitet, vor allem dort, wo große Oberflächen und deren Variabilität zum Austausch mit der jeweiligen Umwelt benötigt werden (vgl. etwa die Lunge, Laubbäume etc.). Die Übertragung dieser rasanten Forschungsentwicklung auf soziale und gesellschaftliche Bereiche steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Über interessante Analogiebildungen (vgl. etwa den Management-Bestseller von Tom Peters „Thriving on chaos“) ist man bislang noch nicht hinausgekommen. Entscheidend ist wohl, daß die besondere Karriere der „Chaosforschung“ auch damit zu tun hat, daß die über Jahrhunderte festgefügt, naturwissenschaftlichen Sichtweisen von Wirklichkeit nun nachhaltig ins Wanken geraten sind.

Die Begegnung mit diesen unterschiedlichen Denkansätzen und ihren Hauptrepräsentanten hat im zurückliegenden Jahrzehnt in den interessierten Beraterkreisen einen Lernprozeß ausgelöst, der langsam ein neues theoretisches Fundament für die Beratung nichtfamiliärer sozialer Systeme entstehen läßt. Es ist dies ein Fundament, das auch für alle Professionalisierungsbemühungen organisationsinterner „Entwicklungsspezialisten“ die Grundlage abgeben kann. Vergleicht man allerdings die diesbezüglichen Entwicklungen auf dem Gebiet der Organisationsberatung mit jener der systemischen Familientherapie, so muß man zugestehen, daß bislang weder ihr Theorieniveau noch die Elaboriertheit ihrer Praxeologie erreicht wird. Hier stehen uns noch große eigenständige Forschungsanstrengungen bevor; denn die naive Übertragung familientherapeutischer Interventionskonzepte auf die Arbeit mit Organisationen hat sich als nicht zielführend erwiesen.

4. Verschiedene Bereiche, in denen der systemische Ansatz unser tradiertes Verständnis von Wirklichkeit problematisiert.

Der deutlich erhöhte Grad an Komplexität, mit dem wir heute in Organisationen bei der Bearbeitung von Problemen fertig werden müssen, hat so manchem Verantwortlichen schon die Erfahrung beschert, daß die überlieferten Problembearbeitungsformen, die uns normalerweise zur Verfügung stehen, für den Umgang mit komplexen, hochvernetzten Situationen zu kurz greifen. Das systemische Denken verdankt seine gegenwärtige Attraktivität unter anderem dem Versprechen, Denkinstrumente an die Hand zu geben, die letztlich eine Steigerung der Problemverarbeitungskapazität von Individuen und sozialen Systemen ermöglichen. Ihre Aneignung bereitet den meisten von uns allerdings enorme Schwierigkeiten, weil sie sich nicht nach dem Muster vollzieht: tausche altes Auto gegen ein schnelleres neues! Die Kategorien des systemischen Denkens liegen quer zu einer Reihe von fundamentalen Grundüberzeugungen, die uns in den zurückliegenden Jahrhunderten in der Auffassung und Handhabung verschiedener Wirklichkeitsbereiche geleitet haben, sei es nun gegenüber der unbelebten bzw. belebten Natur, sei es gegenüber den Menschen und den von ihnen gebildeten Sozialformen. Jede ernsthafte Auseinandersetzung mit den Denkinstrumenten der neueren Systemtheorie impliziert eine ganz intensive Begegnung des einzelnen mit seinen bisherigen Denkgewohnheiten, mit den eingefleischten Mustern, sich seine Welt zurechtzulegen, mit vielen Selbstverständlichkeiten und liebgewonnenen Erklärungsformen. Eine wirksame Rezeption dieses Ansatzes und der praktischen Konsequenzen, die sich daraus für die Beratung komplexer sozialer Systeme (von innen oder von außen) ergeben, erfordert viel Geduld, Durchhaltevermögen und auch die Fähigkeit, sich verunsichern zu lassen. Im folgenden möchte ich kurz auf vier Bereiche eingehen, in denen das systemische Denken eine Neuorientierung angestoßen hat, die meines Erachtens gerade für Experten auf dem Gebiet der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung von großer Bedeutung sind.

a) Die erkenntnistheoretische Wende des systemischen Denkens

Mit ungewöhnlicher Intensität sind in den letzten Jahren von verschiedenen Zweigen naturwissenschaftlichen Forschens alte philosophische Fragen wieder aufgegriffen worden. Wie ist menschliche Erkenntnis überhaupt möglich? Wie kommen wir zu dem, was wir wissen? Wie können wir unterscheiden, ob unsere Wahrnehmung realitätsgerecht ist oder bloße Einbildung?

In der cartesianischen Tradition folgte man der Überzeugung, daß wir mit Hilfe unseres kognitiven Apparates in unserem Inneren eine möglichst getreue „Abbildung“ der außerhalb von uns befindlichen Realität machen können. Wenn wir diesen Apparat und die ihn unterstützenden Instrumen-

te verfeinern, dann gelingt uns eine möglichst exakte Annäherung an jene Wirklichkeit, wie sie außerhalb von uns „wirklich“ existiert. Objektivität im Sinne einer Beschreibung und Beherrschung einer subjektunabhängigen Realität war über Jahrhunderte das Erkenntnisideal der neuzeitlichen Wissenschaft. Erkenntnisbemühungen sind in dieser Tradition ein ständiger Annäherungsversuch an die objektiv vorgegebene Realität. Sie folgen den Regeln der Logik und der Vernunft.

Von dieser Weltsicht und ihren Implikationen für den Umgang mit eigener und fremder Natur hat sich das systemische Denken radikal verabschiedet. Es greift gerade in seinen biologischen und neurophysiologischen Ausprägungen alte philosophische Einsichten wieder auf, wonach der menschliche Erkenntnisapparat die Welt außerhalb nicht bloß abbildet, sondern in einem komplizierten Prozeß neuronaler Aktivitäten eine ganz bestimmte Vorstellung von der Welt in uns erzeugt. Das, was wir jeweils für die Wirklichkeit halten und was letztlich unser Handeln anleitet, ist das Ergebnis eines langen Auseinandersetzungsprozesses (menschheitsgeschichtlich wie individuell) zwischen den unterschiedlichsten von uns registrierbaren Anregungen aus unserer Umwelt und dem, was unser Nervensystem letztlich daraus gemacht hat bzw. immer wieder von neuem daraus macht. Die auf diese Weise hervorgebrachte Welt ist „unsere“ Welt, also mitgeprägt durch die spezifischen kognitiven Möglichkeiten des erkennenden Systems (sei es nun des menschlichen Bewußtseins oder irgendeines sozialen Systems). Unser in langwierigen Lernprozessen erzeugtes Wissen um unsere Realitäten unterliegt letztlich einer einzigen wirklich relevanten Bedingung, nämlich, daß es erfolgreiche Handlungen für die Weiterführung unseres Lebens ermöglicht. Die Funktion von Wissen liegt nicht im Verfolgen irgendeines Objektivitätsideals, sondern die jeweilige Weltsicht eines Systems gewährleistet die Fortsetzung der Existenz des betroffenen Systems mit seiner spezifischen Identität oder sie tut es nicht. Dieses Verständnis von Erkenntnis stellt das Kriterium seiner Bewährung von Objektivität auf Lebensfähigkeit (viability) um.

Vollzieht man die erkenntnistheoretische Wende der neuen Systemtheorie mit, dann muß man die Grundannahme aufgeben, daß alle Beobachter der Welt einer übereinstimmend zu erfassenden Wirklichkeit gegenüberstehen und daß durch gemeinsame Erkenntnisanstrengungen lediglich Irrtümer in der Wahrnehmung korrigiert werden müssen. Läßt man also diese fundamentale Grundannahme der Tradition des naturwissenschaftlichen Denkens fallen, nämlich, daß die Welt, wie wir sie erfahren, unabhängig vom erfahrenden Subjekt existiert, dann hat dies für den Begriff des Wissens weitreichende Konsequenzen. Es geht im Erzeugungsprozeß von Wissen nicht mehr darum, unsere Auffassungen von der Wirklichkeit laufend auf das hin zurückzukontrollieren, was „wirklich“ der Fall ist. Statt dessen geht es dem von manchen als konstruktivistisch bezeichneten Paradigma der Systemtheorie darum, den Blick auf den Zusammenhang zwischen dem er-

kennenden System und der von ihm erkannten Welt zu lenken. Der Erkennende und das Erkannte bedingen einander. Subjekt und Objekt entstehen gemeinsam. Sie bringen sich gegenseitig hervor.

Solche aus dem Studium der Funktionsweise des Gehirns inspirierten erkenntnistheoretischen Grundüberlegungen animierten viele neue Fragestellungen in ganz unterschiedlichen Forschungsfeldern. Beispielsweise, wenn wir die Vorstellung einer beobachterunabhängigen Wirklichkeit aufgeben müssen, dann ist es sinnvoll, wollen wir das Erkannte verstehen, viel mehr als bisher den Erkennenden ins Blickfeld zu rücken. Will ich nachvollziehen, warum jemand die Welt so sieht, wie er sie sieht, dann ist es zielführender, auf diesen Beobachter zu schauen, als auf das, was er beobachtet. Mit diesem grundlegenden Schwenk in der Blickrichtung rückt die Beobachtung von Beobachtungen ins Zentrum systemtheoretischer Aufmerksamkeit. In der Kybernetikdiskussion hat man diesen Schritt als den einer „Kybernetik zweiter Ordnung“ bezeichnet, weil er die Anwendung kybernetischer Konzepte auf die Kybernetik selbst implizierte, d.h. die Anwendung rückbezüglicher oder selbstbezüglicher Modelle auf den Prozeß der Beobachtung im engeren Sinne. Damit stellen sich neue Fragen.

Was heißt beobachten? Welche Operationen, welche Art von Tätigkeit ist damit gemeint? Beobachter operieren einerseits mit Unterscheidungen. Wir orientieren uns in verschiedenen Wirklichkeiten, indem wir sie mit Hilfe von Differenzschemata gleichsam abtasten. Unterscheidungen vornehmen zählt zu den Grundoperationen alles Lebendigen. Was beobachtet wird, hängt also davon ab, welche Unterscheidungen der Beobachter in welchem Lebens- oder Systemzusammenhang benutzt (Mitarbeiter sind faul oder fleißig, selbständig oder unselbständig, Führungskräfte sind durchsetzungsfähig oder schwach, haben Erfolg oder Mißerfolg etc.).

Andererseits bezeichnen Beobachter das durch das Anlegen von Unterscheidungen Unterschiedene (der Umsatz steigt, die Kosten sind hoch, die Erträge stagnieren, die Fluktuationsrate bewegt sich im Rahmen des Üblichen, das Qualifikationsniveau unserer Führungskräfte ist erschreckend etc.). Mit Hilfe von Differenzen und Bezeichnungen erzeugen beobachtende Systeme Informationen, sei es über sich selbst oder über bestimmte Wirklichkeitsbereiche, in denen sie existieren. Informationen besitzen somit keinen dinghaften Charakter; sie sind nicht ein Etwas, das von einem System zu einem anderen übertragen werden könnte. Eine Information entsteht erst durch die kognitive Tätigkeit eines Systems. Sie ist eine systemeigene Leistung im Sinne eines Unterschiedes, der für dasselbe zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Unterschied macht.

Der Gebrauch bestimmter Unterscheidungen eines sozialen Systems hängt von seiner primären Aufgabenstellung (seinem Existenzgrund) ab. So erzeugt ein Krankenhaus mit ganz anderen Unterscheidungen die für dieses System relevanten Informationen als etwa eine Bank. Diese wiederum ope-

riert mit ganz anderen Differenzschemata zur Konstruktion ihrer Wirklichkeit als ein Sportverein oder eine Familie. Der Gebrauch bestimmter Unterscheidungen bildet sich im Laufe der Zeit durch die gemachten Erfahrungen mit denselben heraus; denn erfolgreiche Orientierungen – ermöglicht durch die gewonnenen Informationen – leiten das Handeln eines Systems an; die Auswirkungen dieses Handelns wiederum bestätigen die verwendeten Unterscheidungen und stimulieren so ihren weiteren Gebrauch. Kognitiv folgt somit jedes System jeweils eigenen Unterscheidungen. Die Wahl dieser oder jener Unterscheidung, die das Beobachtete markiert und damit Information entstehen läßt, ist nie durch die Umwelt diktiert. Sie ist immer eine eigene Konstruktion des Systems (freilich nicht in einem willkürlichen Sinne, sondern eine Konstruktion, die sich im Zuge seiner spezifischen Interaktionsgeschichte mit seinen relevanten Umwelten herausgebildet und bewährt hat).

Auf der Basis des bislang Gesagten läßt sich die Entstehung von Wissen folgendermaßen zusammenfassen: Die prinzipielle Rückbezüglichkeit von Wahrnehmung bewirkt die Führung des Beobachtens durch die Resultate vorangegangenen Beobachtens ebenso wie die Führung des Verhaltens durch die Resultate vorangegangenen Verhaltens sowie der Auswertung der dadurch ermöglichten Beobachtungen in Form von Erklärungen, die ihrerseits neue Beobachtungen anleiten. Diese Zirkularität im Prozeß der Herstellung von Wissen eines Systems über sich selbst und seine Welt kann im folgenden Schema veranschaulicht werden:

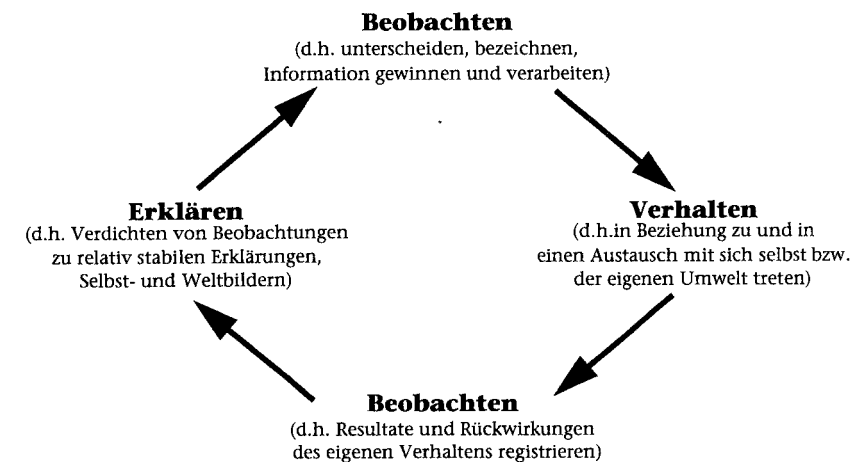


Abb. 1: Der rekursive Prozeß der Erkenntnisgewinnung

Vor dem Hintergrund solcher Überlegungen läßt sich relativ leicht erklären, wie beispielsweise in Organisationen eine Vorstellung von ihrer Wirklich-

keit, von sich selbst und ihrer Umwelt entsteht. Über Aktionen und die Beobachtung der Auswirkungen derselben wächst ein Bild von sich und der eigenen Umwelt, wobei in diesem Beobachtungsprozeß die systemeigenen Unterscheidungen zum Tragen kommen, verfestigt bzw. verändert werden. Es handelt sich folglich um einen wechselseitigen Definitionsprozeß von Beobachtungen, Verhaltensweisen und Erklärungen, um einen Prozeß also, der sich im ständigen Hin und Her zwischen Selbst- und Fremdbezug, zwischen nach innen und nach außen schauen vollzieht. Dieser wechselseitige Definitionsprozeß erklärt, wie die Welt für ein System entsteht, wie sie durch die spezifische Geschichte des Systems in Interaktion mit seinen jeweiligen Umwelten hervorgebracht und weiterentwickelt wird.

Die Bedeutung der Kybernetik zweiter Ordnung für die Arbeit als Personal- und Organisationsentwickler

Die hier in ihrer Tragweite nur andeutbare erkenntnistheoretische Wende der neueren Systemtheorie mag manchen als bloße intellektuelle Spielerei erscheinen. Vertieft man sich jedoch intensiver in diese Gedankengänge, so eröffnet sich ein weites Feld an Implikationen für die professionelle Tätigkeit eines „Entwicklers“ von Personen und Organisationen.

Eine dieser wichtigen Implikationen liegt im diagnostischen Bereich, also in dem Versuch, ein soziales System, eine Organisation in ihren Eigenheiten zu „verstehen“. Dieses Verstehen ist in aller Regel nützlich, um das vorhandene Entwicklungspotential beurteilen zu können und um abzuschätzen, welche Schritte die ins Auge gefaßte Entwicklungsrichtung befördern können. Wenn ich als Spezialist für Entwicklungsprozesse Beobachter beobachte (Organisationen wie Personen sind gleichermaßen beobachtende Systeme), dann frage ich mich, welche Unterscheidungen benutzt der Beobachter und warum, um zu den für ihn handlungsrelevanten Informationen zu kommen. Die Möglichkeiten wie auch die Beschränkungen der Informationsverarbeitung in sozialen Systemen sehen wir in jenen Differenzschemata, die in der internen Kommunikation etwas von etwas anderem zu unterscheiden erlauben. Die Beschreibung solcher Differenzen ist zugleich eine Beschreibung dessen, was in einem spezifischen sozialen System Gegenstand der Aufmerksamkeit sein kann und was nicht. Differenzen strukturieren und organisieren die Wahrnehmung. Denn wichtige Ereignisse in der Umwelt oder auch im Inneren eines Systems werden von diesen ja nicht „objektiv“ betrachtet (was immer das heißen mag), sondern mit den spezifischen Augen des Systems, d.h. entsprechend jener Kriterien, die seine Beobachtungen anleiten. Helmut Willke nennt jene Regeln, nach denen ein System Umweltereignisse beobachtet, bewertet und zu Informationen verarbeitet, Inferenzregeln (vgl. H. Willke 1989). Sie geben Auskunft darüber, von welchen Umweltereignissen sich ein System beeindruckt läßt und welchen gegenüber es sich indifferent verhält. Am Beispiel des Verhaltens von Unternehmungen gegenüber ökologischen Fragen läßt sich dieser Zusammenhang gut studieren. Lange Zeit konnten sich Wirtschaftsorganisationen diesem, von ihnen selbst miterzeugten Problemfeld gegenüber

indifferent verhalten. Unternehmungen sahen sich nicht veranlaßt, sich selbst unter der Frage zu beobachten, ob das eigene Agieren umweltbelastend ist oder nicht. Seit sich aber das Käuferverhalten sensibler auf diese Fragen einzustellen beginnt, seit sich steuerliche Belastungen auf diesen Umstand beziehen und wachsende Imageprobleme mit einer ungedrosselten Umweltbelastung verbunden sind, ist in vielen Unternehmen die Ökologieproblematik ein Thema geworden. Man hat damit begonnen, sich und andere mit dieser Brille zu beobachten und die dabei gewonnenen Informationen in die eigenen Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen.

Jemand, der eine Unterscheidung benutzt, um mit ihrer Hilfe Informationen zu gewinnen, kann nicht im gleichen Moment auf diese Unterscheidung schauen. Ich kann das im Nachhinein, wenn ich mich selbst beobachtend frage, mit Hilfe welcher „Brille“ ich gerade das und nicht etwas anderes gesehen habe. In den alltäglichen Operationen bleiben die verwendeten Unterscheidungen für ihre Benutzer in aller Regel unsichtbar. Sie sind gewissermaßen gar nicht vorhanden, um so mehr steuern sie aber das, was für den einzelnen, für eine Organisation die Wirklichkeit jeweils ist; die Regeln, nach denen ein System sich seine Realität schafft und immer wieder neu reproduziert, sind diesem zumeist nicht unmittelbar zugänglich. Sie sind ein wesentlicher Teil dessen, was man den latenten Bereich einer Organisation nennt.

Das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung geht von diesem Grund Sachverhalt aus: Jedes System sieht das, was es auf Grund seiner Eigenheiten sehen kann. Beobachte ich nun den Beobachter unter der Frage, worauf schaut er, mit Hilfe welcher Unterscheidungen erzeugt er seine handlungsleitenden Informationen, wie erklärt er sich seine Realität, dann kann ich mich auch fragen, was sieht er damit nicht. Wo liegen seine spezifischen blinden Flecke? Welche Optionen sind durch die Verwendung gerade dieser Unterscheidungen und Erklärungsmuster gegeben, welche sind eben dadurch versperrt? Wie ist die Art, wie man Probleme sieht und definiert, an der Erzeugung und Perpetuierung eben dieser Probleme beteiligt?

Solche und ähnliche Fragen kann sich der systemisch ausgebildete Personal- und Organisationsentwicklungsexperte stellen, wenn er sich von jener Organisation, bei deren Weiterentwicklung er mithelfen will, ein realistisches Bild machen will. Er wird dabei bei seinem diagnostischen Vorgehen besonderen Wert darauf legen, viele dieser Fragen mit dem System zu bearbeiten, um dessen Fähigkeit zur Selbstbeobachtung zu steigern. Er wird sich in seinem Bemühen, das System über sich selbst zu orientieren, vor allem an das angesprochene Fragendreieck halten: Wie beobachtet das System? Was tut es, welche Verhaltensweisen dominieren? Wie erklärt es sich seine Welt, welche Erklärungsmuster herrschen vor? Letztlich: Wie stabilisieren sich diese drei Dimensionen wechselseitig? In der systemischen Familien-

therapie ist für diesen Prozeß der Informationsschöpfung die Technik des zirkulären Fragens entwickelt worden. Diese Frageform, deren praktische Handhabung einen ziemlich langwierigen professionellen Lernaufwand erfordert, ist in der Zwischenzeit zur wichtigsten Interventionsmöglichkeit dieser Therapierichtung avanciert und stellt auch für den internen Organisationsberater ein wichtiges Handwerkszeug dar.

Eine andere Konsequenz der erkenntnistheoretischen Wende der Systemtheorie trifft den Experten für Personal- und Organisationsentwicklung unmittelbar selbst. Denn das Prinzip der spezifischen Blindheit von beobachtenden Systemen trifft natürlich auch für ihn zu. Die wichtigste Prämisse, von der man sich als systemisch denkender OE- und PE-Experte verabschieden muß, ist die Annahme, man könne irgendwelche von den eigenen persönlichen Bedingungen der Beobachtung unabhängige Aussagen über das zu entwickelnde System machen, gleichsam objektiv feststellen, was dort der Fall ist und man könne dementsprechend objektiv richtige Interventionsstrategien für objektiv richtig festgestellte Probleme entwickeln. Auch der OE- und PE-Experte bekommt nur jene Probleme zu Gesicht, die zu seiner Art, die Welt zu sehen, passen. Aber sind das jene Probleme, deren Bearbeitung die Entwicklung des Klientensystems vorantreibt?

Dieser Grundsachverhalt, daß auch der Experte die Organisation nicht besser sieht, sondern eben nur anders, zwingt ihn zu einer besonderen professionellen Verantwortung. Denn wie bekommen diese Experten ihre eigenen Voreingenommenheiten in den Griff? Welche unbefragten theoretischen Modellvorstellungen, normativen Grundannahmen und Erklärungsmuster gelangen in der OE-Praxis zur Anwendung, und wie wirken sich diese auf die diagnostizierten Problemstellungen und die erarbeiteten Problemlösungen aus? Meines Erachtens ergeben sich aus der angesprochenen professionellen Verantwortung zwei zentrale Schlußfolgerungen. Zum einen brauchen solche Experten eine ständige berufsbegleitende Supervision, d.h. eine geschützte Gelegenheit, in der die eigene Rolle, die eigenen Beobachtungsschemata und Erklärungsmuster, die eigenen blinden Flecke in OE-Projekten eingehend reflektiert werden können. Zum anderen scheint eine entwickelte Theorie der eigenen Arbeit nützlich zu sein, um sich vor sich und anderen eine Antwort auf die Frage geben zu können, was tun wir denn eigentlich da, wenn wir Personal bzw. Organisationen entwickeln und wie hängen diese beiden Entwicklungsaufgaben in der Praxis untrennbar zusammen. OE- und PE-Experten benötigen für ihre Arbeit maßgeschneiderte kognitive Landkarten, um für die eigene Orientierung gegenüber den Klientenproblemen die erforderliche Distanz aufbringen zu können, ein Umstand, der vor allem für Interne besonders schwer zu realisieren ist. Professionalisierungsanstrengungen sollten sich unter anderem darauf konzentrieren.

b) Vom „open system-approach“ der ersten Generation von Systemtheoretikern zur Theorie operational geschlossener Systeme

Das Denken in Ganzheiten, die sich aus Teilen zusammensetzen, die ihrerseits nach ganz bestimmten Ordnungsprinzipien aufeinander bezogen sind, kennen die Menschen seit vielen Jahrhunderten. Die Systemtheorie hat sich zunächst in der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts in Abgrenzung von diesem traditionellen Blick auf Organisationen entwickelt, der lange Zeit ausschließlich auf interne Strukturen und Vorgänge konzentriert war, so als ob man Organisationen ohne nennenswerten Außenbezug realitätsgerecht verstehen könnte. Angestoßen durch die Arbeiten des Biologen L.v. Bertalanffy postulierten in zunehmendem Ausmaß auch Organisationsfachleute die prinzipielle Offenheit von sozialen Systemen. Zu diesen Pionieren zählten auch die Begründer jener OE-Richtung, die unter dem Namen „soziotechnischer Systemansatz“ weit über ihre unmittelbare Heimstätte, das Londoner Tavistock-Institut hinaus, bekannt geworden ist (vgl. R. Wimmer 1991, S. 87 ff.; E. Trist 1990). Damit rückte die System- Umweltbeziehung in den Vordergrund des theoretischen Interesses. Die Systemtheorie lädt seither dazu ein, draufzukommen und zu entdecken, was man alles zu sehen bekommt, wenn man die Welt mit Hilfe der Unterscheidung von System und Umwelt beobachtet.

Die systeminternen Verhältnisse wurden in dieser ersten Generation von Systemtheoretikern als direktes Ergebnis der Austauschbeziehungen zwischen innen und außen angesehen. Die Entwicklungen im Inneren eines Systems betrachtete man weitgehend als unmittelbare Resonanz dessen, was von außen über die ständigen Kontakte an Veränderungsimpulsen ins Systeminnere gelangt. Das Postulat der Offenheit attestierte der Umwelt von Systemen eine unmittelbar strukturformende Kraft, eine Annahme, die durch die menschlichen Alltagserfahrungen viel an Plausibilität gewann.

Einer der entscheidenden Ausgangspunkte, um von dieser Grundannahme der prinzipiellen Offenheit von Systemen abzugehen, waren sicherlich die Einsichten, die in der Gehirnforschung bezüglich der Operationsweise neuronaler Aktivitäten gewonnen worden sind. Besonders beeindruckend war die Erkenntnis, daß das Gehirn in seiner spezifischen Sprache von seiner Umwelt abgekoppelt operiert, also im wesentlichen nur auf sich selbst reagiert, auf selbstproduzierte Zustände und Zustandsveränderungen, und daß trotzdem der überlebensnotwendige Umweltkontakt zustande kommt und aufrecht bleibt. Heinz v. Foerster hat zum Beleg dieser These auf einen wichtigen Zusammenhang hingewiesen: „Da wir nur über rund 100 Millionen Sinneszellen verfügen, unser Nervensystem aber an die 10 000 Milliarden Synapsen enthält, sind wir gegenüber Änderungen in unserer inneren Umwelt 100 000 mal empfänglicher als gegenüber Änderungen in unserer äußeren Umwelt.“ (H. v. Foerster 1985, S 51).

Humberto Maturana, der heute weltweit bekannte chilenische Biologe, hat solche und andere Beobachtungen bezüglich der Operationsweise des Nervensystems übertragen auf die Frage nach der tieferliegenden Funktionsgesetzlichkeit lebender Organismen schlechthin. Um zu beschreiben, daß lebende Systeme offensichtlich so organisiert sind, daß sie die Elemente, aus denen sie bestehen, mit Hilfe ebensolcher Elemente ständig neu erzeugen (die Arbeitsweise einer Zelle ist dafür das augenfälligste Beispiel), hat er den Begriff „Autopoiesis“ (sich selbst herstellen) geprägt.

Dieser für die neuere Systemtheorie zentrale Begriff beschreibt einen systeminternen Prozeß, mit dessen Hilfe sich lebende Systeme als Ganzheiten, d.h. in ihrer charakteristischen Einheit, selbst reproduzieren, sich ständig neu schaffen, ihre Identität bewahren. Ohne einen solchen „autopoietischen“ Prozeß kann ein System die Differenzierung, die identitätsstiftende Grenze zwischen sich und seiner Umwelt für seine Eigenproduktion nicht fruchtbar machen. In dieser aktiven Selbsterneuerung eines lebenden Systems bilden Produkt und Produzent eine Einheit. Gemeint ist damit, daß die charakteristische Wirkungsweise eines Organismus auf ihn selbst zurückwirkt. Seine Operationen sind selbstbezüglich. Freilich benötigt jeder Organismus für die Fortführung seiner Existenz seine spezifische Umwelt. Aber nicht die Umwelt oder irgendwelche Ursachen in derselben sorgen dafür, daß ein Lebewesen seine Form erhält, sondern das jeweilige System selbst. Dieser Vorgang wird als „operationale Schließung“ bezeichnet. Operationale Geschlossenheit kennzeichnet im wesentlichen das, was mit der Autonomie lebender Systeme gemeint ist. Das Autopoiesis-Konzept ist deshalb wichtig, weil es gegenüber der einseitigen Betonung der Umweltabhängigkeit von Systemen deren „interne Struktur determiniertheit in den Vordergrund rückt“. „Damit kommt ins Blickfeld, daß Systeme zunächst und vor allem ihre eigene Kontinuierung organisieren müssen, um als Systeme in Beziehung zu ihrer Umwelt treten zu können. Und es wird deutlich, daß selbst noch die Art möglicher Umweltbeziehungen abhängt von der innergeleiteten Operationsweise des autopoietischen Systems.“ (H. Willke 1991, S 44).

Fritz Simon weist auf eine wichtige Implikation dieses Autopoiesis-Verständnisses hin, die gerade auch für die professionelle Arbeit mit sozialen Systemen und Personen von großer Bedeutung ist (F. B. Simon 1990). Denn bezeichnend für lebende Organismen ist, daß sie ständig bestimmter Aktivitäten bedürfen, um als lebendige Organismen existent zu bleiben. Auch soziale Systeme existieren nur weiter, wenn die für sie charakteristischen Kommunikationen fortgeführt werden. Für alles Nichtlebendige, für die sogenannte tote Materie gilt das Gegenteil; sie bleibt so wie sie ist, wenn keine Einwirkungen von außen passieren. Dieser Umstand, daß bei autopoietischen Systemen für die Aufrechterhaltung eines Zustandes bestimmte Aktivitäten erforderlich sind, läßt sich bei der Konzeption von Interventionen gut nutzen.

Folgt man der auf den ersten Blick sehr befremdlichen Annahme, daß autopoietische Systeme im wesentlichen nur auf sich selbst reagieren, also operativ geschlossen agieren, wie läßt sich da ein überlebenssichernder Umweltkontakt denken? Solche Systeme verfügen zwar über eine auf sich selbst bezogene, geschlossene Operationsweise, sie sind aber weder umweltlose Systeme, noch können sie ihrerseits ohne Einwirkungen durch und auf die Umwelt existieren. Auf welche Weise läßt sich also erklären, wie diese Art von Systemen (lebende, psychische und soziale Systeme) mit ihren spezifischen Umwelten zusammenhängen? Welche Begrifflichkeit kann dabei helfen?

Maturana verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „strukturellen Kopplung“. Er bezeichnet damit den Umstand, daß es gewisse immer wiederkehrende Veränderungen in der Umwelt gibt, auf die ein System im Laufe seiner Evolution gelernt hat, sich dauerhaft zu beziehen (z.B. gibt es das Auge, weil es so etwas wie Licht gibt, das Ohr, weil es Schallwellen gibt, etc.). Lebende Systeme verfügen demnach über spezifische „Öffnungen“, über die die Umweltkontakte laufen. Gerade an diesen Kopplungsstellen des Systems erzeugt dasselbe immer wieder Irritationen, die durch Umweltereignisse angestoßen, aber eben nicht erzwungen werden. Denn es ist ja gerade das Entscheidende des Autopoiesis-Konzeptes, daß in diesem Verständnis Systeme als durch ihre eigene Struktur determinierte, selbststeuernde Ganzheiten von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestoßen, nicht aber determiniert werden können.

Die strukturellen Kopplungen eines jeden Systems sind hoch selektiv. Sie ermöglichen es dem System, seine Umwelt im Großen und Ganzen zu ignorieren und nur ganz bestimmte Irritationen aufzunehmen, eben nur jene, die durch die systemeigenen Kontaktpunkte ermöglicht werden. Diese Selektivität ist eine zentrale Überlebensvoraussetzung. Kein System könnte sich und seine Umwelt beobachten, das heißt letztlich Kognition entwickeln, wenn es jedes Ereignis der Umwelt durch einen Eigenzustand parieren müßte. „Die Schließung der Anschlußfähigkeit eigener Operationen an eigene Operationen setzt eine scharfe Begrenzung der Sensibilität für Außenereignisse voraus“, meint Niklas Luhmann (N. Luhmann 1990). Ähnlich wie beispielsweise in jeder größeren Organisation Strukturen ausgeprägt werden, die im internen Verkehr die relevanten Kommunikationskontakte vorselegieren, so entwickeln sich auch die System-Umweltbeziehungen stets äußerst selektiv. Aus diesem Grunde besitzt jedes System eine Umwelt praktisch in doppelter Hinsicht: einmal als normalerweise relevante und einmal als normalerweise irrelevante Umwelt. Dieser vom System selbst definierte „Normalitätshorizont“ bestimmt, welche Art von Umweltereignissen systemintern von Bedeutung sind und gegenüber welchen sich das System indifferent und ignorierend verhalten kann. Diese unvermeidliche Selektivität birgt natürlich die Gefahr in sich, die Chance einer Neukombination von internen und externen Möglichkeiten zu übersehen. Die Bear-

beitung dieses Risikos setzt in Organisationen interne Kapazitäten zur Beobachtung und Reflexion von Umweltentwicklungen außerhalb des Normalitätshorizontes voraus. Systementwicklung bedeutet deshalb unter anderem die Anpassung bzw. den Neuaufbau jener spezifischen Irritationsquellen (strukturellen Kopplungen), die das eigene Überleben des Systems wahrscheinlicher machen, ohne die interne Verarbeitungskapazität nachhaltig zu überfordern.

Einige Implikationen des Autopoiesis-Konzeptes für die Arbeit als OE- und PE-Experte

Das Autopoiesis-Konzept kann zunächst einmal für diagnostische Zwecke genutzt werden. Die Geschichte eines sozialen Systems in seinen jeweiligen Kopplungen mit seinen relevanten Umwelten eröffnet wichtige Dimensionen für das Verständnis der aktuellen internen Abläufe und Strukturen. Diese können ja als Ergebnis der systeminternen Verarbeitung jener Irritationen angesehen werden, die ein System durch seine Kontaktpunkte zulässt. Wichtige Fragen schließen sich daran an. Welche Art von Außenbeziehungen besitzt eine Organisation? Ist sie dadurch imstande, wichtige Veränderungen in der Umwelt (z.B. bei den Kunden, bei den Mitbewerbern, auf den Beschaffungsmärkten etc.) zeitgerecht zu registrieren? Welche markanten Ereignisse, Krisen haben die Entwicklung des Innen-Außen-Verhältnisses bislang bestimmt (z.B. bestimmte Wachstumsphasen, überraschende Schrumpfungen u.ä.)? Welche dieser Ereignisse haben die Verarbeitungskapazität des Systems überfordert und haben auf Grund dieser Überforderung tiefe Narben hinterlassen (z.B. auffällige Kommunikationsmuster, bestimmte Organisationsmythen)?

Für die praktische Wirksamkeit von OE-Experten in organisationsbezogenen Veränderungsprojekten ist die Position und die damit verbundene Arbeitsbeziehung mit dem Klientensystem von ganz besonderer Bedeutung. Gelingt es beispielsweise externen OE-Beratern überhaupt in ein Verhältnis mit der zu entwickelnden Organisation zu kommen, das die Berater zu einer konstruktiven Irritationsquelle für das Klientensystem werden lässt? Wie kann der „Interne“ dieses Grundproblem lösen? Nicht selten überlässt man als OE-Experte die Definition der Beziehung dem Klientensystem und lässt sich dadurch in eine Position bringen, von der aus die eigene Wirksamkeit von vornherein begrenzt ist. Die sorgfältige Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen OE-Beratern und der zu entwickelnden Organisation zählt zum zentralen Know-how eines/einer systemisch orientierten Fachmannes/Fachfrau, wobei der Aufbau eines für solche Entwicklungsvorhaben geeigneten Projektmanagements in der Regel sehr ratsam ist.

Die Beschäftigung mit dem Autopoiesis-Konzept zwingt darüber hinaus auch zu einer genaueren Antwort auf die Frage, was heißt denn eigentlich „Entwicklung“, sowohl in Zusammenhang mit Personal als auch mit komplexen Organisationen. Die scheinbar so klaren, normativen Orientierungen der klassischen OE-Tradition erweisen sich in der Praxis ohnehin als zu ein-

fach. PE- und OE- Maßnahmen sind grundsätzlich aufeinander angewiesen, ganz gewiß nicht auf die eine oder andere Seite reduzierbar. Die Entwicklung von Personen und sozialen Systemen vollzieht sich nach dem Grundprinzip der Ko-Evolution, auf der Basis eines komplizierten wechselseitigen Beeinflussungsprozesses. Um solche Entwicklungen professionell zu betreuen, braucht man neben einem entsprechenden praktischen Gestaltungswissen auch theoretische Vorstellungen darüber, wie Personen und Organisationen zueinander in einem wechselseitigen Beeinflussungsverhältnis stehen. Für beide Qualifikationsbereiche kann die Beschäftigung mit der neueren Systemtheorie fruchtbringend genutzt werden.

c) Die Eigenschaften eines Gesamtsystems ergeben sich aus der Art und Weise der Verknüpfung seiner Elemente und Subeinheiten

Schon Aristoteles hatte gemeint, das Ganze sei mehr als die Summe seiner Teile. Mit Hilfe der Erkenntnisse der neueren Systemtheorie läßt sich dieser Satz präziser fassen. Die Eigenschaften von Ganzheiten sind eine Funktion der Form, wie jene Elemente und Subeinheiten, die ein System zu seinem Überleben ausgeprägt hat, miteinander verknüpft sind. Die Qualität von hochkomplexen Ganzheiten ergibt sich daher in erster Linie durch die Qualität der internen Vernetzung seiner Teile und weniger durch die Qualität der einzelnen Teile für sich. Diese ist für die Gesamteigenschaften eines Systems alleine nicht ausreichend und ausschlaggebend. Die Weiterentwicklung der Teile eines Systems hängt außerdem aufs engste mit der Evolution des Ganzen zusammen.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt und mit sich selbst aktiviert jedes komplexere System seine charakteristischen Verknüpfungsregeln, seine internen Strukturen und Selektionsmuster für die Kontakte zwischen den Teilen. Die besondere Art der Verknüpfung (der Konnektivität) eines Systems ist daher nicht von der Geschichte seiner Veränderung zu trennen, und sie ist außerdem von der Art der Aufgabe abhängig, der ein System seine Existenz verdankt. Wenn es stimmt, daß die Gesamteigenschaften eines Systems sich aus der spezifischen Art des Zusammenwirkens der Teile ergeben und die Teile ihrerseits in ihrer Produktivität durch die Art ihres Zusammenwirkens bestimmt sind, dann hat das für den Aufmerksamkeitsfokus des Organisationsentwicklers weitreichende Konsequenzen.

Seit in den vergangenen zwei Jahrhunderten Organisationen zu den wichtigsten Aufgabenträgern in der Wirtschaft, in der Politik, in der öffentlichen Verwaltung, im Bildungswesen etc. geworden sind, dominiert eine ganz bestimmte Form organisationsinterner Verknüpfung: die Hierarchie. Sie bedeutete lange Zeit zweifelsohne eine evolutionäre Errungenschaft, die gegenüber ihren historischen Vorgängerinnen offensichtliche Leistungsvorteile aufzuweisen hat. In der Gegenwart mehren sich die Zweifel, ob diese spezielle Verknüpfungsform für hochkomplexe Organisationen und die durch sie zu bearbeitenden Probleme noch angemessen ist. Der besondere

Vorteil hierarchischer Strukturen bestand darin, daß sie wie eine naturgegebene Ordnung wirkten, allen in gleicher Weise vorgegeben, der menschlichen Einflußnahme eigentlich entzogen. Die klassische Hierarchie kennt keine Alternative zu sich selbst. Verknüpfungen innerhalb ihres Rahmens galten als legitim, Abweichungen von diesem Formprinzip stellten sich per se in den Raum des Verbotenen.

Blickt man mit einer systemtheoretischen Perspektive auf die Frage nach der Verknüpfungsform in komplexen Organisationen, so zeigt sich rasch, daß die Hierarchie nur eines der möglichen Selektionsmuster für die interne Vernetzung von Elementen und Subeinheiten darstellt. Daß es nicht ohne eine hochspezialisierte Selektion geht, ist bei der unendlichen Zahl an Verknüpfungsmöglichkeiten in Großorganisationen leicht einzusehen. Die Alternative kann also nicht lauten: entweder hierarchisch oder partizipativ im Sinne einer Beteiligung möglichst vieler an möglichst vielen Entscheidungen. Die Frage ist vielmehr, ob sich in Organisationen das Bewußtsein durchsetzen kann, daß es eine Reihe funktional durchaus äquivalenter Verknüpfungsformen gibt und daß die Entscheidung für die eine oder andere Form davon abhängt, welche in ihren Konsequenzen die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems am ehesten sicherstellt. Dieser Schritt, nämlich daß die Verknüpfungsform ebenso wie die Logik der internen Differenzierung als kontingent (als so, aber auch anders möglich) zu betrachten sind, macht die diesbezüglichen Festlegungen erst zu Managemententscheidungen. Mit einem solchen Bewußtsein wird die Wahl einer bestimmten Form als Entscheidung thematisierbar und fungiert nicht mehr als naturwüchsig vorgegebene, unbefragbare Selbstverständlichkeit. Freilich erhöhen sich mit einem solchen Schritt die Entscheidungslasten eines Systems ganz erheblich, und die Anforderungen an die Gestaltungskompetenz des Managements steigen im selben Ausmaß. Aber erst durch die Möglichkeit der Formenwahl wird die Lernfähigkeit, die Sensibilität, die Irritierbarkeit eines Systems in jeweils spezifischen Hinsichten organisiert, weil die internen Vernetzungen an die Eigenlogik der zu lösenden Probleme angepaßt werden können. Die damit erhöhte strukturelle Plastizität einer Organisation ermöglicht eine Steigerung der internen Verknüpfungsvarianten, ein Umstand, der auch die Antwortfähigkeiten eines Systems nach außen unmittelbar tangiert; denn die Vielfalt im Inneren hängt mit der Vielfalt und Variabilität an Interaktionschancen (d.h. an strukturellen Kopplungen) mit Systemen der eigenen Umwelt zusammen. Auf diese Weise können wichtige Ereignisse bzw. Veränderungen in der Umwelt systemintern in der Form von Irritationen zur eigenen Strukturentwicklung genützt werden.

Die Theorie von der Bedeutung der Konnektivität eines Systems für die Gesamteigenschaften eines Systems wurde im vorangegangenen genützt, um eine Reformulierung einiger Basisziele der klassischen OE (wie z.B. das Prinzip der Partizipation) anzuregen. Die hier angestellten Überlegungen sollen aber keineswegs die Vorstellung nähren, als wären alle internen Strukturen

und Vernetzungsformen der gezielten Gestaltung und Beeinflussung zugänglich. Dem ist ganz gewiß nicht so; denn mit steigender Komplexität von Organisationen nimmt der Bereich der Selbstorganisation zu, also jener Bereich, in dem die Arbeitsabläufe und Kommunikationswege durch situative Entscheidungen der Betroffenen gestaltet werden ohne Rücksicht auf formell festgelegte Vernetzungsformen. Die Leistungsfähigkeit komplexer Systeme wird aus diesem Grunde sehr davon abhängen, wieweit es intern gelingt, eine fruchtbringende, wechselseitig sich ergänzende Kooperation von managementgesteuerten Verknüpfungsformen und Elementen der Selbstorganisation zu entwickeln. Ansonsten geraten formelle und informelle Strukturierungen miteinander in eine destruktive Rivalität, die die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems erheblich behindert, wie man an vielen Praxisbeispielen studieren kann.

d) Das Problem der Nichttrivialität lebender Systeme und die Konsequenzen für die Beeinflußbarkeit von Personen und sozialen Systemen

Personal- und Organisationsentwickler sind darauf spezialisiert, in gezielter Weise auf die Entwicklung von Personen und sozialen Systemen Einfluß zu nehmen. Es ist wohl eines der wichtigsten Ergebnisse der neueren Systemtheorie, die Bedingungen für die Möglichkeit solchen Tuns präziser beschreibbar zu machen.

Heinz von Foerster hat das anschauliche Bild von der „Trivialmaschine“ gebraucht, um die in der Praxis wohl am häufigsten anzutreffende Konzeption einer steuernden Einflußnahme auf soziale Systeme zu charakterisieren. Vereinfacht gesprochen herrscht hier die Vorstellung vor, man könne das zu steuernde soziale Gebilde (ein Team, eine Abteilung, eine ganze Organisation) so gestalten, daß ein bestimmter Input (z.B. eine Anweisung, eine Personalmaßnahme, eine Umstrukturierungsentscheidung etc.) den beabsichtigten Erfolg (Output) in einem direkten kausalen Wirkungszusammenhang herbeiführt.

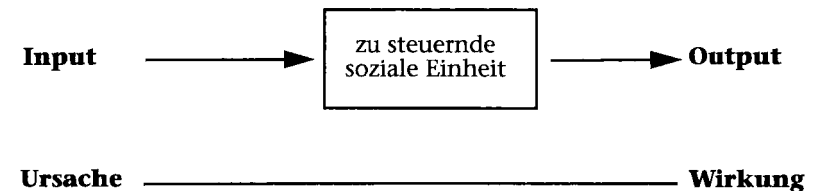


Abb. 2: Modell der Trivialmaschine

Der Output ist in dieser Konzeption von steuernder Einflußnahme eine Funktion des Inputs. Die zu steuernde soziale Einheit (der Gedanke kann auch auf verändernde Impulse gegenüber Personen angewendet werden)

muß folglich so gestaltet, organisiert und strukturiert werden, daß der jeweils für erforderlich gehaltene Input den gewünschten Erfolg auch in direkt zurechenbarer Weise herbeiführt. Ist das nicht der Fall, dann weiß man (zumindest im Denkmodell der Trivialmaschine), es muß ein Fehler vorliegen. Entweder war der Input nicht perfekt genug (dies führt dann zu Verbesserungsversuchen der eigenen Führungstechniken), oder in der zu steuernden sozialen Einheit liegt eine Störung vor.

Operiert man beispielsweise als Führungskraft mit einem solchermaßen trivialisierenden Führungsverständnis, so schärft man seinen Blick für Fehler, für Mißstände, für Abweichungen vom gewünschten Soll-Zustand. Die bei Nichtfunktionieren gewonnenen Erklärungen nehmen gewöhnlich die Form von Schuldzuweisungen an. Die daraus resultierenden Maßnahmen, die gesetzten Interventionen sind folgerichtig auf Störungsbeseitigung ausgerichtet. Insgesamt stellt sich, weil Fehler und Abweichungen als etwas zu Vermeidendes gelten, ein „Reparaturdienstverhalten“ als allgemeiner Steuerungsstandard in solchen Organisationen ein.

Die Grundproblematik der Steuerungsphilosophie nach dem Modell der Trivialmaschine liegt darin, daß weder organische noch psychische noch soziale Systeme in dieser trivialen Weise tatsächlich funktionieren. Wie im Abschnitt über die Theorie operationell geschlossener Systeme schon ausgeführt wurde, handelt es sich bei diesen Systemtypen um strukturdeterminierte Ganzheiten, die ihre eigene innere Funktionslogik entwickelt haben. Solche „nontrivial systems“ lassen sich von außen nicht direkt im Sinne eines linear-kausalen Wirkungszusammenhanges beeinflussen; man kann bestenfalls bestimmte Irritationen in ihnen auslösen, und das, wie man inzwischen weiß, auch nur ausgesprochen selektiv, eben dann, wenn man für das zu beeinflussende System eine relevante Umwelt darstellt, zu der es eine strukturelle Kopplung gibt, die als Eintrittspforte für die notwendigen Irritationen fungieren kann. „Nichttriviale Maschinen“ verfügen über eigene systemspezifische Ordnungsleistungen, die für eine bestimmte, von außen nicht erzwingbare Verknüpfung von Inputs mit Outputs sorgen. Es ist in der Tat die Eigenlogik eines Systems, es sind seine spezifischen, historisch gewachsenen Strukturen, die bestimmen, welche Beeinflussungsversuche von außen intern als Irritationen aufgegriffen und zu Informationen verarbeitet werden und wie aus diesem Material bestimmte „Outputs“ zustande kommen.

Aus den charakteristischen Besonderheiten, unter denen sich Personen und soziale Systeme gezielt beeinflussen lassen, können wichtige Schlußfolgerungen einerseits für die Konzeption von Führung (im Sinne einer Steuerung von innen) wie andererseits auch für jede Form von professioneller Beratung (im Sinne einer Beeinflussung von außen) gezogen werden (R. Wimmer 1989). Führungskräfte ebenso wie OE- und PE-Spezialisten haben es in ihrer Arbeit mit eigendynamischen, in ihrer Funktionsweise nicht voll durchschaubaren Systemen zu tun. Sie müssen sich in ihren Wirkungen

von der speziellen Eigenart und der besonderen Operationsweise des zu beeinflussenden Systems abhängig machen.

Wie kann man unter diesen Bedingungen gezielte Veränderungsprozesse steuern? Obwohl sich diese Grundfrage für Führungskräfte und OE-Experten in ähnlicher Weise stellt, unterscheiden sich diese beiden Tätigkeitsfelder gleichwohl in ganz wesentlichen Punkten. Meines Erachtens hat die bisherige Tradition der Personal- und Organisationsentwickler diese Unterschiedlichkeit (was ist der Job einer Führungskraft, und was ist der spezielle Job eines OE- und PE-Experten, und in welcher Weise müssen beide Funktionsträger kooperieren, um die Entwicklung von Systemen zu befördern?) nicht in ausreichendem Ausmaß herausgearbeitet und berücksichtigt. Nicht zuletzt aus diesem Grunde fehlen für die Professionalisierung dieser Expertentätigkeit bislang geeignete Qualifikationsangebote.

Natürlich konnte im vorangegangenen die Relevanz des systemischen Denkens für die Professionalisierung des internen Entwicklungsspezialisten nur angedeutet werden. Trotzdem können die vier hier etwas näher ausgeführten Theoriefelder dazu dienen, ein geeignetes Interventionsrepertoire für die Tätigkeit solcher Spezialisten zu erarbeiten. Ausreichende Erfahrungen für diesen Schritt konnten in der externen Organisationsberatung bislang zweifelsohne bereits gesammelt werden (vgl. R. Wimmer 1988; St. Titscher 1991). Nun zurück zu unserer Ausgangsfrage:

Ist der systemische Ansatz mehr als eine Modeerscheinung? Zweifelsohne entspricht die intensive Beschäftigung mit diesem Gedankengut gegenwärtig auch einer Modewelle. Diese wird so, wie sie angewachsen ist, auch wieder abklingen. Ich hoffe aber, an einigen Punkten exemplarisch gezeigt zu haben, daß eine intensive Beschäftigung mit diesen Denkinstrumenten dem interessierten Spezialisten für Veränderungsprozesse eine bedeutsame Neuorientierung bieten kann, allerdings nur dann, wenn er sich selbst auf das unsichere Terrain einer doch langwierigen Selbstentwicklung einläßt.

Literatur

Weiterführende Literatur zur Systemischen Therapie

Selvini-Palazzoli, M. u.a. (1978): Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart (Klett-Cotta).

Selvini-Palazzoli, M. u.a. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart (Klett-Cotta).

Boscolo, L. u.a. (1990): Familientherapie – Systemtherapie. Das Mailänder Modell. Dortmund (Modernes Lernen).

Simon, F.B. u. H. Stierlin (1984): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart (Klett-Cotta).

Simon, F.B. (1988): Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Berlin/Heidelberg (Springer).

Simon, F.B. (1990): Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. Heidelberg (Carl Auer).

de Shazer, S. (1989): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg (Carl Auer).

Weiterführende Literatur zur Systemtheorie in der Soziologie

Baecker, D. (1988): Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt/M. (Suhrkamp).

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt/M. (Suhrkamp).

Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation. Opladen (Westdeutscher Verlag).

Luhmann, N. (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M. (Suhrkamp).

Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M. (Suhrkamp).

Willke, H. (1991): Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 3. Auflage. Stuttgart (UTB, Gustav Fischer).

Willke, H. (1989): Die Dynamik entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. Weinheim/ New York (Juventa).

Weiterführende Literatur zur systemtheoretisch ausgerichteten Biologie

Maturana, H. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig.

Maturana, H. u. F. Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen – die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern/München/Wien.

Maturana, H. (1990): The Biological Foundations of Self Consciousness and the Physical Domain of Existence. In: N. Luhmann u.a. (Hrsg.): Beobachter. Konvergenz der Erkenntnistheorie? München (Fintz).

Varela, F. (1990): Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven. Frankfurt/M. (Suhrkamp).

Weiterführende Literatur zur Kybernetik zweiter Ordnung

Ashby, W.R. (1974): Einführung in die Kybernetik. Frankfurt/M. (Suhrkamp), (englische Originalausgabe: An Introduction to Cybernetics.(1956).

v. Foerster, H. (1985): Sicht und Einsicht. Braunschweig (Vieweg).

Segal, L. (1986): Das 18. Kamel. München (Piper).

v. Foerster, H. (1988): Abbau und Aufbau. In: F. Simon (Hrsg.): Lebende Systeme. Berlin/Heidelberg (S. 19-33).

Weiterführende Literatur zur Chaosforschung

Briggs, J. u. F. D. Peat (1990): Die Entdeckung des Chaos. München/ Wien (Carl Hauser).

Gleick, J. (1988): Chaos – die Ordnung des Universums. München (Droemer Knaur).

Kursbuch Nr. 98/1989: „Das Chaos“.

Geo Wissen Nr. 2/1990: „Chaos und Kreativität“.

Spektrum der Wissenschaft (1989): Chaos und Fraktale, Reihe Verständliche Forschung, Heidelberg

gdi impuls Nr. 3/1990, (eine Publikation des Gottlieb Duttweiler Institutes für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Gesellschaft).

Weiterführende Literaturhinweise zum systemischen Ansatz in Management und Beratung

Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).

Exner, A., R. Königswieser u. St. Titscher (1987): Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. Die Betriebswirtschaft: 265-284.

Heintel, P. u. E. Krainz (1988): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? Wiesbaden (Gabler).

Kasper, H. (1990): Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Berlin/Heidelberg (Springer).

Königswieser, R. u. Ch. Lutz (Hrsg.) (1990): Das systemisch evolutionäre Management. Wien (Orac).

Porter, M.E. (1990): Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt die? Harvardmanager, Heft 4: 103-118.

Probst, G.J.B. u. P. Gomez (Hrsg.) (1989): Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden (Gabler).

Trist, E. (1990): Sozio-technische Systeme: Ursprünge und Konzepte; Organisationsentwicklung. Heft 4: (S.11-26).

Titscher, St. (1991): Zu Theorie und Techniken der Einmischung. In: M. Hofmann (Hrsg.) Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg (S.309-344).

Watzlawick, P. u.a. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern/Stuttgart/Wien.

Wimmer, R. u. M. Oswald (1987): Organisationsberatung im Schulversuch. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Beratung in der Institution Schule. In: Bremerich-Vos u. W. Boettcher (Hrsg.): Kollegiale Beratung in Schule, Schulaufsicht und Referendarausbildung. Frankfurt/Bern/New York/Paris.

Wimmer, R. (1988): Das Herstellen einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zwischen Berater- und Klientensystem. Ein Grundproblem systemischer Organisationsberatung. Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 4.

Wimmer, R. (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: K. Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin/Heidelberg.

Wimmer, R. (1989): Ist Führen erlernbar? Oder warum investieren Unternehmen in die Entwicklung ihrer Führungskräfte? Gruppendynamik, H. 1.

Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg (S.45-136).