



Heft 7

Systemische Risiken    Revue für postheroisches Management

# REVUE

für postheroisches management



9 783896 707604

**Systemische Risiken**

Heft 7    ISBN 978-3-89670-760-4, € 25,-

- 3 Editorial von Bernhard Krusche und Torsten Groth
- 8 Werner Munter im Interview  
**Vom Wert des differenzierten Beurteilens und schablonenartigen Entscheidens**
- 14 Charles Perrow  
**Disasters Evermore? Reducing our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters**
- 26 Featured Artist  
**Dörte Baecker**  
Dörte Baecker im Interview
- 30 Dirk Baecker  
**Wie in einer Krise die Gesellschaft funktioniert**
- 44 Didier Sornette  
**Risk Management and Governance Lessons and Prospects From the 2007-20xx Crisis**
- 54 Fritz Stahel  
**Kleine statt große Blasen platzen lassen**
- 60 Chris Steele-Perkins  
**Mount Fuji**
- 62 Marlis Wallek im Interview  
**No risk, much fun? Zur Frage des Risikomanagements in Telekommunikationsunternehmen**
- 66 Günther Ortmann  
**Die (Ohn-)Macht der Moral und das Driften der Systeme: Der Fall der Finanzkrise**
- 74 Armin Golz im Interview  
**Langfristige Unternehmenspolitik bedeutet vernünftiges Risikomanagement**
- 80 Helmut Willke  
**Systemische Risiken und cooler Kapitalismus**
- 88 Rudolf Wimmer  
**Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung**
- 104 **Management für Fortgeschrittene**  
Auf nach China von Dirk Baecker
- 108 **Wozu Wirtschaft?**  
Systemrisiko Vertrauen von Birger P. Priddat
- 112 **Hollywood**  
Lohn der Angst von Fritz B. Simon
- 116 Athanasios Karafillidis  
**Risiken, ihre Organisation und die Technik ihrer Vermeidung**
- 121 Überblick, Bestellservice, Impressum
- 122 Ausblick



**Rudolf Wimmer** ist apl. Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist er Partner der osb international AG und einer der drei Gründer des Management Zentrums Witten.

## Rudolf Wimmer

# Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung

### 1. Was treibt die Diskussion?

Die Jahrzehnte lang stabile Aufteilung der Beratungsbranche in die expertenorientierte Fachberatung – dominiert von den weltweit operierenden großen Beratungsunternehmen – und in die auf gelingende Kommunikation spezialisierte Prozessberatung ist in Bewegung gekommen. Mehr als vier Jahrzehnte hindurch haben kontinuierliche Wachstumsraten das Selbstverständnis in diesen professionellen Lagern und ihre wechselseitige Abgrenzung, bisweilen auch Abwertung bestätigt. Die Anzeichen verstärken sich, dass diese stabile Branchensegmentierung und ihre bestimmenden Grenzen im Begriff sind, sich aufzuweichen. Als prominentes Beispiel dafür kann die intensive Diskussion um den Sinn und Zweck der Komplementärberatung dienen (Königswieser, Lang, Wimmer 2009). Die Bemühungen nehmen deutlich zu, diese beiden professionellen Welten in ihren jeweiligen Lösungsrepertoires miteinander zu verbinden (Handler 2007). Offensichtlich wächst bei immer mehr Kunden ein grundsätzliches Unbehagen an jenen eingeführten Beratungsdienstleistungen, die in ihrer bisherigen Ausprägung aus dem Selbstverständnis der tradierten Arbeitsteilung von expertenorientierter Fach- und Prozessberatung resultieren (Gömmel 2010).

Seit Langem schon werden die primär auf ihre Fachexpertise setzenden Beratungsunternehmen von ihren Kunden mit ihrer chronischen Umsetzungsschwäche konfrontiert, eine Schwäche, die sichtlich eine unvermeidliche Begleiterscheinung dieses Beratungsansatzes ist. Gleichzeitig wird den Prozessberatern ihre notorische »Business-Ferne«, ihre Ahnungslosigkeit gegenüber jenen inhaltlichen Themen attestiert, die Organisationen heute in ihrem Ringen um ihre Leistungsfähigkeit umtreiben. Es ist zwar nach wie vor von ganz zentraler Bedeutung, den beraterischen Fokus auf die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsverhältnisse in Organisationen zu legen, d. h. auf ein oftmals mangelhaftes Führungs- und Partizipationsgeschehen. Ohne jedoch dabei gleichzeitig auch die jeweils anstehenden aufgabenbezogenen Systemprobleme systematisch mitzubearbeiten, bleibt bei immer mehr Kunden ein tiefes Unbehagen zurück. Die Erfahrungen aus der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben den Auseinandersetzungen um die Frage, was letztlich der nachhaltig beobachtbare Wertschöpfungsbeitrag von

organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen ist, einen weiteren Schub verliehen. Die klassischen Restrukturierungsexperten fühlen sich zur Zeit in ihren Grundeinstellungen zwar bestätigt. Ansonsten ist erstmals auf einer breiteren Basis eine tiefere Verunsicherung im professionellen Selbstverständnis vieler Berater und Beraterinnen ganz unterschiedlicher Provenienzen zu beobachten, nicht zuletzt auch deshalb, weil die aktuelle Krise durch ihren außergewöhnlichen Charakter in vielen Organisationen lang tradierte Gewissheiten schwer erschüttert hat.

Es darf daher nicht überraschen, dass zur Zeit in vielen Beratungsunternehmen die Anstrengungen verstärkt werden, die eigenen Geschäftsmodelle zu überdenken und ein Leistungsportfolio zu entwickeln, das als eine echte Antwort auf die kritisierten Schwächen der Branche gelten kann. Dazu zählt insbesondere der Kompetenzaufbau in Richtung »Change Management« bei den großen Beratungsfirmen – gemeint als Umsetzungsunterstützung (Oltmanns, Nemeyer 2010) oder die Überlegungen zum dritten Modus der Beratung, die auf eine ganz spezifische Weise die inhaltlichen wie die Probleme des sozialen Miteinanders im Prozess der Lösungsarbeit beim Kunden zu integrieren versuchen (Wimmer 2007, Schumacher 2009). Dazwischen existiert eine Vielzahl an Mischvarianten, die alle auf ihre Weise darauf ausgerichtet sind, die klassische Arbeitsteilung in der Branche zu überwinden. Ähnlich vielfältig ist die Semantik, in der diese Integrationsversuche gegenüber den Kunden ausgedrückt werden, geht es doch stets auch darum, in einem immer unübersichtlicher werdenden, hochfragmentierten Wettbewerbsumfeld die eigene Unverwechselbarkeit zu betonen. Diese verstärkt beobachtbaren Entwicklungen in der Beratungsbranche regen dazu an, sowohl einen kurzen Blick auf die Kundenseite zu werfen, um die geänderten Herausforderungen noch besser zu verstehen, die einen bestimmten Beratungsbedarf evozieren, als auch theoriegeleitete Reflexionen anzustellen, die erste Konzeptualisierungsangebote für den in Gang gekommenen Integrationsprozess liefern. Diesem Anliegen dienen die hier vorgelegten Überlegungen. Das, was sich gerade als veränderte professionelle Praxis formt, nimmt natürlich viel an tradiertem Wissensfundus mit, es operiert mit dem je vertrauten Beschreibungsrepertoire, gewonnen aus dem jeweiligen Professionshintergrund der han-

◆  
◆ **Nicht zuletzt sind es die Erschütterungen der jüngsten Weltwirtschaftskrise, die viele der bisherigen Routinen in der Bewältigung organisationaler Entwicklungs-herausforderungen grundlegend infrage gestellt haben.**  
◆  
◆  
◆  
◆  
◆  
◆  
◆

delnden Akteure. Trotz allem Festgelegtsein auf liebgegewonnene, zutiefst identitätsstiftende Muster der Wirklichkeitskonstruktion lohnt es sich, nach einer Semantik Ausschau zu halten, die das, was an veränderter Praxis schon da ist, angemessen sprachlich zum Ausdruck bringen kann. Zunächst also ein Blick auf die Kundenseite.

## **2. Eine neue Qualität an Komplexitätserfahrung in der Führung von Organisationen**

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Suche nach Integrationsmöglichkeiten der bislang getrennten Leistungsangebote in irgendeiner Form Veränderungen widerspiegelt, denen heutige Organisationen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld ausgesetzt sind. Für die verantwortlichen Entscheidungsträger sind mit diesem organisationalen Strukturwandel, eingebettet in den je spezifischen gesellschaftlichen Kontext und dessen Dynamik, ganz bestimmte Erfahrungen mit einer anderen Art von Komplexität verbunden, Erfahrungen mit einem Ausmaß an Unsicherheit, welche die Suche nach einer neuen Qualität in der Nutzung und Zusammenarbeit mit Beratung stimuliert. Nicht zuletzt sind es die Erschütterungen der jüngsten Weltwirtschaftskrise, die viele der bisherigen Routinen in der Bewältigung organisationaler Entwicklungs-herausforderungen grundlegend infrage gestellt haben. Der Schluss liegt nahe, dass Organisationen ein deutlich reflektierteres Verständnis von Wachstum benötigen, will man sie mit der Fähigkeit ausstatten, einen bewussten, proaktiven Umgang mit der unvermeidlichen Zyklizität der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und mit den hier eingebauten systemischen Risiken zu gewinnen.

Doch nicht nur die Erfahrungen aus den letzten und die Erwartbarkeit weiterer Krisen treibt Organisationen

heute zu einer Steigerung ihrer Binnenkomplexität. In diesem Zusammenhang müssen weitere Faktoren erwähnt werden. Dazu gehört die fortschreitende Globalisierung, also die zunehmende Vernetzung auf der einen und die Verschiebung globaler Gewichte auf der anderen Seite. Dazu gehört auch der Bedeutungszuwachs des Themas Nachhaltigkeit: Organisationen werden nicht mehr oder zumindest sehr viel weniger davon absehen können, ihr Entscheiden in gesellschaftliche Kontextzusammenhänge zu integrieren. Des Weiteren beobachten wir heute, dass Organisationen nicht mehr mit Referenz auf nur ein Funktionssystem funktionieren, sondern dass wir es zum Beispiel mit privaten Universitäten zu tun haben, die mit den verschiedenen Kommunikationsmodi der Systeme, hier zum Beispiel Wirtschaft, Wissenschaft und Erziehung, umgehen müssen und so gesehen vermehrt die Funktion der strukturellen Kopplung von unterschiedlichen Funktionssystemen übernehmen (Lieckweg 2001). Und es geht weiter: Allein auf sich gestellte Organisationen sind zusehends weniger in der Lage, den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden, und vernetzen sich deshalb, sodass der alte Gegensatz von Markt und Hierarchie von netzwerkartigen Koordinationsmechanismen transzendiert wird. Den Abschluss dieser kurzen Liste der Triebfedern der Binnenkomplexität von Unternehmen bildet die Einführung des Computers, auf dessen Zumutungen und Umwälzungen erst noch passende Bearbeitungsmuster gefunden werden müssen.

### **Alle stehen sie unter erheblichem Existenzdruck und müssen ihre Daseinsberechtigung auf eine explizite Weise unter Beweis stellen.**

Die geschilderten Entwicklungsrichtungen berühren ganz gewiss nicht nur Unternehmen, die sich fast alle in einem globalisierten Wirtschaftssystem mit seiner gesteigerten Krisenanfälligkeit bewähren werden müssen. Auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik, des Gesundheitswesens, der sozialen Fürsorge sowie des Wissenschaftssystems sind in diesen Sog der Veränderung mit hineingezogen worden. Alle

stehen sie unter erheblichem Existenzdruck und müssen ihre Daseinsberechtigung auf eine explizite Weise unter Beweis stellen. Mit diesen veränderten Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Operieren von Organisationen wandelt sich auch der Bedarf derselben in Richtung Beratung. Die aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen lassen die Annahme begründet erscheinen, dass es einen kontinuierlich wachsenden Markt für Beratungsleistungen gibt, der jenseits der klassischen Fixierung auf Experten- und Prozessberatung angesiedelt ist. Dieser Bedarf wird von Führungsverantwortlichen artikuliert, die in der Tendenz mit einem »postheroischen Führungsverständnis« (Baecker 2010) operieren, die ihr Rollenverständnis in dieser Richtung umgebaut haben und nun auf der Suche nach Beratung sind, die für dieses Verständnis ein komplexitätsadäquates Gegenüber abgibt, ein Gegenüber, das in der Lage ist, die unterschiedlichen Problemdimensionen des Kundensystems in einem integrierten Bearbeitungsprozess einer nachhaltig tragfähigen Lösung zuzuführen. Wir nennen diese Weiterentwicklung der systemischen Organisationsberatung in einer vorläufigen Terminologie den »dritten Modus der Beratung«, weil hier die tradierten Denkweisen und Lösungsmuster der Fach- und Prozessberatung verlassen und in einer neuen Form von Beratung »aufgehoben« werden. Der für dieses Aufheben im Hegel'schen Sinne erforderliche konstruktivistische Theoriehintergrund sei im nächsten Schritt kurz skizziert.

### **3. Theoretische Grundannahmen für eine Neupositionierung systemischer Organisationsberatung**

Den Ausgangspunkt für eine theoretische Neukonzeptualisierung von systemischer Organisationsberatung bildet der Begriff des Sinns, wie ihn Luhmann als Grundkategorie für das Verständnis aller Systeme verwendet und wie er in einer etwas anderen Konnotation auch von Karl E. Weick genutzt wird. Psychische wie soziale Systeme operieren folglich unausweichlich in Sinnzusammenhängen (Luhmann 1984, S. 92 ff.). Beide Modi des Operierens, Bewusstsein wie Kommunikation stützen sich in ihrer je spezifischen Sinnproduktion auf Sprache, die ihrerseits die Grundlage für die strukturelle Kopplung von psychischen und sozialen Systemen bildet. Unter einer konstruktivistischen Perspektive besitzt der Luhmann'sche Sinnbegriff tatsächlich eine zentrale Bedeutung, weil er uns die Möglichkeit verschafft, zu ver-

stehen, wie über Bewusstsein und über Kommunikation bzw. über das Zusammenspiel dieser grundlegenden Operationsweisen die je systemspezifische Konstruktion der eigenen Wirklichkeit erfolgt. Um hier den Zusammenhang mit einer Reformulierung der Theoriegrundlagen systemischer Beratung herzustellen, braucht es allerdings noch einige weitere begriffliche Präzisierungen.

- »Sinn besagt, dass an allem, was aktuell bezeichnet wird, Verweisungen auf andere Möglichkeiten mitgemeint und miterfasst sind. Jeder bestimmte Sinn meint also sich selbst und anderes« (Luhmann 1997, S. 48). Sinn kann also nur als Differenz von gerade Aktuellem und den damit verbundenen Möglichkeiten Sinn sein. Jede Sinnverwendung verweist demnach auf ein weiterführendes selektives Prozessieren, auf eine Auswahl aus einem Raum an Möglichkeiten, der sich aus der gerade sinnhaft festgelegten Aktualität erschließt. Kontingenz ist somit ein notwendiges Moment jeglichen sinnhaften Operierens. Genau dieser bei allem Geschehen mitproduzierte Verweisungszusammenhang ist es, der für die unvermeidliche Selbstüberlastung mit Möglichkeiten sorgt, die es dann im Weiteren zu bändigen gilt. Psychische und soziale Systeme können gar nicht anders operieren, als sich in dieser Spannung zwischen dem gerade Aktuellen und den sich daraus erschließenden Potenzialitäten zu bewegen und sich dabei kontinuierlich mit einer »basalen Unruhe« zu versorgen (Luhmann 1984, S. 99). Dieser Grundsachverhalt der Instabilität sorgt für die spezifische Beweglichkeit des Sinngeschehens, das dadurch permanent Informationsgewinn stimuliert und Informationsverarbeitung ermöglicht. So verweist jeder Sinn auf weiteren Sinn.
- Jeder Moment der Sinnverwendung kann nicht hinter das zurück, was als Sinn immer schon vorausgesetzt werden muss. »Denn ohne von Sinn Gebrauch zu machen, kann keine gesellschaftliche Operation anlaufen« (Luhmann 1997, S. 44). Bewusstsein und Kommunikation greifen in der Produktion von Sinn stets auf bereits vorhandenen Sinn zurück und nutzen das dadurch Erzeugte für den Anschluss weiterer Operationen. Sinnhaft Gegebenes muss folglich als Resultat von vorangegangenen Informationsverarbeitungsprozessen begrif-

fen werden, die dabei auf wiederholt Verwendbares zurück- und vorgreifen. Dies bedeutet, dass alles, was wir als sinnhafte Identitäten voraussetzen, selbst durch wiederholten Gebrauch entstanden ist. »Sinn ist demnach eine durch und durch historische Operationsform, und ihr Gebrauch bündelt kontingente Entstehung und Unbestimmtheit künftiger Verwendungen« (ebenda, S. 47). Die Verwendung von Sinn benötigt also nicht den Rückgriff auf ontologisch Fundiertes.

◆  
◆  
◆  
◆  
◆

### **So verstanden ist Sinn an sich ein differenzloser Grundbegriff. Sein Gegenteil ist nicht Unsinn.**

- Der hier vorgeschlagene Bedeutungshorizont erzwingt folgerichtig den Abschied von einer ausschließlich positiven In-Wert-Setzung des Sinnbegriffes (Sinnstiftung verstanden als problemlösenden Umgang mit den drängenden Existenzfragen der Zeit). Eine konstruktivistische Bedeutungsgebung legt die Verwendung des Begriffes in einem strikt funktionalen Verständnis nahe. So verstanden ist Sinn an sich ein differenzloser Grundbegriff. Sein Gegenteil ist nicht Unsinn. »Für sinnkonstituierende Systeme hat alles Sinn« (Luhmann 1984, S. 110). Auch das für einen Beobachter scheinbar Unsinnige besitzt in dem jeweiligen Verwendungszusammenhang konkreter Systeme eine sinnstiftende Funktion, die es oft erst zu erschließen gilt. »Was mit der Sinnthese ausgeschlossen ist, ist nur der Gegenfall absoluter Leere, Nichtheit, das Chaos im ursprünglichen Sinne des Wortes« (Luhmann 1997, S. 49). Diese Befreiung des Sinnbegriffes von seinen normativen Implikationen besitzt für das Grundverständnis systemischer Organisationsberatung eine ganz herausragende Bedeutung.

#### **3.1. Die Sinndimensionen im Einzelnen**

Die Grundkategorie Sinn braucht vor allem im Kontext von Organisationen eine genauere Ausdifferenzierung, braucht weitere Konkretisierungsschritte. Luhmann bietet für diesen Zweck die Unterscheidung unterschiedlicher Sinndimensionen an: Sinnproduktion fin-

det demnach stets gleichzeitig in einer sachlichen, einer zeitlichen und in einer sozialen Dimension statt (Luhmann 1984, S. 111 ff.). Erst diese Dekomposition reichert den Sinnbegriff mit jenem Differenzierungsvermögen an, das wir für eine Repositionierung systemischer Organisationsberatung heute benötigen. Was ist mit diesen drei Sinndimensionen im Einzelnen gemeint?

Im Kontext sozialer Systeme meint die Sachdimension alle Themen sinnhafter Kommunikation (also das **Was** als inhaltlicher Gegenstand des kommunikativen Geschehens). Die Selektion des jeweils gewählten Themas weist auf den zugrunde liegenden sachlichen Sinnzusammenhang hin und gibt den möglichen Anschlussaktivitäten eine begründbare Richtung.

Die Sachdimension in Organisationen ist überwiegend um aufgabenbezogene Themen herum organisiert. Dies ergibt sich schon allein aus dem Umstand, dass Organisationen ihren »Sinn« vornehmlich aus der Bearbeitung organisationsexterner Problemstellungen gewinnen. Sie sind um die Produktion von Lösungen für diese Problemstellungen gebaut. Gemeinsam zu erfüllende Aufgaben stiften deshalb den tieferen Sinn des Miteinanders. Sie schaffen der gegebenen Ordnung dieses sozialen Miteinanders, den Prozessen und Strukturen ihre sachliche Berechtigung. Die zu erledigenden Aufgaben legitimieren die Kommunikationsanlässe und bündeln die wechselseitige Aufmerksamkeit auf Leistung und Leistungserwartungen. Letztlich steht die Sachdimension also immer im unmittelbaren Kontext des Existenzgrundes der jeweiligen Organisation. Der Bezug auf die gegenüber der relevanten Umwelt zu erbringenden Leistungen liefert den primär sinnstiftenden Rahmen für jegliches organisationsinterne Geschehen. Nicht zuletzt im Verweis darauf gewinnt Führung ihren funktionalen Sinn.

Das, was allerdings im organisationalen Geschehen jeweils gerade »Sache« ist, ist letztlich eine höchst kontingente Konstruktion. Der Prozess des Erkundens eines Sachverhaltes mobilisiert stets sehr unterschiedliche Suchrichtungen. Man kann nach außen schauen und damit auf Fremdenreferenz setzen oder mehr die Binnensituation als Quelle sinnhafter Sachlichkeit heranziehen. Aus diesem Grunde ist jede Bezugnahme auf die Sache immer ein willkommener Anlass, legitime Differenzen in den gewählten Perspektiven zu mobilisie-

ren und auf diese Weise auch die soziale Dimension ins Spiel zu bringen.

Die Zeitdimension ordnet das **Wann** des Erlebens und Handelns entlang der Differenz Vorher und Nachher, von Vergangenheit und Zukunft. In der Zeitdimension des Sinns geht es darum, für jede Entscheidung in Organisationen die Möglichkeit mitzusehen, dass sowohl kürzere als auch längere Zeithorizonte, also gleichsam mehr oder weniger Vergangenheit und Zukunft zur Bestimmung der jeweiligen Gegenwart herangezogen werden können. In der Dimension Zeit wird also Geschichte konstituiert. Diese ermöglicht einen wahlfreien Zugriff auf vergangene und zukünftige Ereignisse, um in der jeweils aktuellen Situation eigenes Erleben bzw. Handeln mit Sinn aufzuladen. Geschichte als Bezugsrahmen für Sinnstiftung ist daher immer gleichzeitig gegenwärtige Vergangenheit und gegenwärtige Zukunft. In der Bewältigung der jeweils aktuellen (d. h. gegenwärtigen) Herausforderungen fließen diese unterschiedlichen Zeithorizonte zusammen und bilden eine der Quellen, die das, was geschieht, mit Sinn versorgen. Mit der Unterscheidung von Vorher und Nachher, also mit der Nutzung von Zeit »kann man über Vergangenheit Redundanzen erzeugen und über Zukunft Varietät; und erzeugen heißt: in der Gegenwart präsent machen« (Luhmann 1997, S. 53). Auch das gibt natürlich immer wieder Anlass, miteinander in Dissenz zu geraten.

Durch die schon länger beobachtbare Beschleunigungstendenz in Wirtschaft und Gesellschaft gewinnt die Zeitdimension in Organisationen eine immer größere Bedeutung und zusehends ein gegenüber den anderen Sinndimensionen eigenständiges Gewicht. »Die Zeitdimension ist nunmehr autonom, keine Technik erlaubt es uns, zu erkennen, wie sich die Dinge in der Sachdimension entwickeln werden« (Esposito, 2007, S. 66). Letztlich zwingt sie uns, unser Verständnis von Organisation von der Gewissheit gleichförmiger Routinen auf die Erwartbarkeit von Überraschungen umzubauen.

Die Sozialdimension betrifft all das, was man jeweils als Seinesgleichen im Miteinander annimmt (wer hat es mit wem auf welche Weise zu tun), und artikuliert die Relevanz diesbezüglicher Erfahrungen und Beobachtungen von Beobachtungen für jedwede Situationsbedeutung und Sinnfixierung. D. h., mit der Beobachtung von Beobachtungen landet man unmittelbar bei der

Sozialdimension allen sinnhaften Prozessierens. Dieser Modus fragt stets: Wer sagt was und was kommt dadurch über das soziale Miteinander zum Ausdruck. In dieser Perspektive geht es »also um ein Unterscheiden, das unterscheidet, was und wie andere unterscheiden« (Luhmann 1990, S. 113).

Diese Dimension ist also von der Selbst- und Fremdbeobachtung der beteiligten Akteure im jeweiligen Kommunikationsgeschehen geprägt und daher prinzipiell undurchsichtig. Die wichtigste Determinante des Verhaltens der einen ist ja das beobachtete Verhalten der anderen, wobei deren Verhalten andererseits wiederum von den aufgebauten Erwartungen an das Verhalten anderer abhängt. Jeder Versuch, sich zu verständigen, kann deshalb von der Unsicherheit aller Beteiligten ausgehen. Etwas vereinfacht kann man sagen, die Sozialdimension hat die Beziehungsebene (im Sinne der Watzlawick'schen Axiome) und die daraus gespeiste Art und Weise des Miteinanders sowie die damit verknüpfte Bedeutungsgewinnung im Blick. In der Verarbeitung der damit verbundenen Wahrnehmungen und Beobachtungen besitzt sie eine auf alles Geschehen durchgreifende Eigenständigkeit. Sie »entzündet« sich vor allem an unterschiedlichen Auffassungsperspektiven, an irritierenden bzw. bestätigenden Beziehungssignalen, die ihrerseits wiederum Konsens- oder Dissenserfahrungen anstoßen. In diesem Sinne sorgen gerade Konflikte in Entscheidungsfindungsprozessen dafür, dass die jeweilige Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven heraus mit besonderer Aufmerksamkeit versorgt wird, welche Konsequenzen auch immer aus dieser Aufmerksamkeitssteigerung resultieren mögen.

Die Sozialdimension organisiert somit einen ständig mitlaufenden Beobachtungsfokus, der aus Gründen der leichteren Zurechnung gerne mit Personalisierung operiert, mit der Konstruktion von persönlichen Intentionen, Motiven, verfolgten Interessen etc. Im Sinne der Komplexitätsreduktion erleichtert und steuert diese sich ständig selbst bestätigende Tendenz zur Personalisierung die sinngenerierende Informationsverarbeitung. Die hier wechselseitig erzeugten Bilder werden in der Kommunikation zumeist nicht mehr zur Disposition gestellt, sondern schlicht praktiziert. In Organisationen werden die in dieser Dimension gewonnenen Einschätzungen aus den genannten Gründen selten zum direkten Gegenstand der Kommunikation, weil diese normaler-

weise durch die anstehenden Themen und Rollenerwartungen aus der Sachdimension gesteuert wird. Dieser Umstand schafft mehr oder weniger stark ausgeprägte Thematisierungsbarrieren, die die aus der Sozialdimension gewonnenen Sinngebungen aus dem Raum des Besprechbaren heraushalten.

Nichtsdestotrotz oder gerade wegen dieser begrenzten Besprechbarkeit wird in dieser Dimension häufig über die Akzeptanz von Entscheidungen entschieden. Sie sorgt für so etwas wie »latenten« Sinn.

»Sach-, Zeit- und Sozialdimension können nicht isoliert auftreten. Sie stehen unter Kombinationszwang« (Luhmann, 1984, S. 127). Im jeweils aktuellen Geschehen wird Sinn produziert, der sich in unterschiedlichen Bestimmungsgrößen aus diesen drei Quellen speist. Je nach Beobachtungsperspektive der Beteiligten können ganz unterschiedliche Gewichtungen in diesen Kombinationsprozessen auftreten und das Kommunikationsgeschehen prägen, d. h. befruchten oder blockieren. Das Prozessieren von Sinn ist deshalb unweigerlich ein kontingentes Geschehen. Festlegungen sind so aber immer auch anders möglich.

◆  
◆ **Wir haben es heute in Organisationen also mit einem spürbaren Verlust tradierter Gewissheiten in allen drei Sinndimensionen zu tun.**  
◆  
◆  
◆  
◆  
◆  
◆

Mit dem Zuwachs an Eigenkomplexität von Organisationen beobachten wir ein Auseinanderziehen und eine relative Verselbstständigung der einzelnen Sinndimensionen. Die Divergenzen zwischen diesen nehmen zu. Es wird schwieriger, diese noch miteinander zu vermitteln bei gleichzeitiger Steigerung der reziproken Wechselwirkungen. Wir haben es heute in Organisationen also mit einem spürbaren Verlust tradierter Gewissheiten in allen drei Sinndimensionen zu tun. In der Sache kann immer auch anders entschieden werden, unterschiedliche Optionen sind in sich stets berechnete Antworten auf die zugrunde liegenden Paradoxien. In der Sozialdimension wird es zusehends schwieriger, sich auf fraglos akzeptierte Autorität zu berufen. Der Zweifel,

und damit das Nein, läuft unabdingbar mit. Angesichts hoher Unsicherheiten und dem Bedeutungszuwachs von Nichtwissen ist das legitime Äußern-Können von Zweifeln gar eine unverzichtbare Ressource geworden. In der Zeitdimension ringen stets unterschiedliche Horizonte mit ihrer je eigenen Vernünftigkeit miteinander. Niemand kann wissen, »ob die Zukunft, die wir uns heute ausmalen (die gegenwärtige Zukunft), auch tatsächlich die Zukunft sein wird, die sich im Laufe der Zeit herauskristallisieren wird (die zukünftige Gegenwart)« (Esposito, 2007, S. 29). So besitzt jede Sinndimension heute ihre je eigenen Kontingenzen, die sich zusätzlich noch wechselseitig labilisieren. »Das Auflöse- und Rekombinationsvermögen in Bezug auf Sachverhalte nimmt ebenso zu wie der Umfang des historischen Bewusstseins, und im gleichen Zuge wächst das, was man als reflektierte soziale Sensibilität bezeichnen könnte« (Luhmann, 1984, S. 133).

Im Kontext von Beratung kommt es deshalb besonders darauf an, im Kundensystem für ein problemadäquates »Reframing« in allen drei Sinndimensionen Sorge zu tragen und mit dem Kunden neue, weiterführende Rekombinationsmöglichkeiten zu entdecken. Erst auf dieser Grundlage wird dann ein nächster Entwicklungsschritt organisationaler Antwortfähigkeit möglich.

### 3.2. Beschreibungsformen des professionellen Selbstverständnisses klassischer Experten- und Prozessberatung vor dem Hintergrund der drei Sinndimensionen

Die Fach- bzw. Expertenberatung konzentriert sich auf die aufgabenbezogene, inhaltliche Seite des Organisationsgeschehens. Besonders die großen, weltweit tätigen Unternehmensberatungsfirmen sind auf jene als besonders erfolgskritisch angesehenen Businesssthemen spezialisiert, die aus ihrer Sicht Organisationen nachhaltig zukunftsfähig machen. Ihr professionelles Selbstverständnis gewinnen sie aus der systematischen Pflege und Bereitstellung einer außergewöhnlichen inhaltlichen Expertise in diesen Themen und aus der Vorstellung, dass das Fehlen dieses Wissens beim Kunden Beratung erst erforderlich macht. Genau dieser Mangel an Problemlösungswissen, bezogen auf die erfolgskritischen Businesssthemen, ist es, der den Einsatz von Beratung aus dieser Sicht rechtfertigt. Durch den gezielten Import desselben im Beratungsprozess werden die problemgenerierenden Entscheidungslasten im Kundensystem

bearbeitbar gemacht. Diese klassischen Formen der Beratung sind also der Versuch, die wachsenden Unsicherheiten und Risiken der Führungsverantwortlichen zu kontrollieren, indem man organisationale Komplexität mit Blick auf die Sache reduziert und über Expertenwissen Formen von Sicherheit und Entlastung anbietet. Die daraus sich ergebende Asymmetrie zwischen Wissenden und Unwissenden bestimmt wesentliche Merkmale der Berater-/ Kundenbeziehung. Die Erarbeitung der Problemlösung wie die Verantwortung für die inhaltliche Qualität derselben wird primär von der Beratung übernommen. In der Tendenz obliegt dann die Umsetzung den Entscheidungsträgern im Kundensystem. Die Experten operieren stets mit der Annahme, dass ihr Wissen und die ausgearbeiteten Lösungen im Kundensystem eins zu eins anschlussfähig sind. Da werden in der Regel keine Kommunikationsbarrieren und prinzipielle Verständigungsprobleme unterstellt.

Das zum Einsatz kommende Wissen bzw. die vorherrschenden Beschreibungskategorien dieses Selbstverständnisses von Beratung entstammen plausiblen Alltagstheorien, häufig in den jeweiligen Beratungsfirmen entwickelt und aufgrund von Erfahrungen in vielen vergleichbaren Projekten spezifisch weitergepflegt (Beraterwissen ist im Kern Benchmark-Wissen). Aus diesem Wissen gewinnen Berater ihre professionelle Sicherheit. Auf einem elaborierteren Niveau werden diese Wissensbausteine der BWL bzw. den US-amerikanischen »management sciences« und ihren von Business Schools popularisierten Produkten entnommen und für den eigenen Gebrauch hergerichtet.

Gemeinsam ist all diesen Denk- und Beschreibungskonzepten das Absehen von der Sozialdimension des

- ◆
- ◆ **Gemeinsam ist all diesen Denk- und Beschreibungskonzepten das Absehen von der Sozialdimension des organisationalen Geschehens und damit die Vorstellung vom Primat zweckrationaler Gestaltungsmöglichkeiten.**
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

organisationalen Geschehens und damit die Vorstellung vom Primat zweckrationaler Gestaltungsmöglichkeiten. Die Logik der Sache, definiert aus der Wissensperspektive der Berater, steht im Vordergrund und schafft die Grundlage für wirklich tragfähige Lösungen. Mit dieser Haltung korrespondiert ein ganz bestimmtes Organisationsverständnis: Organisation verstanden als die zweckrationale Form der Umsetzung von vorgegebenen Zielen und Ergebniserwartungen in dazu passende Mittel und Wege. Beratung dient genau dieser Input-Output-orientierten Denkweise. Für diese Grundhaltung und die damit verbundene Herangehensweise ist das alltägliche soziale Geschehen in Organisationen mit all seinen emotionalen Unwägbarkeiten, seinen Machtspielen, seinen zwischenmenschlichen Verwerfungen und Rücksichtnahmen absolut störend. Konsequenterweise an den sachlichen Herausforderungen orientiert, kann man diese Seite der organisationalen Wirklichkeiten ruhig ausklammern, ja man muss dies sogar tun, will man der sachlichen Seite und ihren wirtschaftlichen Implikationen in Organisationen wirklich zum Durchbruch verhelfen.

In der Zeitdimension dominiert hier eine deterministische, wenn-dann-basierte Planungsorientierung, die davon ausgeht, dass ein konsequent zweckrationales Vorgehen die angestrebten Ergebnisse und Ziele erreichbar macht. Der Kunde gewinnt damit über ein glaubwürdiges Machbarkeitsversprechen Zukunftsgewissheit. Er ist aber auch selbst schuld, wenn die gefundenen Lösungen nicht konsequent umgesetzt werden.

Die klassische Prozessberatung besitzt ihren Fokus hingegen normalerweise ausschließlich auf der Sozialdimension. Sie sieht den hauptsächlichen Beratungsbedarf in der Latenz und kommunikativen Ausklammerung dieser Dimension und in den dadurch erzeugten sowie häufig auf Dauer gestellten mangelhaften Kommunikations- und Kooperationsmustern. Sie gewinnt ihr professionelles Selbstverständnis aus dem Wissen um die kommunikativen Bearbeitungsmöglichkeiten dieser Dimension. In diesem Sinne ist man Spezialist im Umgang mit Nichtwissen, d. h. im schrittweisen Aufschließen des Verborgenen. Man verfügt über ein ganz spezifisches Prozess-Know-how, das dem Kundensystem diese verschüttete Dimension zugänglich und verfügbar macht. Die Beziehungsgestaltung zwischen Beratern und Kunden ist auf eine Ermächtigung und Steigerung der Problemlösungskompetenz der Akteure im Kunden-

system ausgerichtet. Diese kollektive Ermächtigung ist das Ergebnis der energetisierenden Wirkung sich selbst aufklärender Reflexion im Miteinander der Betroffenen.

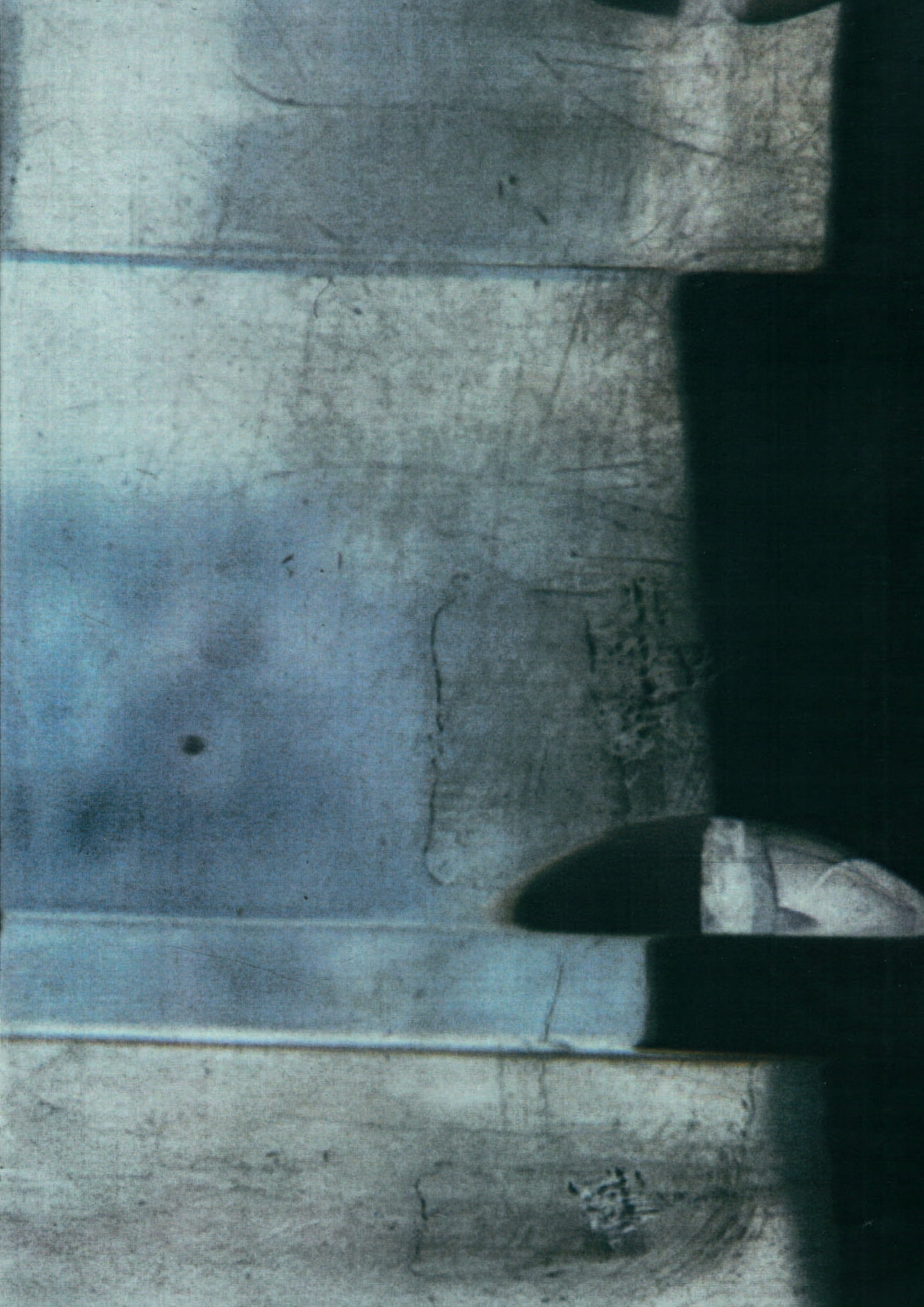
Das Problemlösungswissen, die Semantik und Beschreibungskategorien dieses Beratungsselbstverständnisses entstammen ursprünglich dem Verständnis der Eigendynamik von Gruppen und Teams bzw. der therapeutischen Arbeit mit Familiensystemen. In diesen sozialen Formationen kann zu Recht eine Dominanz der Sozialdimension unterstellt werden. Deshalb glaubt die Prozessberatung von der inhaltlichen und sachlichen Seite des Aufgabenbezugs in Organisationen absehen zu können, weil sie davon ausgeht, dass das diesbezügliche Know-how im Kundensystem mobilisierbar ist und dass das eigentliche Kernproblem dort nicht angesiedelt ist. Der eigentliche Beratungsbedarf wird letztlich immer in der Sozialdimension gesehen. Unsicherheitsabsorption erfolgt hier über das Herstellen von Konsensbedingungen, über spezifisch inszenierte Partizipationsprozesse und emotional berührende Kommunikationserfahrungen. Veränderungen in den zwischenmenschlichen Beziehungskonstellationen, vor allem der Umbau von demotivierenden Macht- und Einflussasymmetrien schaffen letztlich die Grundlage für tragfähige Organisationslösungen.

In der Zeitdimension operiert die Prozessberatung primär mit evolutionären, auf Eigendynamik setzenden Konzepten. Daran orientieren sich ihr Interventionsrepertoire und die Konzeption von Prozessarchitekturen der Veränderung. Diese zielen auf Entwicklung (auf Ebene der Personen wie in den Möglichkeiten ihres Miteinanders) und auf eine Ermöglichung von Selbstorganisation, verstanden als Aufweichung verfestigter, hierarchiebetonter Strukturen. Das hier zugrunde gelegte Entwicklungsverständnis ist in der Regel von ganz bestimmten, normativ gefassten Werthaltungen der beratenden Akteure gespeist (Hierarchieabbau, teamförmige Arbeitsstrukturen, persönliche Potenzialentfaltung).

#### **4. Konstruktionsprinzipien für eine Repositionierung systemischer Organisationsberatung**

Dieser Repositionierung dienen folgende Prämissen.

In der Beratung organisationaler Problemstellungen geht es grundsätzlich um eine gleichgewichtige Bearbeitung der drei Sinndimensionen in ihrem jeweiligen situationsspezifischen Zusammenhang. Jede dieser Dimen-





des Selbstverständnisses von Organisationsberatung als Profession sowohl hinsichtlich des zugrunde liegenden Theoriehintergrundes wie auch in der Profilierung eines eigenen Interventionsrepertoires.

**Beratung ist in Bezug auf das zu bearbeitende Problem außen angesiedelt und sichert sich dadurch andere Beobachtungsmöglichkeiten als das Kundensystem. In dieser Differenz liegt ihre eigentliche professionelle Chance.**

Eine so verstandene systemische Organisationsberatung gewinnt ihr Selbstverständnis aus der spezifischen Operationsweise organisierter, hochkomplexer Sozialsysteme. Diese sind in ihrer Selbstproduktion unausweichlich auf ihren systeminternen Modus der Informationsgewinnung und -verarbeitung angewiesen. Sie konstruieren ihre je eigene Realität nach den historisch erworbenen Mustern der Selbst- und Fremdbeobachtung und den daraus gewonnenen Einschätzungen. Mit diesen eingespielten, normalerweise durch weitere Erfahrung bestätigten Mustern der Realitätskonstruktion gehen stets charakteristische Begrenzungen einher. Die Arbeit an diesen Begrenzungen und den damit einhergehenden Festlegungen auf ein ganz bestimmtes Leistungsrepertoire in der Beantwortung von Umweltanforderungen bildet den Kern systemischer Organisationsberatung. Sie bezieht ihren eigentlichen Sinn aus dem Grunddilemma von Organisationen, das darin besteht, dass sie in der Konstruktion einer angemessenen Realitätssicht ihrer systemspezifischen Blindheit nicht enttrinnen können. Dieses Dilemma bezieht sich in gleicher Weise auf alle drei Sinndimensionen. In der systematischen Bearbeitung der mit diesem Dilemma verknüpften Gefährdungslagen sind Organisationen unweigerlich auf Beratung angewiesen. Diese gewinnt damit ihre Existenzberechtigung ausschließlich aus der Aufrechterhaltung der Differenz von Innen und Außen und aus der konstruktiven Bewältigung der mit dieser Differenz verbundenen Kommunikationsbarrieren. Beratung ist

in Bezug auf das zu bearbeitende Problem außen angesiedelt und sichert sich dadurch andere Beobachtungsmöglichkeiten als das Kundensystem. In dieser Differenz liegt ihre eigentliche professionelle Chance. Diese Chance wird verspielt, sobald Beratung diese Grenze überschreitet und zum gestaltenden Element organisationaler Prozesse wird, d. h. Entscheidungsverantwortung übernimmt. Der sorgfältige Umgang mit der Differenz von Beratung einerseits und Management und Führung andererseits ist daher gerade auch für die Arbeit in diesem integrativen Selbstverständnis konstitutiv. Die mit diesem Grundsatz verbundene permanente Arbeit an der Grenze zwischen Innen und Außen und damit das Vermeiden der Übernahme von Ersatzmanagementaufgaben markiert einen wichtigen Unterschied zur klassischen Expertenberatung. Der Aufbau und die permanente Pflege eines dafür geeigneten Kommunikationssystems gebildet aus Beratern und Teilen des Kundensystems dient dieser Aufgabenstellung. Insofern finden die Grundannahmen der neueren Systemtheorie auf das Beratungsgeschehen selbst unmittelbar Anwendung. Dies bedeutet: Die Arbeit im dritten Modus fußt prinzipiell in allen drei Sinndimensionen auf einer Haltung des Nichtwissens und den mit dieser Haltung verbundenen professionellen Orientierungen. Dies ist insbesondere für den Umgang mit der Sachdimension von ausschlaggebender Bedeutung. Nur mit dieser Haltung erschließt sich in allen Dimensionen die Kunst des richtigen Fragens, mit deren Hilfe Beratung einen wertschöpfenden Beitrag zur Steigerung des organisationalen Wissens über sich selbst und damit zur Erhöhung des Problemlösungsvermögens des Kundensystems leisten kann.

## **5. Die Funktion systemischer Organisationsberatung in den einzelnen Sinndimensionen**

### **5.1. In der Sachdimension**

Hier steht die Frage im Zentrum, welches aufgabenbezogene Systemproblem für die Sicherung bzw. Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit letztlich ansteht. Welche inhaltlichen Aspekte dieser Leistungsfähigkeit (z. B. welche relevanten Business Themen) gilt es, angesichts der aktuellen bzw. künftigen Überlebensfragen der Organisation vorrangig zu bearbeiten? Geht es um ungelöste Strategiefragen, um problematische Organisations- und Führungsverhältnisse,

offene Personalthemen, um wirtschaftliche Engpässe etc.? Wie lässt sich eine geeignete Reformulierung der diesbezüglichen Problemsicht gewinnen und eine Vergemeinschaftung derselben bei den verantwortlichen Entscheidungsträgern erzielen? Wie lässt sich bei der Erkundung solcher Sachverhalte der Blick nach außen (zu den Kunden, Lieferanten, Shareholdern etc.) mit den unterschiedlichen Binnensichten kreativ verknüpfen?

Hier gilt es, im Beratungsprozess die Aufmerksamkeitsenergie auf die relevanten Themen zu steuern (Stichwort »Kunst des richtigen Fragens«) sowie die organisationsinterne Intelligenz und die damit verbundenen, oft dezentralen Wissensressourcen zu mobilisieren. Dazu braucht es vielfach neue Vernetzungsmuster im Prozess der Informationsschöpfung und deren Verarbeitung zu tragfähigen Realitätseinschätzungen. Wie versorgt sich das System mit überraschenden Einsichten in der Beschreibung seiner selbst (Einsichten, die eine synchronisierte Energie für adäquate Weiterentwicklungsschritte freisetzen)? Wie kommen die Führungsverantwortlichen in eine Position, aus der heraus sie die Risiken, die in solch komplexe Entscheidungslagen unvermeidlich eingebaut sind, sehenden Auges übernehmen können?

Beratung wird diesen Bearbeitungsprozess an geeigneten Stellen durch eigene Perspektiven und Einschätzungen dessen, was ansteht, anreichern (Rolle des sach-

lichen Sparringpartners in der Entscheidungsfindung) oder bislang nicht gesehene Entscheidungsoptionen eröffnen, alternative Beschreibungs- und Erklärungsmöglichkeiten dem Meinungsbildungsprozess zur Verfügung stellen, ohne sich in die klassische Expertenrolle verführen zu lassen. Sie wird bei Bedarf Rückmeldungen zu den im Kundensystem präferierten Beobachtungsmustern und den damit verbundenen Begrenzungen der Realitätssicht anbieten etc. Sie wird vor allem dafür sorgen, dass Prozessvorstellungen generiert werden, in welchen Schritten an die Bearbeitung der redefinierten sachbezogenen Systemprobleme herangegangen werden kann. Durch welches Vorgehen kommt man konkret zu einer Lösung? Dabei werden stets jene Vorgehensweisen präferiert, die dafür sorgen, dass jedes anzupackende Problem dazu dient, die organisationalen Fähigkeiten zur Lösung von Problemen insgesamt zu steigern (Beratung dient nicht nur der Problembeseitigung, sondern ist eine Intervention zur Erhöhung der organisationalen Lernfähigkeiten).

Beratung hilft mit, fehlende Wissensbereiche und Kompetenzfelder, die organisationsintern nicht abgedeckt werden können, zu identifizieren und deren Bewältigung durch den gezielten Einkauf von außen zu steuern (Integration dieses Wissens in die interne Wissensbasis). Dabei behält Beratung den »Lead« in der



**Einfach wirksamer  
durch Klopfen mit PEP –  
Coachingprozesse optimieren**

Forum mit Michael Bohne u. a.

3. und 4. Juni 2011

Ort: Berlin, Kalkscheune

Teilnahmebetrag: € 695,- zzgl. MwSt.

In Coachings von Spitzenleistern geht es immer wieder um die zentralen Themen Leistungssteigerung und Leistungsstabilisierung. Die Herausforderung für Coaches besteht häufig darin, trotz knapper Zeit wirksam zu sein. Auf diesem Forum erfahren Sie, wie die Klopftechnik mit der Prozess- und Embodimentfokussierten Psychologie (PEP) in den Bereichen Coaching, Leistungssteigerung und Personalentwicklung integriert werden kann. Mit Workshops von Jens Braak, Petra Hurt, Jörg Rosenberger u.a.

**Eine Veranstaltung für Coaches, Berater,  
Personal- und Organisationsentwickler**

**Carl-Auer Akademie**

Roberta Pfingsten • Häusserstr. 14 • 69115 Heidelberg  
Fon: + 49-(0) 62 21-64 38 43 • Mail: pfingsten@carl-auer.de  
[www.carl-auer-akademie.de](http://www.carl-auer-akademie.de)

3.-4. Juni 2011



Prozesssteuerung in allen Schritten dieses Einbaus von fremder Expertise und in der Sorge um deren organisati-  
onsinternen Anschlussfähigkeit. In diesem Sinne ist eine  
gezielte Kooperation mit einer expertenorientierten  
Beratung absolut sinnvoll.

Beratung sorgt im Prozess für eine konsequente Qua-  
litätssicherung in den anstehenden sach- und aufga-  
benbezogenen Entscheidungsprozessen und hilft mit,  
dass geeignete Anschlussentscheidungen folgen, um  
über die Zeitachse hinweg zu tragfähigen Lösungen zu  
kommen (umsetzungsorientierte Verkettung von Ent-  
scheidungsprozessen). Dabei sorgt Beratung für eine  
rekursive Evaluation der gemachten Erfahrungen und  
für eine lernende Verarbeitung derselben.

## **Soziale Systeme im Allgemeinen und Organisationen im Beson- deren haben große Schwierigkei- ten, ihre eigene Entwicklung bezogen auf längere Zeiträume zu beobachten und gezielt zu gestalten.**

### **5.2. In der Zeitdimension**

Soziale Systeme im Allgemeinen und Organisationen im  
Besonderen haben große Schwierigkeiten, ihre eigene  
Entwicklung bezogen auf längere Zeiträume zu beob-  
achten und gezielt zu gestalten. In den alltäglichen  
Entscheidungsprozessen dominiert die Lösung aktuell  
anstehender Probleme, d. h. Aufgabenstellungen, die  
jeweils in dem Moment die Selbstreproduktion in Gang  
halten. Die allgemeinen Beschleunigungs- und zeitli-  
chen Verknappungstendenzen im Inneren wie in den  
relevanten Umwelten tragen das ihre dazu bei, diese  
Kurzfristorientierung in Organisationen noch zu ver-  
stärken. Gleichzeitig sehen sich Organisationen mehr  
und mehr mit der Herausforderung konfrontiert, ganz  
unterschiedliche Zeithorizonte in den unterschiedlichen  
Aufgabenfeldern und Leistungsprozessen zu synchroni-  
sieren und sehenden Auges ein Bewusstsein für die  
unentrinnbar eingebauten Risiken zu gewinnen. Der

Begriff des Risikos thematisiert in jeder aktuellen Ent-  
scheidung die Ungewissheit der Zukunft. Das Phäno-  
men »der Temporalisierung von Komplexität« (Luh-  
mann 1980) steht im Führungsgeschehen der aller-  
meisten Organisationen noch nicht angemessen im  
Blickfeld. Der Bedeutungszuwachs von zeitlichen Gestal-  
tungsherausforderungen stimuliert immer mehr ein  
darauf bezogenes Konfliktpotenzial zwischen allen be-  
teiligten Akteuren. Die einen setzen auf Schnelligkeit,  
die anderen plädieren für die erforderliche Sorgfalt, wie-  
der andere operieren mit Fristen, um sich zu behaupten,  
etc. Bei zunehmender Komplexität entsteht so eine spe-  
zifische Führungsherausforderung, diese unterschied-  
lichen Impulse zu homogenisieren, ohne die dahinter  
liegenden Bedarfe in ihrer Berechtigung zu negieren.

Beratung besitzt in diesem Kontext eine ganz zen-  
trale Steuerungsfunktion. Dafür muss sie selbst die mit-  
tel- und langfristigen Entwicklungsperspektiven des  
Kundensystems und die jeweils zugrunde liegenden Sys-  
temherausforderungen im Blick haben. In welchen Ent-  
scheidungsmaterien besitzen Fragen der Zeitlichkeit  
heute ein besonders Gewicht und drängen die Berück-  
sichtigung der sachlichen und der sozialen Seite teilwei-  
se in den Hintergrund? Welche Themen besitzen tat-  
sächlich hohe Dringlichkeit und absolute Priorität (z. B.  
die Liquiditätssicherung in Krisenzeiten), welche Maß-  
nahmen sind zu welchem Zeitpunkt in einer längeren  
Perspektive sinnvoll, sodass rechtzeitig die erforderli-  
chen Entscheidungen getroffen werden und die inten-  
dierten Wirkungen aufeinander aufbauen? Beratung  
denkt die Eigenzeitlichkeit von Prozessschritten mit und  
versucht mit ihrem Prozess-Know-how der Über- oder  
Untersteuerungstendenz im Kundensystem entgegen-  
zuwirken. Sie sorgt so für eine sorgfältige Balance von  
Be- und Entschleunigung, nicht zuletzt auch durch den  
Einbau von gezielten Zeiten der Selbstreflexion und  
Selbstevaluation. In diesem Sinne steht sie tendenziell  
eher für eine evolutionäre Perspektive, die primär mit  
dem »Situationspotenzial« des Systems und seinen rele-  
vanten Umwelten arbeitet. Damit macht sie einen  
Unterschied zu dem üblichen Planungsdeterminismus  
und den damit verbundenen Selbstberuhigungsritualen  
in Organisationen, die häufig auf nicht einlösbaren  
Machbarkeitsillusionen und Kontrollfantasien beruhen.  
Diese Art des Umgangs mit der Zeitdimension, d. h.  
mit der Gestaltung von längerfristig angelegten Ent-

wicklungsprozessen und den damit einhergehenden Unwägbarkeiten, spiegelt sich vor allem auch in der Konzeptualisierung der jeweiligen Prozessarchitektur, wie sie für den Beratungsprozess als geeignet erachtet wird, wider. Deshalb ist diese Konzeptualisierungsleistung von Prozessen ein besonderer Schlüsselaspekt von Beratung mit einem solchen Verständnishintergrund. Die Art und Weise, wie Beratung den Problembearbeitungsprozess konzipiert und steuert, gewinnt exemplarischen Charakter für den angemessenen Umgang des Kundensystems mit der Zeitdimension. Natürlich eignen sich Fragen der Strategieentwicklung für dieses organisationale Lernfeld besonders gut, weil Sach-, Sozial- und Zeitdimension so offensichtlich miteinander zu verknüpfen sind (Nagel, Wimmer 2009).

### **Je höher der kollektive Angstpegel in einer Organisation ist, umso wichtiger ist dieser Aspekt der Beratungsleistung.**

#### **5.3. In der Sozialdimension**

Die Bearbeitung dieser Dimension ist wegen ihres tendenziell latenten Charakters besonders heikel und voraussetzungsvoll. Die wohl wichtigste Beratungsleistung liegt hier in ihrer Funktion der Angstreduktion. Beratung sorgt aktiv für einen sozialen Raum, in dem das Vertrauen wachsen kann, dass heikle Themen angesprochen werden können (Schaffung eines sozialen »Containers« analog zum dialogischen Prinzip). Durch die Schaffung dieses emotionalen Sicherheitsnetzes werden in der Regel die für die Problembearbeitung relevanten Themen erst zugänglich und besprechbar. Nur durch diese Leistung seitens der Beratung gelingt es, die systematisch externalisierte Unsicherheit wieder ins organisationale Kommunikationsgeschehen aufzunehmen und in den anstehenden Entscheidungen bearbeitbar zu machen. Je höher der kollektive Angstpegel in einer Organisation ist, umso wichtiger ist dieser Aspekt der Beratungsleistung. Diese Leistung entsteht eher auf indirektem Wege durch die relative Angstfreiheit auf Seiten der Berater/Innen, durch ihre Kompetenzaus-

strahlung und ihre wertschätzende Zuwendung allen beteiligten Akteuren gegenüber (Prinzip der Allparteilichkeit), letztlich durch eine den Aufbau von Vertrauen ermöglichende Beziehungsgestaltung im Kundensystem. Alles zusammen reduziert die kollektive Unsicherheit und fördert das Zutrauen in eine erfolgreiche Bearbeitung der anstehenden Themen. Dieser indirekte Modus der Bearbeitung ist charakteristisch für die hier diskutierte beraterische Herangehensweise. Die Themen der Sozialdimension werden durch die Art und Weise einer Bearbeitung zugeführt, wie der Prozess auf der Ebene der Sachthemen gesteuert wird (Interventionen auf der Mikro- wie auf der Mesoebene des Beratungsgeschehens). Diese Bearbeitungsform verlangt einen ständig mitlaufenden Beobachtungsfokus mit besonderer Auswertungsintensität. (Was steuert die soziale Dynamik zwischen den Beteiligten? In welchen Konflikten ist speziell das Führungsgeschehen verfangen? Welche Muster wiederholen sich? Welchen Stellenwert besitzen interkulturelle Fragen für das kooperative Zusammenspiel? Wie lassen sich die problemgenerierenden Muster unterbrechen? Was zeigt sich am Umgang des Systems mit den Berater/Innen? Welche Übertragungen und Beziehungsangebote lassen sich da beobachten? Etc. etc.)

Beratung besitzt die Möglichkeit, durch ein variantenreiches Repertoire an Gestaltungsmöglichkeiten des Kommunikationsgeschehens, d. h. durch das jeweilige Prozessdesign und seine moderative Umsetzung, eingespielte Routinen des Miteinanders zu unterbrechen und weniger problemgenerierende Kommunikations- und Kooperationsmuster zu stabilisieren. Es kann im Beratungsprozess aber auch notwendig werden, bestimmte Probleme in der Sozialdimension (chronifizierte Konflikte, destruktive Kommunikationsmuster, massiv gestörte Beziehungskonstellationen etc.) direkt zum Thema machen zu müssen und dafür geeignete Settings zur Verfügung zu stellen. Hier kann auf das bewährte Repertoire der Prozessberatung, der systemischen Strukturaufstellung etc. zurückgegriffen werden. Insgesamt ist die dosierte Stimulierung des Selbstreflexionspotenzials in Organisationen in der Sozialdimension hilfreich, wenn dafür geeignete Kommunikationsgefäße, ausgestattet mit einer entsprechenden Vertrauensgrundlage, stabilisiert werden können (z. B. Mitarbeitergespräche, Teamklausuren etc.). Solche Routinen können dazu bei-

