

**Alexander Jung**

Theorie und Praxis der  
systemtheoretischen Organisationsberatung

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# **Theorie und Praxis der systemtheoretischen Organisationsberatung**

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines  
Diplom-Kaufmannes am Department für Betriebswirtschaft

Munich School of Management  
der Ludwig - Maximilians - Universität München

Eingereicht von  
Cand. oec. publ.  
Alexander Jung

München, den 22. Juli 2002



## VORWORT

In den vergangenen Jahren gewannen Themen wie Internationalisierung und Globalisierung, zunehmende Wettbewerbsdynamik und -intensität, steigender Innovationsdruck, gesellschaftlicher Wertewandel, verkürzte Produktlebenszyklen, neue politische Rahmenbedingungen, verändertes Konsumentenverhalten etc.<sup>2</sup> gewichtige Prominenz bei all denjenigen, die sich in Theorie und Praxis mit Organisationen und Unternehmen beschäftigen. Es scheint so, als wandle sich das Beständige und als sei das einzig Beständige der Wandel.

In diesem Zusammenhang fallen vielfach auch die Schlagwörter des Strukturwandels und der (Umwelt-)Komplexität, denen Unternehmen und Organisationen vermehrt ausgesetzt seien.<sup>3</sup> Der inflationäre Gebrauch der Begriffe des Strukturwandels und der Komplexität darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese weder auf einer klaren Definition, noch auf einem einheitlichen Begriffsverständnis beruhen. Vielmehr besteht Uneinigkeit hierüber, so dass unter diesem Deckmantel häufig obige heterogene Vielfalt von Themen subsummiert wird, denen Organisationen und die Gesellschaft - mehr oder weniger - hilflos gegenüberstehen.<sup>4</sup> Glaubt man der einschlägigen Literatur, dann ist dies einer der Gründe dafür, weshalb die Beratungsbranche in den letzten Jahren wie kaum ein anderer Wirtschaftssektor boomt und aus diesem nebulösen Begriffs- und Themenschwungel beachtliches Kapital schlägt. Interessanterweise scheint es aber gerade dieser Branche an einem professionellen Selbstverständnis zu mangeln (vgl. Mingers 1996: 16; König/Volmer 1993: 240ff.). So finden sich zwar zahlreiche Bücher über Berater (Anlageberater, Versicherungsberater, Familienberater, Berufsberater usw.) und Beratung, „wo zwar Verfahren dargestellt werden, ohne dass aber der Begriff ‚Beratung‘ überhaupt näher bestimmt wird.“ (König/Volmer 1993: 43)<sup>5</sup>

Nähert man sich Organisationen und Unternehmen hingegen aus der Perspektive der neueren Systemtheorie und interessiert sich dafür, wie Veränderungen durch Berater

---

<sup>2</sup> Vgl. stellvertretend Wimmer et al. (1996: 33ff.); Kirsch (2001: 49); Steinbrecher (1994: 195ff.).

<sup>3</sup> Vgl. Mingers (1996: 94).

<sup>4</sup> Auf die Notwendigkeit eines daraus resultierenden systemisch-evolutionären Managements und eines ganzheitlichen Denkens der Manager weist u.a. Malik (1989) hin.

<sup>5</sup> Anhand einer quantitativen und qualitativen Auswertung der Beratungsliteratur versucht beispielsweise Steyer (1991) eine Klassifikation der Unternehmensberatung zu leisten.

vonstatten gehen (können), erlangen die Begriffe der Komplexität und des Strukturwandels grundlegende Bedeutung. Darüber hinaus werden sie auch vom Nominalismusverdacht befreit, indem ihnen die Systemtheorie einen umfassenden theoretischen Nährboden liefert.

In der vorliegenden Arbeit soll daher der Versuch unternommen werden, diejenige Sparte der Organisationsberatung darzustellen, die aus einer möglicherweise etwas unüblichen - weil stark soziologisch geprägten - Position heraus, Beratungsdienstleistungen anbietet.

Setzt man die allgemeine systemtheoretische Brille auf und interessiert sich für Unternehmen und Organisationen aus diesem Blickwinkel, ergeben sich interessante, für manche möglicherweise überraschende und ungewöhnliche Implikationen für die Theorie und Praxis der Beratung von Organisationen. Der Blick mag am Anfang unscharf und undeutlich sein, gewöhnt man sich allerdings an das Gestell und die Gläser, dann sieht man die Welt vielleicht mit anderen Augen.

Zudem macht diese Perspektive die Betrachtung einzelner, spezieller Organisationen und Unternehmen obsolet. Eine dezidierte Trennung in Organisationen bzw. Unternehmen macht wenig Sinn, wenn man sich über die Grundlagen beider Formen Gedanken macht. In der vorliegenden Arbeit soll daher dem kurzsichtigen Vorwurf, keinen Unterschied zwischen Unternehmen und Organisationen vorzunehmen, dadurch begegnet werden, dass im hier behandelten Rahmen die Differenz zwischen beiden nicht erkenntnisleitend ist. Unterschiedlich ist lediglich, dass Unternehmen im funktional differenzierten Subsystem Wirtschaft operieren, das sich an anderen binären Codes orientiert, als dies beispielsweise Schulen oder Krankenhäuser tun.<sup>6</sup> Diese Arbeit versteht sich jedoch als Beitrag zur Ausleuchtung der systemischen bzw. systemtheoretischen Beratung und interessiert sich demzufolge nicht für die binäre Codierung verschiedener Funktionssysteme, zu denen dann im Zuge der weiteren Ausdifferenzierung auch Unternehmen zählen, so dass es durchaus legitim erscheint, über diesen Unterschied hinwegzusehen, und die Begriffe Unternehmen und Organisation weitestgehend synonym zu verwenden. Mit anderen Worten interessieren - trotz der Heterogenität der Organisationstypen - die den verschiedenen Organisationstypen gemeinsamen Phänomene im Hinblick auf die

---

<sup>6</sup> Zur Beratung von Non-Profit-Organisationen siehe z.B. Maelicke (1994).

Beratung. Dies hat zwar sicherlich zur Folge, dass Detailprobleme ausgeblendet werden, es ermöglicht aber den Weitblick auf die Grundlagen beider Formen.

Im Sinne der systemtheoretischen Terminologie wird im Folgenden also eine Beobachterposition dritter Ordnung eingenommen, um den systemtheoretischen Ansatz der Organisationsberatung darzustellen und im Hinblick auf seine blinden Flecken zu untersuchen, ohne jedoch aus den Augen zu verlieren, dass man selber nicht sehen kann, dass man nicht sehen kann (vgl. Luhmann 1990a: 52).

Herzlich bedanken möchte ich mich - vor allem für moralische und logistische Unterstützung - bei Herrn Christoph Lefkes, Herrn Andreas Wagner, meinen Eltern, sowie Herrn Dr. David Seidl für dessen Anregungen, sowie dafür, dass mir seine Tür für Fragen immer offen stand. Darüber hinaus bin ich Herrn Alexander Exner von der Beratergruppe Neuwaldegg, Herrn Prof. Dr. Heinrich W. Ahlemeyer von Sistema-Consulting und Herrn Wolfgang Dehm von OSB zu großem Dank verpflichtet, die mir in interessanten, spannenden und z.T. auch kontroversen Gesprächen einen Einblick in die Praxis Ihrer Arbeit gewährten, wesentlich zum Verständnis und Gelingen der Arbeit beitrugen und mich durch Ihre offene, persönliche und kritische Art auch nachhaltig zur Reflexion eigener Standpunkte anregten.

Der berühmte Beginn der Nachtszene in Goethes Faust I spiegelt in leicht abgewandelter Form deswegen auch jenes Gefühl wieder, das sich bei mir während der Suche nach „des Pudels Kern“ - vor allem auch nach dem Gespräch mit Herrn Dehm (das ich paradoxerweise gerade deshalb nicht missen möchte) - im Laufe der Arbeit immer deutlicher eingestellt hat:

*Habe nun, ach! Soziologie,  
konstruktivistische Theorien,  
Und leider auch Familientherapie  
Durchaus studiert, mit heißem Bemühn.  
Da steh ich nun, ich armer Tor!  
Und bin so klug als wie zuvor;*

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>VORWORT .....</b>	<b>III</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 EINFÜHRUNG: ENTWICKLUNG DER BERATUNGSBRANCHE UND ZIELSETZUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2 SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>5</b>
2.1 KONSTRUKTIVISMUS UND KYBERNETIK 2. ORDNUNG .....	5
2.1.1 Konstruktivismus.....	6
2.1.1.1 Das Maschinenmodell.....	7
2.1.1.2 Beobachtungen .....	10
2.1.2 Kybernetik 2. Ordnung .....	12
2.2 AUTOPOIESE, OPERATIONALE GESCHLOSSENHEIT UND SELBSTREFERENZ .....	13
2.2.1 Autopoiese.....	13
2.2.2 Operationale Geschlossenheit und Selbstreferenz.....	14
2.3 (SOZIALE) SYSTEME .....	16
2.3.1 System/ Umwelt Differenz und Komplexität.....	16
2.3.2 Funktionale Differenzierung .....	18
2.3.3 Systemebenen .....	19
2.4 KOMMUNIKATION, ENTSCHEIDUNG UND ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN.....	22
2.4.1 Kommunikation .....	22
2.4.2 Entscheidung .....	25
2.4.3 Entscheidungsprämissen.....	27
2.4.4 Unsicherheitsabsorption .....	30
2.5 ZUSAMMENFASSUNG .....	31
<b>3 ABGRENZUNG DER SYSTEMISCHEN BERATUNG .....</b>	<b>34</b>
3.1 KLASSIFIKATIONSANSÄTZE VON BERATUNGSFORMEN .....	34
3.2 INTERNE VS. EXTERNE BERATUNG.....	36
3.3 EXPERTENBERATUNG .....	37



---

3.4	PROZESSBERATUNG .....	41
3.5	MECHANISTISCHES UND SYSTEMISCHES BERATUNGSVERSTÄNDNIS .....	43
3.6	ZUSAMMENFASSUNG .....	45
<b>4</b>	<b>SYSTEMISCHE THERAPIE .....</b>	<b>47</b>
4.1	DIE SYSTEMISCHE (FAMILIEN-) THERAPIE.....	47
4.2	VORGEHENSWEISE .....	48
4.2.1	Hypothesenbildung .....	48
4.2.2	Intervention .....	49
4.3	AUSGEWÄHLTE METHODEN .....	50
4.3.1	Paradoxe Intervention.....	50
4.3.2	Exkurs: double-bind .....	53
4.3.3	Zirkuläres Fragen.....	55
4.4	ZUSAMMENFASSUNG .....	56
<b>5</b>	<b>SYSTEMISCHE BERATUNG .....</b>	<b>59</b>
5.1	DAS KLIENTENSYSTEM.....	60
5.2	DAS BERATERSYSTEM .....	62
5.3	DAS BERATUNGSSYSTEM .....	63
5.3.1	Eingrenzung.....	63
5.3.2	Die Paradoxie der Intervention.....	66
5.3.3	Interventionschancen.....	70
5.4	ZUSAMMENFASSUNG .....	75
5.5	EIN- BLICK IN DIE PRAXIS .....	78
5.5.1	Institutionen.....	78
5.5.2	Systemische Intervention in der Praxis .....	79
5.5.2.1	Interventionsarchitektur .....	81
5.5.2.2	Interventionsdesign .....	82
5.5.2.3	Interventionstechnik .....	84
5.5.3	Zusammenfassung .....	85
5.6	EXKURS: DIE VERSTEHENSPROBLEMATIK DER SYSTEMTHEORIE.....	87
<b>6</b>	<b>ABSCHLIEßENDE BEURTEILUNG UND PERSPEKTIVEN .....</b>	<b>91</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>97</b>

---

**LITERATURVERZEICHNIS.....124**

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

<i>ABBILDUNG 1: SICH SELBST ZEICHNENDE HÄNDE .....</i>	<i>II</i>
<i>ABBILDUNG 2: DIE ENTWICKLUNG DES BRANCHENUMSATZES DER UNTERNEHMENSBERATUNG .....</i>	<i>1</i>
<i>ABBILDUNG 3: TRIVIALE VS. NICHT-TRIVIALE MASCHINEN.....</i>	<i>8</i>
<i>ABBILDUNG 4: DIE WICHTIGSTEN EIGENSCHAFTEN VON TRIVIALEN UND NICHT- TRIVIALEN MASCHINEN .....</i>	<i>9</i>
<i>ABBILDUNG 5: DIE SYSTEMTYPEN NACH LUHMANN.....</i>	<i>20</i>
<i>ABBILDUNG 6: EINE TYPOLOGISIERUNG VON BERATERROLLEN.....</i>	<i>35</i>
<i>ABBILDUNG 7: EINE IDEALTYPISCHE KLASSIFIKATION VON BERATUNGSANSÄTZEN .....</i>	<i>36</i>
<i>ABBILDUNG 8: DAS KLASSISCHE PHASENMODELL .....</i>	<i>39</i>
<i>ABBILDUNG 9: DIE VERBREITUNG DER BERATUNGSANSÄTZE.....</i>	<i>46</i>
<i>ABBILDUNG 10: BETEILIGTE SYSTEME DER BERATUNG .....</i>	<i>59</i>
<i>ABBILDUNG 11: EIN NETZWERK VON AUFEINANDER EINWIRKENDEN NICHT-TRIVIALEN MASCHINEN .....</i>	<i>64</i>
<i>ABBILDUNG 12: DIE REFLEXIONSSCHLEIFE .....</i>	<i>80</i>

## 1 EINFÜHRUNG: ENTWICKLUNG DER BERATUNGSBRANCHE UND ZIELSETZUNG

Die Beratungsbranche ist seit Jahren ein boomender Dienstleistungssektor. Das belegen nicht nur deren Wachstumszahlen (vgl. Abbildung 2), auch bei Studenten aus unterschiedlichen Fachrichtungen übt diese Branche mitunter eine nahezu magische Anziehungskraft aus. Das professionelle Image und weltmännische Flair der Berater<sup>7</sup>, ihr Arbeitseinsatz, ausgiebige Reisen und Honorare haben den Beratern einen elitären Ruf eingebracht, so dass es für viele Studierende erstrebenswert scheint, diesem zu folgen und ihre berufliche Karriere in diese Richtung einzuschlagen.<sup>8</sup>

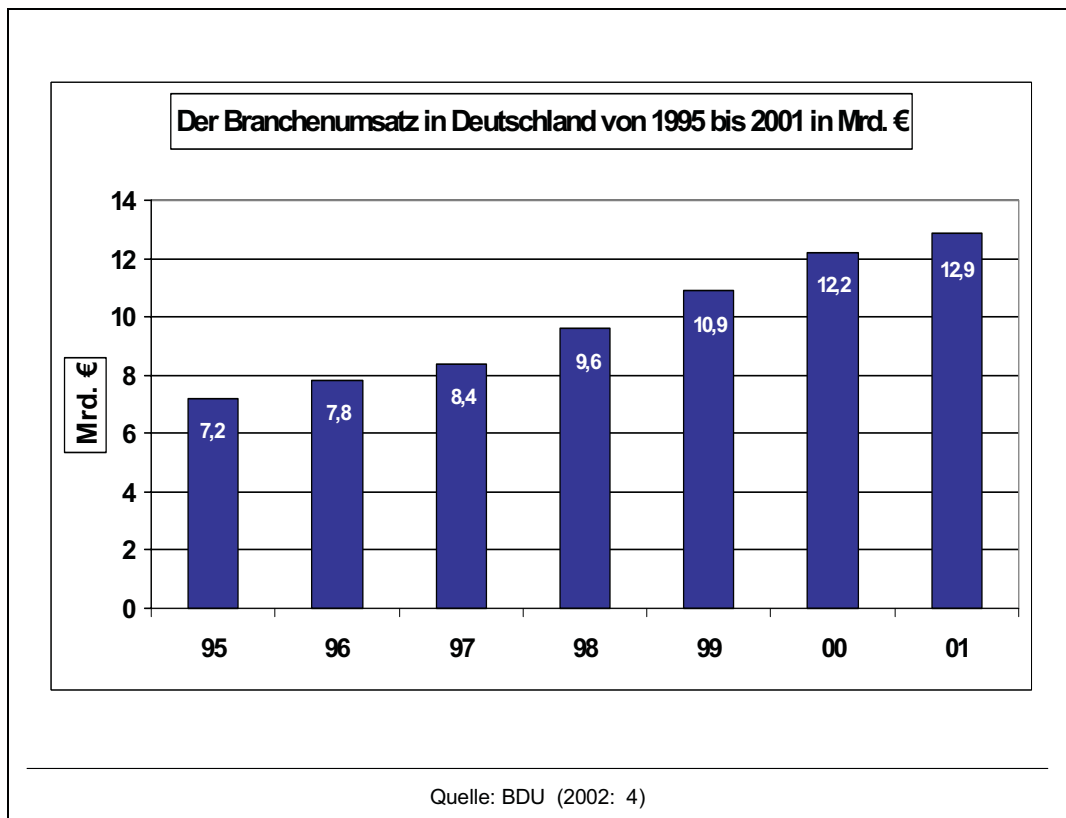


Abbildung 2: Die Entwicklung des Branchenumsatzes der Unternehmensberatung

<sup>7</sup> Hier und im Folgenden wird ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit der maskuline Begriff verwendet.

<sup>8</sup> Aufgrund von Befragungen kommt McKinsey zu dem Ergebnis, dass Consulting bei den meisten Hochschulabgängern der Wunschberuf ist, vgl. die elektronisch veröffentlichte Pressemitteilung unter [http://www.mckinsey.de/presse/011113\\_wunschberuf\\_consulting.htm](http://www.mckinsey.de/presse/011113_wunschberuf_consulting.htm) [24.05.2002]. Das konsequente Einfordern von Leistungsbereitschaft und Erfolgsorientierung durch die Beratungsfirmen - wofür Schlagwörter wie ‚up-or-out‘ oder ‚grow-or-go‘ stehen - hat ihre Schattenseite allerdings in einer sehr hohen Fluktuation der Branche.

Über die unterschiedlichen Beratungsphilosophien<sup>9</sup> hinweg hat diese Branche in Deutschland mittlerweile einen Umsatz von etwa 13 Milliarden Euro erreicht (vgl. Abbildung 2), beschäftigt derzeit etwa 70.000 Berater in 14.500 Unternehmen und verzeichnet seit Jahren kontinuierlich zweistellige Wachstumsraten (vgl. BDU 2002: 4).

Die Branche scheint sowohl von konjunkturellen Wachstumsphasen, die für ein Wachstum des gesamten Wirtschaftssektors sorgen, als auch von Rezessionen zu profitieren, die viele Unternehmen für „Schlankheitskuren“ nutzen, wozu sie aus Legitimationsgründen häufig externe Berater für diese unangenehmen Aufgaben vorschieben (vgl. Simon 1995: 293).<sup>10</sup>

Die Frage, worauf dieser Boom der vergangenen Jahre zurückzuführen ist, wird zuweilen mit der häufig beschriebenen - und von Beratern aus Eigeninteresse mitunter auch propagierten bzw. lancierten - zunehmenden Komplexität und Dynamik<sup>11</sup> der Wirtschaft und Gesellschaft<sup>12</sup> begründet. Diese trägt sicherlich in erheblichem Maße dazu bei, dass sich Unternehmen und Organisationen ohne professionelle Hilfe den Anforderungen des modernen Marktes und dem steigenden Veränderungsdruck nicht mehr alleine gewachsen sehen. Die Lösung der Unternehmensprobleme wird daher gerne in den Konzepten und Tools der - vor allem renommierten - Berater gesucht.

Rudolf Wimmer (1991: 48) erklärt die expansive Nachfrage nach externen Beratungsdienstleistungen mit dem erstarkenden Professionalisierungsgrad des mittelständischen Managements im deutschsprachigen Raum.<sup>13</sup> So hätten in der Vergangenheit vor allem Großunternehmen Beratungsleistungen in Anspruch genommen. In Anbetracht des Rückzugs der alten Form der unmittelbar und ausschließlich von den Eigentümerfamilien gesteuerten Unternehmen, und der damit einhergehenden Professionalisierung des Managements der mittelständischen Unternehmen, würden diese nun auch in zunehmendem Maße Beratungsleistungen

---

<sup>9</sup> Vgl. Kapitel 3.

<sup>10</sup> Wimmer/Kolbeck (2002: 201) nennen dies metaphorisch die „Blitzableiterfunktion“ des Beraters.

<sup>11</sup> Rieckmann (1997: 4f.) greift beide Begriffe auf und kombiniert sie zu dem Kunstwort „Dynaxity“, womit er der Tatsache Ausdruck verleihen will, dass sowohl Dynamik als auch Komplexität sich wechselseitig verstärken und in der modernen Gesellschaft und Wirtschaft *gleichzeitig* stark zunehmen.

<sup>12</sup> Kirsch (2001: 69) verdeutlicht dies durch eine Auflistung der heterogenen Bezeichnungen mit der die „derzeitige“ Gesellschaft in der Literatur titulierte.

beanspruchen. Darüber hinaus seien, aufgrund eines verstärkten gesamtgesellschaftlichen Veränderungsdrucks, auch Teile der bislang beraterresistenten öffentlichen Verwaltung vermehrt bereit, sich extern beraten zu lassen.

Um den gestiegenen und individuelleren Anforderungen an Beratungsleistungen gerecht zu werden, hat sich die Beratungsbranche selbst intern ausdifferenziert und auch Beratungsansätze mit systemtheoretischen Hintergrund ausgebildet. Dieser relativ jungen und in der Praxis bisher vielfach vernachlässigten Sparte soll in der vorliegenden Arbeit die Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Der vereinzelt und sporadischen Adaption in der Praxis zum Trotz wird der systemtheoretischen bzw. systemischen Beratung<sup>14</sup> dagegen seit einigen Jahren in der wissenschaftlichen Diskussion hohe Beachtung zuteil. Dies vor allem von denjenigen Autoren, die darin übereinstimmen, dass die traditionellen Beratungsformen an ihre Grenzen stoßen, es der Beratung bisher an einer einheitlichen theoretischen Grundlage mangelt (vgl. stellvertretend Wimmer 1991: 59 und 1995: 247) und die daher in der Systemtheorie einen fruchtbaren Ansatz zur Entwicklung einer Theorie der Beratung vermuten.

So stolpert man, wenn man versucht, sich einen Überblick über das Spektrum der Beratungsliteratur zu verschaffen, zwar zwangsläufig über viele mit Anglizismen aufpolierte Konzepte und Ideen,<sup>15</sup> aber weniger auf ein einheitliches und fundiertes Theoriegebäude, das neben dem eigenen Gegenstandsbereich auch eine Theorie der Veränderung aufbieten würde.<sup>16</sup>

Die vorliegende Arbeit verfolgt im Sinne einer Beobachtung dritter Ordnung daher eine zweifache Zielsetzung: Zum einen soll die systemische Beratung im Hinblick auf ihre theoretischen Grundlagen dargestellt, kritisch beurteilt und mit ihrer Ausprägung in der

---

<sup>13</sup> Vgl. auch Wimmer/Kolbeck (2002: 197f.).

<sup>14</sup> Aufgrund ihrer Nähe und Einflüsse aus der systemischen Familientherapie (vgl. Kapitel 4) findet sich in der Literatur statt systemtheoretischer Beratung häufiger der Begriff der „systemischen Beratung“ (vgl. u.a. Mingers (1996), Groth (1996)). Im Folgenden sollen beide Begriffe synonym verwendet werden, da in der Literatur kein qualitativer Unterschied in der Begriffsverwendung festgestellt werden kann.

<sup>15</sup> In diesem Zusammenhang sei nur an einschlägige Organisationsmoden wie lean production, reengineering, total quality management, core competencies, strategic intent, lean management, customer relationship management usw. erinnert.

Praxis verglichen werden. Dies evoziert die Frage, inwiefern die systemische Organisationsberatung als systemtheoretisch angesehen bzw. bezeichnet werden kann (vgl. Groth 1996). Zum anderen soll der Frage der potentiellen Fruchtbarkeit einer systemtheoretisch fußenden Theorie der Beratung, sowie der Praxisrelevanz einer systemtheoretisch begründeten Beratung nachgegangen werden.

Dazu sollen in einem ersten Schritt die relevanten theoretischen Grundlagen der Systemtheorie für die systemische Beratung aufgearbeitet (Kapitel 2) und anschließend eine schematische Abgrenzung zu anderen Beratungsphilosophien geleistet werden, um die systemische Beratung adäquat verorten zu können (Kapitel 3). Im Anschluss daran wird auf eine praktische Anwendung der Systemtheorie in der systemischen (Familien-)Therapie eingegangen werden (Kapitel 4), durch die der systemische Beratungsansatz nachhaltig geprägt wurde. Darüber hinaus soll versucht werden, die Zirkularität der systemischen Beratung durch die Darstellung der beteiligten sozialen Systeme analytisch zu trennen, um anschließend einen Blick in die Praxis zu werfen (Kapitel 5). Das Schlusskapitel widmet sich schließlich - im Hinblick auf die Zielsetzungen - einer Würdigung, sowohl der Theorie, als auch der Praxis der systemtheoretischen Beratung (Kapitel 6).

---

<sup>16</sup> „Bisher gibt es (...) noch recht wenig gesichertes Wissen darüber, welche Wirkungen externe Beratungsleistungen in den betreffenden Organisationen überhaupt auslösen. Die Beratungsforschung steckt noch in den Kinderschuhen (...).“ (Wimmer/Kolbeck 2002: 198).