



Rupert Hasenzagl

Professor für industrielles und systemisches Management
Managementforscher und Unternehmensberater
HAZ@aon.at



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource & Change Management,
Johannes Kepler Universität Linz
wolfgang.guettel@jku.at

Wozu Unternehmensberatung?

Grundtypen, Möglichkeiten und Grenzen

Unternehmensberatung ist eine seit mehr als einem Jahrhundert eingesetzte Dienstleistung, um Veränderungsprozesse zu steuern. Die theoretische Reflexion über die Grundlagen und Wirkungsweisen von Beratung hat erst in den letzten Jahrzehnten zaghaft begonnen. Eine weitere Professionalisierung von Beratung - wie auch von Management und Führung - ist notwendig, um über Einsatzbedingungen und Nebenwirkungen von Unternehmensberatern besser Bescheid zu wissen. Wissen über Beratung fehlt nämlich oft auf beiden Seiten: Berater tun gut daran ihre Aktivitäten stärker theoriegeleitet zu reflektieren und Entscheider profitieren bei der Auswahl von Unternehmensberatern von einem soliden Grundverständnis zu den verschiedenen Formen und damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen von Beratung. Der vorliegende Beitrag skizziert drei Grundtypen von Unternehmensberatung - ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Beratung, humanistisch-sozialpsychologische Beratung und systemisch-soziologische Beratung - um Wissen über Beratung und deren Aktivitäten in Veränderungsprozessen zu elaborieren.

Einleitung

Unternehmensberatung boomt. Mit ähnlichen Statements beginnen seit drei Jahrzehnten Artikel, die sich mit Unternehmensberatung (synonym: Management Consulting) auseinandersetzen. Die Unternehmensberatungsbranche wächst in den letzten Jahren deutlich (z.B. 2016 in Europa mit einem Umsatzzuwachs von 7%)¹. Die Gründe mögen von einem verschärften globalen Wettbewerbsumfeld über neue technologische Möglichkeiten (Stichwort: Digitalisierung) bis hin zu steigenden Outsourcingaktivitäten reichen. In diesem Kontext lastet großer Druck auf Manager, die wahrnehmen, dass sie mit ihrem Change-Wissen an Grenzen stoßen. Allerdings ist der Markt für Beratungsdienstleistungen wenig transparent und neben Veränderungswissen fehlt Führungskräften oft auch das notwendige Wissen über Möglichkeiten und Grenzen von

Beratungsprojekten und Beratern. In diesem Beitrag greifen wir drei Grundtypen von Beratungsleistungen heraus, um über ihre theoretische Fundierung, Einsatzbedingungen und Wirkungsweisen zu diskutieren. Im Kern unterscheiden wir zwischen ingenieurwissenschaftlich-ökonomischer Beratung („Fachberatung“), humanistisch-sozialpsychologischer Beratung („Organisationsentwicklung; OE“) und systemisch-soziologischer Beratung („systemische Beratung“), da es sich um drei typische und oft verwendete Beratungsformen handelt; auch wenn die für die Beratungsprodukte verwendeten Etiketten unterschiedlich schicke Namen tragen.

Die letzten 100 Jahre zeigen eine zunehmende Ausdifferenzierung des Beratermarktes. Die drei dominanten Ansätze gehen von unterschiedlichen Grundpositionen in Bezug auf Organisationen, der Veränderbarkeit von Organisationen und von der Rolle der Berater in den Veränderungsprozessen aus. Als Spiegelbild zu dieser Ausdifferenzierung wurde auch begonnen die Beratungsansätze zu systematisieren und wissenschaftlich zu fundieren.² Wir folgen diesen theoretischen Überlegungen, indem wir die drei dominanten Grundtypen der Unternehmensberatung und die damit verbundenen gegenständlichen Theorien (Beratungs- und Managementtheorien) auf ihre theoretischen Grundannahmen (Rahmentheorien) und auf die zugrundeliegenden wissenschaftstheoretische Positionen (Paradigmen) untersuchen. Mit dieser Analyseperspektive lassen sich die Konsequenzen für Unterschiede im Beratungs- und Beraterverständnis sowie in den Wirkungsweisen von Beratung ableiten.³

Der rationale Experte – ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Beratung

Konzeptionelle Grundannahmen: Management und Management Consulting erleben zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine erste akademische Blüte durch Frederick Winslow Taylor. Mit seinem später als „scientific management“ bezeichneten wissenschaftlichen Zugang zur Optimierung von Unternehmen prägte er bis zum zweiten Weltkrieg den aufkommenden Beratungsmarkt. Der ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Zugang fand nicht nur in den USA großen Zuspruch. Vielmehr bereitete er sich über Europa bis hin zur Sowjetunion und Japan aus. Damit war auch die Nähe zu einem stark mechanistisch-positivistischen Verständnis von Management (bzw. der deutschen Betriebswirtschaftslehre) gegeben. Eine tiefere wissenschaftliche Reflexion über Management Consulting ging jedoch nicht einher.⁴

Die Sichtweise, Organisationen als rationale Gefüge zu betrachten, die planbar und direkt beeinflussbar sind, hat eine lange Tradition und geht auf die frühen Vorstellungen über das Wesen von sozialen Einheiten zurück. Europa verdankt seinen globalen Bedeutungszuwachs seit der Neuzeit den überragenden naturwissenschaftlichen Leistungen europäischer Forscher und Ingenieure. Da ist es kein Wunder, dass die Vorstellungen von Wissenschaftlichkeit und vom Wesen von Dingen der Realität an der positivistisch-naturwissenschaftlichen Sichtweise gemessen werden. Dies führte dazu, dass alle Erkenntnisfelder, die sich als Wissenschaft etablieren wollen, dem naturwissenschaftlichen Paradigma (hier als Positivismus bezeichnet) folgen. Noch heute

herrscht oft das Organisationsbild einer naturwissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten unterworfenen Maschine vor.

Auswirkungen auf das (Change-) Managementverständnis: Die Aufgabe des Managements liegt den positivistisch-naturwissenschaftlichen Basisannahmen folgend im Wesentlichen in der Formulierung von Sollzuständen und in der Erarbeitung von Plänen zur Zielerreichung. Werden Abweichungen identifiziert, dann sind Lösungskonzepte zu entwickeln, die ein Gegensteuern ermöglichen, um letztlich die Sollzustände zu erreichen. Die Managementpraxis stellt für diese plangetriebenen *rationalen* Ansätze ein umfangreiches Set von Instrumenten zur Verfügung.

Die Idee dahinter ist, dass Manager bessere Experten in Fragen der Unternehmensführung sind als Ihre Mitarbeiter. Deshalb können sie eine rationalere Problemanalyse durchführen und gute (weil logisch-rational nachvollziehbare und „best practice“ gestützte) Lösungsansätze liefern. Werden die Lösungsansätze von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und umgesetzt, greifen Manager auf klassische Mittel zurück, um die Umsetzung zu erreichen.⁵ Sehr häufig wird mit hierarchischer Macht versucht die Lösung durchzusetzen. Damit wird jedoch in vielen Fällen die Situation noch verschlimmert, da sich Akzeptanz nicht erzwingen lässt. In der Folge verlassen Leistungsträger die Organisation, passen sich nur vordergründig an oder versuchen mikropolitisch das Veränderungsvorhaben über Koalitionsbildungen und verschiedene Formen des aktiven und passiven Widerstandes zu Fall zu bringen.⁶ Fachberater kommen dann gerne ins Spiel, um mit noch höherer Rationalität die Veränderungsvorhaben zum Durchbruch zu verhelfen. Dazu wird auf deren einzigartige Fachexpertise (z.B. Spezialkenntnisse), Branchenexpertise („Benchmarking“) oder Best-Practice-Expertise verwiesen. Unternehmensberater bringen fachliche Expertise ein, die - vermeintlich - der Organisation nicht zur Verfügung steht und auch intern nicht aufgebaut werden soll oder kann.

Wirkungsverständnis: Der Kern des Wirkungsverständnisses (W) von Fachberatern (ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Beratung) ist demnach die inhaltlich-sachliche Qualität (logische Nachvollziehbarkeit, Rationalität) der Konzepte. Der Ansatz entspricht einem Zugang nach deduktiver Logik, indem Vorstellungen in Form von allgemeingültigen good practices existieren, wie eine „gute“ Organisation aussieht. Die beratende Organisation wird unter diesen Prämissen analysiert und dort, wo Abweichungen zu den vorgefassten Vorstellungen existieren, werden Empfehlungen abgegeben, wie die Organisation an das Idealmodell anzupassen ist. Daraus folgt die Grundannahme, dass, bei hoher inhaltlicher Qualität (Q) eines Konzeptes, rational agierende Mitarbeiter dieses aufgreifen und umsetzen. Deshalb dominiert die Vorstellung, dass die Wirkung von

Fachberatung

Naturwissenschaftlich-positivistisches Weltbild mit großen Vereinfachungen, bzw. mechanistisches Organisationsbild. Nur die sachliche Dimension wird für die Veränderung als bedeutsam betrachtet. Deshalb ergibt sich die Wirkung W ausschließlich aus der inhaltlichen Qualität Q: $W=Q$

Sinnvoll ist die Fachberatung nur dann einsetzbar, wenn selten gebrauchtes Expertentum („Spezialexpertise“) notwendig ist.

Beratung rein aus der inhaltlichen Qualität resultiert (W=Q).

Bedeutung für die Unternehmensführung: Für triviale Problemstellungen in einfach organisierten Unternehmen ist diese Vorgehensweise durchaus machbar. Für komplexe Aufgabenstellungen (z.B. Kulturwandel) und für Expertenorganisationen ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns hingegen sehr groß, denn entweder werden die ambitionierten Ziele nicht erreicht oder es entstehen Widerstände gegen das Veränderungsvorhaben. Beide Folgewirkungen resultieren aus dem gleichen Problem. Da bei dieser Form der Beratung die bisherigen Sicht- und Handlungsweisen weitgehend unverändert bleiben, werden auch nur jene Änderungsvorschläge akzeptiert, die genau dem bestehenden Bezugsrahmen entsprechen. Eine tiefgreifende Veränderung, die auch den organisationskulturellen Bezugsrahmen mit den dort eingebetteten Beobachtungs- und Handlungsmustern verändert, ist daher nicht möglich. Verschärft werden diese Aspekte, wenn über eine unreflektierte Anwendung der Fachberatung sozial hochkomplexe Veränderungen initiiert werden sollen und dabei unterschiedliche latente Aufträge (z.B. die Legitimation des eigenen Managerhandelns, Auslagern von Konflikten) eingebettet sind. Denn für derartige soziale oder mikropolitische Aspekte ist ein ingenieurwissenschaftlich-ökonomischer Zugang blind.

Anwendungsbereiche: Trotz der eher kritisch dargestellten Analyse der klassischen Fachberatung gibt es doch sinnvolle Anwendungsfälle. Das können etwa Problemlagen sein, die nicht den Kern der Unternehmensführung betreffen oder selten auftreten. Dazu zählen Themen, wo spezifische Expertise für Problemstellungen, die ohne tiefgreifende Veränderungen auskommen, notwendig wird (z.B. Optimierung von Kostenrechnungssystemen und Finanzierungspraktiken, technische Ablaufverbesserungen bzw. kleinräumige Restrukturierungen). Im aktuell diskutierten Kontext der Digitalisierung wären dies auch IT-technische Problemstellungen, die ohne größere strategische oder organisationale Auswirkungen lösbar sind.

Der Mensch ist Mittelpunkt – humanistisch-sozialpsychologische Beratung

Konzeptionelle Grundannahmen: Das mechanistische, naturwissenschaftlich geprägte Organisationsbild einer rational gut plan- und steuerbaren Maschine rief schon kurz nach Erlangen der praktischen Bedeutung („Taylorismus“ und „Fordismus“) gesellschaftliche Widerstände hervor. In den 1930er Jahren kamen mit Chester Barnard, Mary Parker Follett oder Kurt Lewin erste stärker sozialpsychologisch - abgeschwächt auch soziologisch - inspirierte Gedanken in die Managementforschung. Ebenso etablierte sich mit den Hawthorne-Experimenten in den 1930er Jahren (der Forschergruppe um Elton Mayo), mit den Überlegungen zur Selbstverwirklichung von Menschen in den 1940er Jahren (z.B. Abraham Maslow) und mit der Betonung demokratischer Entscheidungsprozesse in Abkehr zu autoritären Regimen nach Ende des zweiten Weltkriegs auch vermehrt die gesellschaftliche Vorstellung von gleichberechtigten und selbstmotivierten Menschen im Wirtschaftsleben. Folglich wurden auch im Organisationskontext sozialen Beziehungen - Human Relations - große Bedeutung zugemessen; der Mensch trat nun auch wissenschaftlich legitimiert in den Mittelpunkt. Besonders

von der Human Relations-Bewegung (z.B. Tavistock Institute) wurden diese Gedanken aufgegriffen und in den Beratungsansatz der Organisationsentwicklung übergeführt. In den späten 1960er Jahren wurde mit den Konzepten des Process Consulting (Edgar Schein; im Sinne von sozialer Prozesssteuerung) bzw. Organizational Development (Wendell L. French und Cecil Bell) die humanistisch-sozialpsychologische Organisationsentwicklung als Beratungsansatz etabliert. Demzufolge werden Veränderungen in Unternehmen primär über die Steuerung der Beziehungen (v.a. auf Gruppenebene) angestrebt. Humanisierung der Arbeit ging mit den „klassischen“ Ansätzen der Organisationsentwicklung einher.⁷

Auswirkungen auf das (Change-) Managementverständnis: Der Kerngedanke hinter diesem Veränderungsansatz liegt auf der Weiterentwicklung sozialer Prozesse in Gruppen (insbesondere Führungsprozesse) durch die Beteiligten, um mit diesen diskursiv entwickelten Ideen Veränderungen im Unternehmen zu bewirken. Die Partizipation - Betroffene zu Beteiligte zu machen - wird als zentraler Hebel angesehen, um Veränderungsideen aus der Organisation selbst zu gewinnen und damit deren Umsetzung zu erleichtern.

Die humanistisch-sozialpsychologische Beratung stellt nicht nur sachliche Aspekte (Ziele der Organisation) in den Mittelpunkt. Vielmehr sind Mitarbeiterziele (und sozialpsychologisch damit auch Beziehungsziele) mindestens gleichbedeutend. Neben der sachlichen Dimension wird auch die soziale (zumindest wie unten gezeigt, auf einer oberflächlichen Ebene) berücksichtigt. *Der Mensch mit seinen sozialen Beziehungen steht im Mittelpunkt des Managements.* Damit verbunden sind Vorstellungen von Führungsrollen, die Mitarbeiterbedürfnisse ohne Leistungsanspruch erfüllen sollen, denn letzterer kommt von den Mitarbeitern selbst.

Wirkungsverständnis: Die Wirkung (W) von Organisationsentwicklern (humanistisch-sozialpsychologische Beratung) ist in dieser Vorstellung besonders hoch, wenn neben einer hohen inhaltlichen Qualität (Q), auch die, durch den partizipativen Zugang erwartbare, hohe Akzeptanz (A) gegeben ist. Die Wirkung hängt also davon ab, wie weit die Beteiligten inhaltlich neue Lösungen entwickeln können, die von den anderen Personen auch als akzeptabel wahrgenommen werden ($W=Q \cdot A$). Dadurch wird die Tendenz zur Kompromissbildung befördert, die zwar für die Akzeptanz notwendig, für Tiefe und Radikalität der Lösungsvorschläge hinderlich ist. In dieser Form entspricht der Ansatz einer induktiven Logik, denn aus der Analyse werden induktiv Vorstellungen entwickelt, wie eine „gute“ Organisation aus Sicht der betroffenen Individuen aussehen soll. Im Beratungsverständnis wird neben der sachlichen Dimension ein Aspekt der sozialen Dimension – die Akzeptanz – berücksichtigt.⁸ Zudem erfolgt erstmals auch eine reflektierende Auseinandersetzung mit Rollen und Aktivitäten der Berater in der sozialen Prozesssteuerung.

Bedeutung für die Unternehmensführung: Das Konzept der Organisationsentwicklung überwand die reine Expertenberatung in Form der ingenieurwissenschaftlich-ökonomischen Beratung. Stattdessen wurde die Selbstlernfähigkeit der Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt gestellt. Berater begleiten als „Prozessberater“ den Veränderungsprozess. Sie geben keine inhaltlichen Ratschläge. Vielmehr spiegeln sie beobachtete Beziehungsmuster dem Kunden zurück und kanalisieren einen partizipativen Reflexionsprozess zur Gestaltung von Beziehungsstrukturen (z.B. in Teams) bzw. von Organisationsstrukturen. Der partizipative Zugang soll einerseits die individuelle Lernbereitschaft und andererseits die Akzeptanz der erarbeiteten Konzepte erhöhen.

Neben den zweifelsohne bahnbrechenden Einflüssen auf das Beratungsverständnis (v.a. durch Etablierung der Rolle der Prozessberatung) gibt es in der Literatur zahlreiche Kritik an den Grundannahmen des Human Relations-Theoriestrang und speziell der Organisationsentwicklung als praxisbezogene Ausprägung.⁹ Die theoretischen Grundannahmen in der Organisationsentwicklung wurden immer komplexer und wissenschaftlich durch Erkenntnisse der Organisationspsychologie fundiert.¹⁰ Dennoch ist die organisationstheoretische Basis für das Beratungskonzept der klassischen Organisationsentwicklung wenig elaboriert. Obwohl erste Grundannahmen für die Konstitution von Organisationen, die über die reine mechanistische Sicht hinausgingen, formuliert wurden, prägt ein sehr auf Individuen und auf Gruppen bezogenes Verständnis das Organisationsbild (z.B. „der Mensch im Mittelpunkt“ und „letztlich kann das Organisationsverhalten aus der Summe des Individualverhaltens erklärt werden“). Damit bleibt die Organisationsentwicklung mit einem ideologisch aufgeladenen humanistischen Menschenbild auch weitgehend im positivistischen Weltbild verankert.¹¹

Anwendungsbereiche: In der OE-Praxis sind nach wie vor die Grundannahmen der Human Relations-Bewegung, beispielsweise die ideologischen und gesellschaftlich erwünschten Vorstellungen von gleichberechtigten, hochmotivierten Mitarbeitern erhalten. Dieses Menschen- und Organisationsbild feierte etwa zwischen 1960 und 1990 seinen Höhepunkt und verlor in den letzten 30 Jahren etwas an Bedeutung. Gegenwärtig taucht es wieder im Rahmen der Forderung nach Agilität auf. Denn nahezu jede populäre Veröffentlichung propagiert zur Zeit eine radikale Mitarbeiterorientierung und das Prinzip der Selbstorganisation als neue Heilslösung. Das ist erstaunlich, denn schon in den 1960er Jahren gab es mit dem Bild des selbstmotivierten Mitarbeiters und den teilautonome Arbeitsgruppen wenig erfolgreiche Versuche in Industrieunter-

Organisationsentwicklung

Personenzentrierte Organisationssicht, bei der der Mensch als selbstmotiviertes strebsames Wesen und die Beziehungen zwischen Menschen im Mittelpunkt stehen. Die Wirkung (W) resultiert aus der inhaltlichen Qualität (Q) multipliziert mit der Akzeptanz (A):

$$W=Q*A$$

Sinnvoll ist die Organisationsentwicklung bei „kleinräumigen“ Veränderungen einsetzbar, bei denen Selbstbestimmung sinnvoll erscheint. Sie ist aber kaum in der Lage komplexe und tiefgreifende Veränderungsprozesse zu begleiten.

nehmen diesen Prinzipien zu entsprechen. Die Praxis zeigt jedoch, dass solche Vorstellungen und Arbeitsbedingungen nur für Unternehmen passen, deren Mitarbeiter über hohes strategisches Hintergrundwissen und große Fachexpertise verfügen (z.B. Consulting, Forschungsorganisationen). Dennoch sind Grundgedanken der humanistisch-sozialpsychologischen Organisationsentwicklung in beispielsweise jenen Kontexten sinnvoll, wo kleinräumige Veränderungen im Sinne einer Selbstbestimmung durch die Mitarbeiter (z.B. über diskursive Prozesse der Kompromissbildung) vorgenommen werden können.

Die Organisation als komplexes soziales Gefüge – systemisch-soziologische Beratung

Konzeptionelle Grundannahmen: Seit den 1960er Jahren führten substantielle Impulse aus der Sozialpsychologie (Karl Weick), Kommunikationstheorie (Paul Watzlawick), Kybernetik (Norbert Wiener) und Soziologie (Niklas Luhmann) zur Weiterentwicklung von Management und Beratung. In der Managementforschung wurden die Grundlagen ab den 1940er Jahren mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Herbert A. Simon oder James March, die auf den entscheidungs- und anreiztheoretischen Arbeiten von Chester Barnard und Mary Parker Follett aufbauen) gelegt. Mit der Abkehr von der Vorstellung von rationalen Entscheidungsprozessen, die sich im Konzept der begrenzten Rationalität („Bounded Rationality“) wiederfindet, sowie der Konzeptualisierung von Entscheidungsprämissen, die das Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern, sind schon früh zentrale Konzepte vorhanden, die Jahrzehnte später in der soziologischen Organisationstheorie aufgegriffen werden. Verwandte konstruktivistische Konzepte von Karl Weick (Prozess des Organisierens bzw. Sense-making) differenzieren die Grenzen der individuellen und kollektiven Wahrnehmungs- und Entscheidungsfähigkeit weiter aus. Über die Familientherapie entstanden schließlich am Beginn der 1980er Jahre erste systemisch-konstruktivistische Zugänge der Unternehmensberatung. Besonders die Mailänder Gruppe um Mara Selvini Palazzoli griff auf systemisch-konstruktivistische Erkenntnisse zurück, um einen neuartigen Zugang zur Unternehmensberatung zu finden.

Für die systemische Beratungspraxis wuchsen seit Ende der 1960er Jahre zwei Strömungen heran. Einerseits basierend auf die St. Galler Managementerschule, die ausgehend von einer Managementlehre grundlegende systemische und konstruktivistische Ansätze in ihr Modell integrierte. Andererseits entstand Ende der 1980er Jahre ein noch heute bedeutender Ansatz systemischer Beratung auf Basis der neueren Systemtheorie nach Luhmann. Die neuere Systemtheorie nach Luhmann ist in erster Linie eine Gesellschaftstheorie. Vor allem in seinen späten Arbeiten richtete Luhmann den Fokus auch auf Organisationen, wobei besonders die autopoietische Wende (d.h. die Betonung der Selbsterschaffung und Selbsterhaltung von Systemen) große Impulse zum Verständnis von Organisation und Beratung lieferte. Er baute dazu auf den Grundgedanken der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (z.B. Chester Barnard, Herbert A. Simon, James March) und der neuartigen Erkenntnisse des Kon-

struktivismus (z.B. Humberto Maturana, Francisco Valera) seine systemisch-konstruktivistische Organisationstheorie auf.¹²

Durch den Fokus auf soziale Strukturen - Kognitionen und Normen - wird ein Organisationsverständnis geschaffen, das grundlegend autopoietisch und selbstreferentiell ist, d.h. Organisationen sich wiederkehrend - musterhaft - aus sich selbst heraus mittels Kommunikation, insbesondere Entscheidungen reproduziert¹³. Entscheidungsprämissen (Programme, Kommunikationswege und Personen, aber auch Organisationskulturen) kanalisieren die Autopoiesis in Organisationen. Dem Konstruktivismus folgend haben Menschen keinen direkten Zugang zur sozialen Realität. Die Aussagen über soziale Zusammenhänge sind immer nur Erkenntnisse von Beobachtern zu einem bestimmten Zeitpunkt. Dabei können Beobachter nur anhand der ihnen eigenen Operationen Konstrukte der Wirklichkeit erzeugen (die wiederum von Beobachtern als „Muster“ beobachtet werden können). Der simplen Vorstellung einer Weltrationalität mit zeitinvarianten, allgemeingültigen „rationalen“ Konzepten wird deshalb eine radikale Abfuhr erteilt.

Auswirkungen auf das (Change-) Managementverständnis: Organisationen werden demnach als eigenständige soziale Einheiten konzipiert, die eigene (emergente, d.h. nicht auf Organisationsmitglieder direkt rückführbare) Eigenschaften besitzen. Dadurch rücken Fragen der Bildung von sozialen Eigenschaften und der Koppelung zwischen Person und System (Organisation) in den Vordergrund von Management und Beratung.¹⁴ Anstelle von Technologien oder Personen sind Kommunikations- und Entscheidungsmuster ins Zentrum getreten, welche die Komplexität abbilden, durch die Organisationen ihre autopoietische Reproduktion erreichen. Identifikation und Anregung zur Veränderung der Kommunikations- und Entscheidungsmuster werden zum zentralen Ansatzpunkt für ein systemisches Veränderungsmanagement.

Allerdings steht dem komplexen und wissenschaftsgetriebenen Verständnis von Organisationen eine oft trivialisierende Verwendung von „systemisch“ in der Praxis gegenüber, die von mechanistischen Wechselwirkungen geprägt ist und wenig Wissen über das Zusammenspiel aus sozialen Systemstrukturen bzw. -kontexten und dem Individuum zur Erzeugung von beobachtbarem Verhalten hat. Primär wird in der trivialisierenden Praxis Verhalten über (vermeintlich) leicht sichtbare Persönlichkeitseigenschaften erklärt. Das hat auch dazu geführt, dass vielfach das Etikett „systemisch“ als Markenbezeichnung für verschiedene Beratungsangebote genutzt wird, die einem trivialen „alles ist mit allem vernetzt - und daher sehr kompliziert“-Sprachspiel entspringen. Damit ist aber meistens nur eine humanistische Vorstellung zur Organisationsentwicklung gemeint, der mit systemisch-konstruktivistischen Zugängen wenig gemein hat, da dann oft Menschen mit ihrem Erfahrungswissen im Mittelpunkt stehen und weniger komplexe dahinterliegende organisationale (soziale) Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster, die das Verstehen des menschlichen Verhaltens ermöglichen. Die unsichtbaren Einflüsse des essenziellen sozialen Systemkontextes werden ausgeblendet. Hier kommt die Stärke der systemisch-soziologischen Beratung ins Spiel. Denn durch die Arbeit mit Kommunikations- bzw. Entscheidungsmustern werden primär jene Ein-

flussfaktoren einer Veränderung eröffnet, die nicht direkt von Personen abhängen, unsichtbar und längerfristig wirken ohne, dass sie in einfacher Weise im operativen Alltag von Managern thematisiert werden können. Deshalb sind systemisch-soziologische Berater in der Lage, Unternehmen in hochkomplexen Situationen bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen zu unterstützen. Um allerdings einen Unterschied zwischen humanistisch-sozialpsychologischer Beratung (OE) und systemisch-soziologischer Beratung tatsächlich wahrnehmen zu können, ist es notwendig, dass Entscheider im Management und in den Personalabteilungen ein solides theoretisches Fundament aus den Kernfächern der Managementwissenschaft - Soziologie und Sozialpsychologie (neben Ökonomie) - aufweisen.

Wirkungsverständnis: Die Wirkung ($W(t)$) der systemischen Beratung hängt gleichermaßen von der Qualität ($Q(t)$) der Intervention und von der Anschlussfähigkeit ($A(t)$) ab: $W(t)=Q(t)*A(t)$.¹⁵ Die inhaltliche Qualität ist hier kein Merkmal der Information des Beraters, sondern entsteht erst durch die Handlungen des Kunden (bspw. der Organisation) im Rahmen der eigenen Systemlogik. Um das gezielt zu beeinflussen, muss die Intervention als anschlussfähig wahrgenommen werden.¹⁶ Eine Intervention ist dann anschlussfähig, wenn sie vom Kunden als Information wahrgenommen wird.¹⁷ Die Anschlussfähigkeit hängt von der Geschichte des Kunden ab, die entscheidet, ob und wie eine konkrete Intervention von diesem beobachtet wird und welche Handlungen daraus abgeleitet werden. Es besteht also eine Pfad- und damit Zeitabhängigkeit aller

Wirkungsfaktoren.¹⁸ Die Zeitabhängigkeit sowohl der Qualität als auch der Anschlussfähigkeit und damit der Wirkung ($W(t)$) wird durch die Darstellung als Funktion der Zeit (t) ausgedrückt.¹⁹ Eine direkte Steuerung eines Kunden durch ein System aus der Umwelt (Berater, aber auch Manager) ist nach diesen beiden Punkten nicht möglich. Die Faktoren der Wirkung sind – entsprechend des systemisch-konstruktivistischen Zugangs – nicht einfach messbar, sondern erschließen sich nur in interpretativen Prozessen mittels etablierter Methoden der qualitativen Sozialforschung²⁰ und nicht auf Basis erfahrungsbasierter subjektiver Grundannahmen oder Ideologien. Die systemisch-soziologische Beratungsform folgt dem Ansatz einer „abduktiven“ Logik. Denn aus der Beobachtung von Symbolen (z.B. Kommunikationen, Handlungen, Entscheidungen) wird auf die zugrundeliegenden Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster geschlossen, die dann - als Hypothesen manifestiert - Veränderungsbestrebungen zugänglich werden und die weiteren Interventionen beeinflussen. Diese Eingangshypothesen

Systemische Beratung

Komplexes soziologisches Verständnis von Organisationen, Veränderungsdynamik und Beratung, das dem konstruktivistischen Paradigma folgt. Die Wirkung ($W(t)$) resultiert aus der Qualität der Veränderung ($Q(t)$) multipliziert mit der Anschlussfähigkeit der Beraterinformation ($A(t)$). Alle Faktoren sind zeitabhängig. Damit werden alle Dimensionen (sachlich, sozial und zeitlich) von sozialem Geschehen berücksichtigt: $W(t)=Q(t)*A(t)$

Sinnvoll ist die systemische Beratung bei komplexen und tiefgehenden Vorhaben auf sozialer Ebene (z.B. organisationskulturelle Veränderungen), um die strategische Identität einer Organisation neu auszurichten.

werden durch die beobachtete Reaktion des Systems auf die Interventionen verifiziert, falsifiziert oder konkretisiert.

Bedeutung für die Unternehmensführung: Im Rahmen von Veränderungsprozessen sind systemisch-konstruktivistische Zugänge besonders dann sinnvoll, wenn tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen notwendig sind, die die organisationskulturelle Ebene betreffen und sich dadurch einer einfachen Beobachtbarkeit und Beeinflussbarkeit entziehen. In diesen Fällen braucht es ein elaboriertes Verständnis von Organisationen und Veränderungsdynamiken, um die Komplexität der organisationskulturellen Muster zu entschlüsseln und darauf zielgerichteter Einfluss nehmen zu können, d.h. die Komplexität der Beratung muss den Komplexitätsanforderungen des Beratungsobjekts entsprechen. Modetrends aus der ingenieurwissenschaftlich-ökonomischen Beratung oder aus der humanistisch-sozialpsychologischen Beratung sind in der Regel dafür ungeeignet. Denn jede Organisationskultur ist durch ihre jeweils von Beobachtern „erkannte“ Entwicklungsgeschichte und durch die Vielzahl an konstruierten Variablen und Wechselwirkungen, die das Verhalten der Organisation für den Beobachter erklären, einzigartig. Standardisierte Empfehlungen - „best practices“ - aus der ingenieurwissenschaftlich-ökonomischen Beratung („Fachberatung“) werden bestenfalls zufällig eine intendierte Wirkung erzeugen können²¹. Die Grenzen der humanistisch-sozialpsychologischen Beratung („Organisationsentwicklung“) liegen in den Limitationen der Wahrnehmungsfähigkeiten der Beteiligten, da im Hier und Jetzt (Beobachtung erster Ordnung) nach Lösungen gesucht wird. Dabei prägt die Tiefenstruktur die Analyse- und Konzepterstellung, ohne dass sie als solche erkannt und hinterfragt wird. Am Ende kommen dann vermeintliche Lösungen zu Tage, die nur aus der Reproduktion der bestehenden Wahrnehmungs- und Handlungsmuster entstanden sind. Braucht es hingegen einen tiefgreifenden Wandel, dann ist ein Beratungszugang notwendig, dessen Komplexitätsniveau dem der beratenen Organisation ebenbürtig ist und sich selbst als intervenierendes System mitreflektieren kann, wie dies bei der systemisch-soziologischen Beratung („systemische Beratung“) der Fall ist.

Anwendungsbereiche: Durch die Beobachtung zweiter Ordnung (Beobachtung der Beobachtung) werden die dominanten Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der Tiefenstruktur theoriegeleitet aufgedeckt, als Hypothesen formuliert und dadurch iterativen Veränderungsbestrebungen zugänglich gemacht (z.B. nicht Konflikte über die strategische Ausrichtung des Unternehmen personalisiert sondern nach den zugrundeliegenden Ursachen - etwa pfadabhängige Identitätskonstruktionen und den dadurch subsystemspezifischen Wahrnehmungen von Chancen und Risiken - gefragt). Die Bedeutung der systemischen Beratung ergibt sich dadurch, dass die Beobachtung zweiter Ordnung einen externen Berater – extern im Sinne von nicht durch die kulturellen Strukturen der Organisation sozialisierten Beobachter – unabdingbar macht. Dadurch kann der unternehmenskulturelle Bezugsrahmen überwunden werden, um eine radikale Veränderung der strategischen Identität der Gesamtorganisation oder von Teilbereichen - z.B. um neue Geschäftsfelder zu erschließen oder mit disruptiven Veränderungen im Unternehmensumfeld umzugehen - zu ermöglichen.

Zusammenfassung

Gegenwärtig deutet viel darauf hin, dass es im Umfeld vieler Unternehmen zu radikalen Veränderungen durch die Entstehung neuartiger digitaler Geschäftsmodelle kommen könnte. Die Kernfragen in diesem Kontext tangieren die potenzielle Betroffenheit des eigenen Entwicklungspfad - von kleinräumigen Adaptionen zu substanziellen Pfadbrüchen - und damit verbunden die Möglichkeiten auf Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Eigentümer und Top-Manager sind - wieder einmal - gefordert sich mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens intensiv auseinanderzusetzen. In vielen Fällen werden Berater herangezogen, um bei der fundamentalen Entscheidungsfindung Unterstützung zu leisten. Aus diesem Kontext bietet unser Blick auf die drei dominanten idealtypischen Beratungsansätze eine Diskussionsgrundlage, um Möglichkeiten und Grenzen der Veränderungen zu betrachten. Diese fundamentale Betrachtung ist umso bedeutsamer, als in Zeiten wie diesen, unzählige Beratungsmoden getragen von den Heilsversprechungen der Bestsellerautoren, Berater oder Trainer den Markt fluten.

Wir unterscheiden im Kern drei Beratungsansätze: ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Beratung („Fachberatung“), humanistisch-sozialpsychologische Beratung („Organisationsentwicklung“) und systemisch-soziologische Beratung („systemische Beratung“). Die ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Fachberatung fokussiert primär auf den sachlichen Expertenaspekt, lässt aber besonders soziale Aspekte, die über die Akzeptanz der Vorschläge entscheiden, außen vor. Für rein sachliche Problemstellungen (z.B. Technologieentscheidungen) kann sie aber Unternehmen besondere Expertise zugänglich machen, die sonst nicht vorhanden wäre oder wo deren Aufbau wenig Sinn macht. In der humanistisch-sozialpsychologischen Beratung als Prozessberatung wurden soziale Aspekte (aus einer sozialpsychologischen Sicht) hingegen besonders herausgestrichen und es wird von oft ideologisch überhöhten demokratischen Entscheidungsprozessen und immer selbstmotivierten Mitarbeitern ausgegangen. Sofern die Betroffenen in der Lage sind in ihren Bereichen Entscheidungen für kleinräumige Optimierungen zu treffen und keine tiefgreifende Veränderung notwendig ist, können daraus neue Lösungen entstehen. Sind hingegen tiefgreifende Veränderungen im Entwicklungspfad des Unternehmens notwendig, die über den bestehenden sozial sinnhaften Möglichkeitsraum für die handelnden Akteure hinausgehen, dann kommt die systemisch-soziologische Beratung ins Spiel. Durch die Möglichkeit tiefliegende, kulturelle Kommunikations- und Entscheidungsmuster aufzudecken und iterativ einer Veränderung zugänglich zu machen, kann sie für neue kollektive Einsichten sorgen, die weit über die bestehenden Betrachtungsweisen hinausgehen. Dadurch werden Veränderungen auf der Tiefenstruktur des Unternehmens möglich, die insgesamt zu völlig neuen organisationskulturellen Mustern als Grundlage für neuartige Entwicklungspfade führen können.

Literatur

- ¹ European Federation of Management Consultancies Associations 2017. Survey of the European Management Consultancy. Brussels..
- ² Beispiele dafür finden sich bei Titscher, S. 2001: Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten. 2. Aktualisierte Auflage., Frankfurt/Wien; Wimmer, R. 2004. Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg oder Hasenzagl, R., Falkner, G., & Hatvan, B. 2006. Rollen-Interventions-Model – Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Beratung. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58 (12): 1033-1050, insbesondere aber: Hasenzagl, R. 2007: Die Wirkung von Beratern. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 38 (4): 351-370;
- ³ Siehe zu den verschiedenen Theorieebenen (gegenständliche Theorie, Rahmentheorie und Wissenschaftstheorie) Hasenzagl, R. & Müller, B. 2015: Klarheit bitte! Was hinter dem schillernden Begriff Coaching steckt und warum Haltung wichtig ist. Austrian Management Review, Vol. 4: 30-36. Eine detaillierte Darstellung der Anwendung dieser Theorieebenen zur Analyse von Beratung findet sich bei Hasenzagl, R. 2007, a.a.O.; eine Weiterentwicklung bei Hasenzagl, R. 2009: Effect of Consultants. Paper presented at the 4th Int. Management Consulting Conference, June, Academy of Management, MC Devison Vienna, Austria. Eine andere Gruppierung von grundlegenden theoretischen Ansätzen verwendet bspw. Tomenendal, M. 2010: Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberaterleistungen. Working Paper No. 71, Institute of Management, Berlin.
- ⁴ Vgl. Hasenzagl, R. 2007 a.a.O.
- ⁵ Für eine nähere Erläuterung der Durchsetzungsstrategien siehe Hasenzagl, R. 2012: Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. Austrian Management Review, 2: 24-31.
- ⁶ Konlechner, S.W., Latzke, M., Güttel, W.H. und Höfferer, E. 2018. Prospective Sensemaking, Frames, and Planned Change Interventions: A Comparison of Change Trajectories in Two Hospital Units. Human Relations (forthcoming) sowie Konlechner, S. W., Müller, B., Güttel, W. H., Koprax, I., & Link, K. (2016). Sheep in Wolf's Clothing: The Role of Artifacts in Interpretive Schema Change. Schmalenbach Business Review, 17(2): 129-150.
- ⁷ Kieser, A. 1995: Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A. (Hsg.): Organisations-theorien, 2. Auflage, Stuttgart: 91-121, insbesondere: 91. Daher wird im Folgenden die klassische OE auch als humanistisch-sozialpsychologische Beratung bezeichnet.
- ⁸ Nach wie vor unberücksichtigt bleibt die soziale „Tiefenstruktur“ der Organisation, denn sie entzieht sich einem einfachen Zugang durch die Beteiligten selbst.
- ⁹ Für eine Übersicht der Kritikpunkte aus der Literatur siehe bspw. Kieser, 1995: 114ff. a.a.O.
- ¹⁰ Einige Business Schools fungierten zunehmend als Transferinstitutionen, um die komplexen Zugänge vereinfacht für die Praxis zu übersetzen. Dadurch wurde ihnen aus dem akademischen System (beispielsweise von anderen Fakultäten an den Universitäten) mangelnde Wissenschaftlichkeit, gemessen an naturwissenschaftlich positivistischen Paradigmen, vorgeworfen.
- ¹¹ In der Praxis stellen sich dieses eher simple Organisationsbild mit der Negierung von wesentlichen Merkmalen von Organisationen, wie sie später in der neueren Systemtheorie deutlich beschrieben wurden (bspw. effiziente d.h. koordinierte Zweckerfüllung, Komplexitätsreduktion durch soziale Strukturen etc.) und das ideologische Menschenbild als besonders problematisch heraus.
- ¹² Was immer in der Beraterpraxis als systemische Beratung verkauft wird, in der Beratungstheorie wird schon seit 30 Jahren unter systemischer Beratung hauptsächlich ein Ansatz verstanden, der sich nicht durch (bspw. familientherapeutische) Interventionen abgrenzen lässt, sondern insbesondere die neuere Systemtheorie nach Luhmann als Reflexionsmöglichkeit und als Grundlage der Hypothesenbildung einsetzt; (besonders deutlich dazu: Hilde, H. 2001. Alte Bilder – neue Herausforderungen: Ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 32 (3): 323-338.
- ¹³ Im Zusammenhang mit den Begriffen Autopoiesis und Selbstreferenz ist auch der Begriff „Selbstorganisation“ zu erwähnen. Selbstorganisation war auch ein wesentlicher Bestandteil in der Entwicklung der theoretischen Grundlagen des St. Galler Managementmodells, hat aber ebenso wie die Verwendung des Begriffes in der neueren Systemtheorie, wenig mit der „Selbstorganisation“ in der derzeitigen agilen Praktikerliteratur zu tun.

-
- ¹⁴ Güttel, W.H. 2017. Führung und Wandel des Leistungskerns von Organisationen. Güttel, W.H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. München & Augsburg: 19-48.
- ¹⁵ Vgl. Hasenzagl, R. 2007 a.a.O. und in weiterentwickelter Fassung und Hasenzagl, R. 2009 a.a.O.
- ¹⁶ Ohne näher auf den – auch von Luhmann oft unscharf verwendeten – Begriff der Anschlussfähigkeit näher einzugehen, wird hier angenommen, dass es für Anschlussfähigkeit reicht, wenn die Intervention (genauer die Mitteilungshandlung) des Beraters als Information wahrgenommen wird. Daher kann mit einer weiteren Kommunikation an diese Intervention angeschlossen werden. Es reicht also das Zustandekommen einer Kommunikation, eine Akzeptanz oder Ablehnung v.a. der inhaltlichen Komponente der Intervention, steht beim Thema Anschlussfähigkeit noch nicht im Fokus.
- ¹⁷ Verdeutlicht werden kann das sehr gut durch eine Metapher aus einem anderen Realitätsbereich: so kann die Wirkung eines Arztes dann angenommen werden, wenn der Patient gesund wird ($Q(t)$ ist hoch) und ein Zusammenhang zwischen den Handlungen des Arztes und dem verbesserten Zustand hergestellt werden kann ($A(t)$).
- ¹⁸ Güttel, W. H. Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen. Consulting Research. DUV, 2007. 281-294.
- ¹⁹ Damit sind in dieser Wirkungsformel alle drei Dimensionen von sozialem Geschehen nach Luhmann berücksichtigt: die inhaltliche mit Q , die soziale mit der Anschlussfähigkeit A und die zeitliche mit der Schreibweise der Variablen W, Q, A als Funktion der Zeit, bspw. $W(t)$.
- ²⁰ Z.B. Froschauer U. & Lueger, M. 2003. Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien und in der Anwendung etwa Dietrich, A., Frank, H., Güttel, W. H., & Hasenzagl, R. 2005. Das Feuer kleiner Gruppen: Analyse der Entwicklungslogik und -dynamik eines Beratungsprozesses. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36(3): 271-284.
- ²¹ Vermeulen, F. 2018. A basic theory of inheritance: How bad practice prevails. Strategic Management Journal 39: 1603-1629. Der Beitrag zeigt eindringlich, warum es immer länger braucht, bis erkennbar wird, dass eine vermeintliche „good practice“ negative Konsequenzen hat und sich daher auch „bad practices“ durchsetzen. Denn während der Verbreitung von good practices - beispielsweise über Beratungsprojekte - werden die Konsequenzen, die sich im Zeitverlauf erbeben, nicht erkannt. Was für ein Unternehmen positive Wirkung entfaltet, kann für andere Unternehmen verheerend wirken. Dennoch führen anfängliche positive Beispiele dazu, dass viele Unternehmen versuchen diese „good practices“ nachzuahmen. Erst mit der Zeit wird klar, dass es sich um „bad practices“ handelt. Dann ist es aber vielleicht schon zu spät.

Angaben zu den Autoren

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl, bis Ende 2017 Lehrtätigkeit als Management Professor an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Derzeit ist er neben der akademischen Lehrtätigkeit in Österreich (bspw. Verantwortung für einen MBA Studiengang bei der LIMAK) verstärkt in der Managementforschung am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz und bei der Forschergruppe Neuwaldegg, sowie als Unternehmensberater tätig.

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist seit 2009 Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und war von 2011 bis 2015 Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School der JKU. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting

sowie als selbständiger Berater und Trainer. Seine Forschung ist den Themen Leadership & Change Management gewidmet. Die von ihm initiierte Austrian Academy of Management & Leadership dient dem Theorie-Praxis-Transfer im Bereich Management und Leadership. Seine Beratungsgesellschaft Güttel Management Consulting, Research, & Training (guettel2) dient ebenfalls dazu mit wissenschaftlichem Background praktische Probleme zu lösen.