

# Abhandlungen

David Seidl, Dominik van Aaken

## Praxistheorie vs. Systemtheorie: Alternative Perspektiven der Beratungsforschung

### Abstract

In der theoriegeleiteten Beratungsforschung finden sich zwei zentrale Theorieansätze. Auf der einen Seite sind dies Studien, die im weitesten Sinne der Praxistheorie zuzurechnen sind. Auf der anderen Seite existieren recht umfangreiche Forschungsarbeiten, die sich explizit auf die neuere Systemtheorie beziehen. Im vorliegenden Beitrag werden die beiden Ansätze gegenübergestellt und im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit untersucht. Dazu werden die jeweiligen Grundannahmen der Theorien herausgearbeitet und bezüglich ihrer Konsequenzen für die Konzeptualisierung der Beratung analysiert.

### 1 Einleitung

Die Organisationsberatung hat sich im letzten Jahrzehnt zu einem eigenständigen Forschungsfeld herausgebildet. Neben einer Vielzahl eher theorieloser Projekte finden sich immer mehr auch theoriegeleitete Forschungsbemühungen. In Abhängigkeit vom jeweils gewählten Theorieansatz konstituiert sich das Forschungsobjekt dabei jedoch in unterschiedlicher Weise. Dies hat zu einer ziemlichen Unübersichtlichkeit geführt. Vor diesem Hintergrund leistet der vorliegende Artikel einen Beitrag zur Systematisierung des Forschungsfeldes, indem er zwei zentrale Theorieansätze vorstellt und im Hinblick auf ihre jeweilige Leistungsfähigkeit analysiert.

Betrachtet man die theoriegeleitete Forschung bezieht sie sich im Wesentlichen auf zwei Theorieansätze. Auf der einen Seite findet man Studien, die im weitesten Sinne der Praxistheorie zuzurechnen sind (Whittington 2006; Loose 2001; Iding 2000; Ortman 1995). Auf der anderen Seite existieren recht umfangreiche Forschungsarbeiten, die sich explizit auf die neuere Systemtheorie beziehen (Luhmann 1989; Wimmer 1995; Kieser 1999; Königswieser/Hillebrand 2004). Die jeweiligen Arbeiten setzen dementsprechend unterschiedlich an.

Um die beiden Denkrichtungen gegenüberzustellen, werden wir in diesem Beitrag die zentralen Unterscheidungen der Praxis- und der Systemtheorie herausarbeiten und anhand zweier Grundfragestellungen der Beratungsforschung diskutieren. Die erste Fragestellung betrifft die Konzeptualisierung der Beraterintervention: Was passiert aus

Sicht der Praxis- bzw. Systemtheorie, wenn Berater versuchen, in einer Klientenorganisation neuartige Praktiken zu etablieren? Die zweite Frage betrifft die Verbreitung von Beratungskonzepten unter Beratern: Wie wird die empirisch beobachtbare Verbreitung von Beratungspraktiken jeweils konzeptionalisiert?

## 2 Der praxistheoretische Ansatz

### 2.1 Grundkonzepte des praxistheoretischen Ansatzes

„Praxistheorie“ ist ein Oberbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Theoriebemühungen, welchen das Anliegen gemeinsam ist, die üblicherweise entgegengesetzten Denkrichtungen der subjektivistischen und objektivistischen Ansätze zu überwinden (Reckwitz 1997; Walgenbach 2006, 404 f.). Während die subjektivistischen Ansätze, wie die Hermeneutik und die interpretativen Ansätze, das Handeln des Einzelnen in den Vordergrund rücken und gesellschaftliche Zwänge eher unterbelichtet lassen, betonen die objektivistischen Ansätze, wie der Strukturalismus und der Funktionalismus, die herausragende Bedeutung der subjektunabhängigen Strukturen auf das individuelle Verhalten (Giddens 1997, 51 ff.). Der Betonung der individuellen Möglichkeiten zur Gestaltung der Welt im Subjektivismus setzt der Objektivismus die unausweichliche Prägung und Steuerung des Subjekts via über-individueller, vorgegebener Strukturen entgegen. Die Praxistheorie versucht nun beide Ebenen miteinander systematisch zu verbinden. Dies tut sie insbesondere durch die Giddensche Denkfigur der „Dualität von Strukturen“:

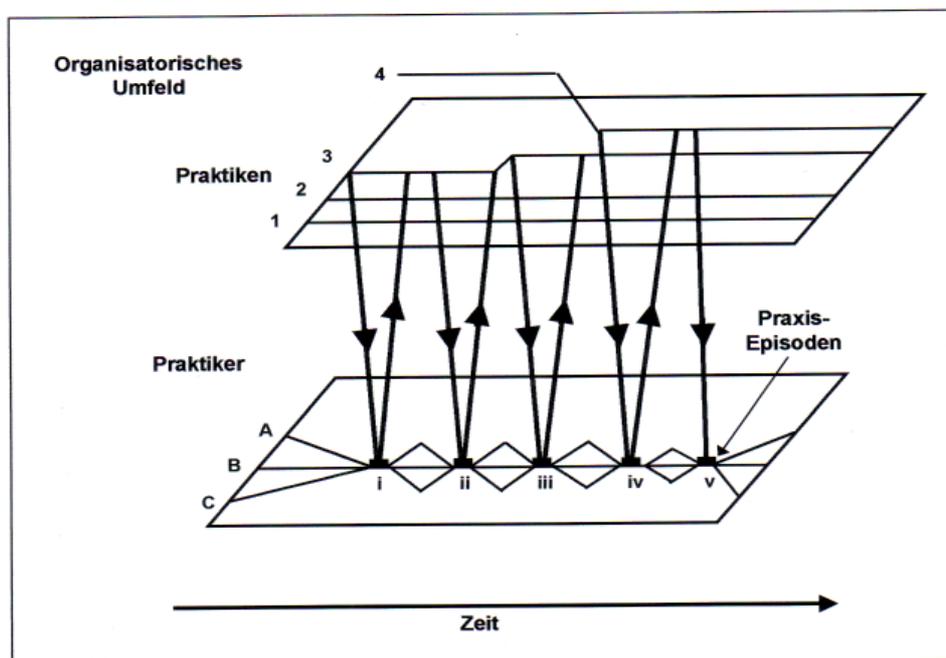
„The essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of social practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and >exists< in the generating moments of this constitution.“ (Giddens 1979, 5)

Beiden Ebenen der Betrachtung soll damit Rechnung getragen werden: einerseits der gesellschaftlichen Ebene, die einschränkend auf das individuelle Handeln wirkt, andererseits der individuellen Ebene, die die gesellschaftlichen Strukturen (re)produziert. Whittington (2006) hat hierzu in jüngster Zeit einen Bezugsrahmen vorgeschlagen (s. Abb. 1). Er differenziert dabei zwischen „Praktiken“, „Praktikern“ und „Praxis“.

- a) *Praktiken* stehen für die überindividuellen Strukturen, wie soziale und kulturelle Normen, geteilte Routinen und Arten des Denkens und repräsentieren folglich die objektivistische Tradition. Praktiken „versorgen“ Subjekte u.a. mit kognitiven und diskursiven Ressourcen um ein Handeln in sozialen Kontexten zu ermöglichen (Jarzabkowski u.a. 2007). Mit anderen Worten: Praktiken orientieren die einzelnen Handlungen der Akteure.
- b) *Praktiker* sind die Akteure, welche nicht nur Praktiken „blind“ reproduzieren: Praktiker können vor dem Hintergrund ihrer Individualität über herrschende Praktiken reflektieren und diese auch intentional verändern. Akteure beziehen sich also in einer konkreten Situation zwar auf Praktiken, interpretieren und wenden diese aber kontextspezifisch an (Whittington 2006).
- c) Unter *Praxis* wird das konkrete Handeln in einer konkreten Situation verstanden (Reckwitz 2002, 249). Dabei kann die Perspektive der Praxis auf mehreren Ebenen angewandt werden. Einerseits kann die Praxis *eines* Individuums gemeint sein. Ande-

rerseits erlaubt es die Praxistheorie auch, die Praxis ganzer Institutionen – allgemeiner: sozialer Phänomene – zu untersuchen (Jarzabkowski u.a. 2007, 9). Egal auf welcher Analyseebene man den Praxisbegriff verwendet, im Fokus der Praxistheorie steht immer die Verbindung der Handlung eines Akteurs mit überindividuellen Praktiken. Somit sind einerseits konkrete Praxen immer aus den vorhandenen Praktiken abgeleitet und andererseits werden die vorhandenen Praktiken durch die konkreten Praxen der Akteure (re-)produziert.

**Abb. 1: Das Verhältnis von Praktikern, Praktiken und Praxis**



verändert übernommen aus: Whittington 2006: 621)

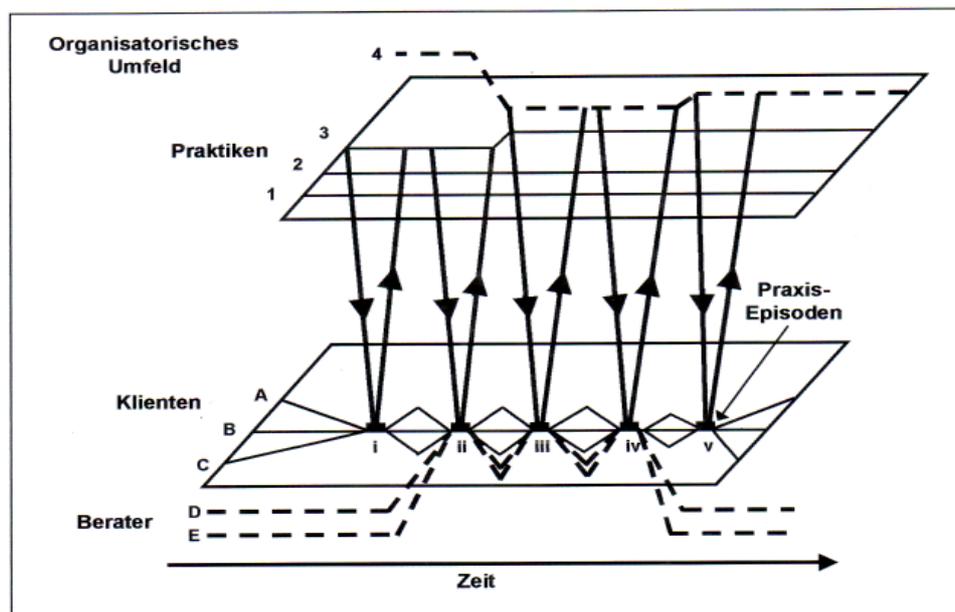
Die Buchstaben A-C in Abbildung 1 symbolisieren einzelne Akteure innerhalb einer Organisation. Die Zeichen i-v stehen für Praxisepisoden im Organisationsgeschehen, bei denen die Akteure A-C zusammentreffen und gemeinsam agieren. Sie vollziehen in i-v Praxen, wobei diese in unterschiedlichsten Erscheinungsformen auftreten können: in informellen Gesprächen beim Mittagessen, in Sitzungen, etc. In der konkreten Praxisepisode beziehen sich die Akteure auf Praktiken, die im oberen Parallelogramm durch die Ziffern (1-4) symbolisiert sind. Das Parallelogramm umfasst zunächst nur die Praktiken 1-3. Diese Praktiken sind die legitimen Organisationspraktiken, auf die sich die Akteure in den Episoden i-iii beziehen. In der Episode i werden die bereits existierenden Praktiken durch die konkrete Praxis der Akteure reproduziert. Vor dem Hintergrund der Praktiken 1-3 wird also eine bestimmte Organisationspraxis in i ermöglicht, welche durch ihren Vollzug wiederum die Praktiken 1-3 in ihrer Geltung bestätigen. In der Episode ii agieren die Akteure wiederum vor dem Hintergrund der Praktiken 1-3; allerdings wird die Praktik 3 verändert. Der in der Abbildung durch den Knick angedeutete Sachverhalt trägt also

der Möglichkeit Rechnung, dass die Praktiken nicht nur reproduziert, sondern in ihrer Anwendung verändert werden. Während in der Episode iii die Praktiken der Organisation wiederum reproduziert werden, wird in der Episode iv eine bis dato nicht legitime Organisationspraktik (4) in das Set der legitimen Praktiken eingeführt. Es gibt viele Gründe, warum eine Praktik Legitimität in einer Organisation gewinnt; so könnte beispielhaft Akteur C ein Managementseminar besucht haben und das dort erlernte in die Organisationspraxis einbringen, oder: die Akteure werden mit einem Problem konfrontiert, welches sie mit den vorhandenen Praktiken nicht bearbeiten können. Freilich können Organisationspraktiken auch aus dem Set der legitimen Praktiken wieder verschwinden, beispielsweise wenn auf sie länger nicht mehr zurückgegriffen und sie in der Folge vergessen werden.

## 2.2 Praxistheorie und Beraterinterventionen

Vor dem Hintergrund des erläuterten Praxis-Bezugsrahmens lassen sich Beraterinterventionen in einer spezifischen Weise konzeptualisieren. Dabei geht es insbesondere um die Frage, wie klientenexterne Praktiken Eingang in das Set der internen Organisationspraktiken finden. In Abbildung 2 haben wir den zuvor vorgestellten Bezugsrahmen dementsprechend um eine konkrete Beraterintervention ergänzt.

Abb. 2: Praxistheorie und Beraterintervention



D und E symbolisieren zwei Berater im Umfeld der Klientenorganisation. Mit den Buchstaben ii-iv sind die Praxisepisoden bezeichnet, in denen die Berater mit den Organisationsmitgliedern interagieren. In Episode ii resultiert die Beraterintervention in einer Änderung von Praktik 3. Der Grund für eine solche Änderung könnte beispielsweise darin bestehen, dass die Berater den Klienten ihre bisher unbewussten Praktiken vor Augen

führen, wodurch es zu einer (intendierten oder unintendierten) Veränderung der Praktik kommt. Der interessantere Fall ist mit Episode iii symbolisiert, in der durch die Berater eine neue Praktik in die Klientenorganisation eingeführt wird, welche in der Episode iv vor dem Hintergrund der bisherigen Praxen an die Organisation angepasst wird. Die zentrale Frage ist dabei, inwieweit die von den Beratern eingebrachte Praktik von der Organisation als legitime Praktik anerkannt wird. In unserem Beispiel geht es also darum, inwieweit die Organisationsmitglieder in den folgenden Episoden noch auf die neu eingeführte Praktik Bezug nehmen. Die Praxistheorie rückt zur Analyse dieser Frage die drei Analyseebenen der Praktiker, der Praktiken und der Praxis in den Vordergrund:

- 1) Die Fokussierung auf die Praktiker impliziert zunächst einmal, dass für eine Etablierung neuer Praktiken bzw. Änderung bestehender Praktiken die an der Beratungsepisode beteiligten Praktiker (Berater und Klienten) die erforderlichen Ressourcen besitzen müssen, um eine Transformation des Sets der organisationslegitimen Praktiken durchzusetzen. Zudem müssen die Berater zu den Praktikern der Klientenorganisation „passen“. Dies setzt nicht nur eine fachliche, sondern vor allem auch eine relationale Kompetenz der Berater voraus, d.h. die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in den Klientenkontext hineinzusetzen. Die Praktiker der Klientenorganisation erwarten aufgrund ihrer bisherigen Praxen bestimmte Charakteristika und Verhaltensweisen der Berater; werden diese nicht erfüllt, sinkt die Wahrscheinlichkeit für eine nachhaltige und erfolgreiche Intervention (Whittington 2006, 622).
- 2) Die Praxistheorie thematisiert insbesondere das Verhältnis von organisationsinternen und -externen *Praktiken*. Die neu einzuführenden Praktiken müssen zu den bereits vorhandenen Praktiken in eine konsistente Beziehung gesetzt werden können. Externe Praktiken werden also nur dann in das Set legitimer Praktiken übernommen, wenn man diese mit bestehenden Praktiken in Übereinstimmung bringen kann. Dies kann auch eine Verflüssigung bestehender Praktiken erfordern, bei der die „kritische Schwelle“ zum Wandel (Giddens 1997, 302) überschritten wird. Mit anderen Worten: Die Anschlussfähigkeit der externen Praktiken an die bestehenden Praktiken muss gewährleistet werden.
- 3) Neue Praktiken werden nur durch *Praxis* etabliert. Das bedeutet, dass intendierte Änderungen und Ergänzungen organisatorischer Praktiken eine intensive Beschäftigung mit dem bisherigen Verlauf der Praxen voraussetzt. Um eine Episode des Wandels zu initiieren, muss das organisatorische Geschehen also verstehend rekonstruiert werden und die Praktiken an bisherigen Erfahrungen der Praktiker anknüpfen. Zudem müssen die „Einklammerungen“ (Giddens 1997, 126) der Episoden die Wichtigkeit des bevorstehenden Wandels signalisieren.

Dies kann raumzeitliche Änderungen der Praxen implizieren, genauso wie die strikte Einhaltung organisationsspezifischer Initiationszeremonien. Generell gilt, dass die Initiierung von Änderungsprozessen nur dann gelingen kann, wenn die während der Beraterintervention vollzogenen Handlungen von den Beteiligten als abweichend von den Normalerwartungen erlebt werden.

Grundsätzlich betont die Praxistheorie die Wichtigkeit des organisatorischen Geschehens im Klientenunternehmen. Ein beraterinduzierter Wandel der Organisationspraxis ist möglich, allerdings nur dann, wenn an den bestehenden Praktiken, Praxen und Praktikern angeknüpft wird. Das Verstehen des Klientensystems wird damit zur notwendigen Bedingung für den Erfolg der Beraterintervention (Empson 2001, 842). Das „Einpflanzen“ neuartiger Praktiken in das organisatorische Geschehen ist aus Sicht der Praxistheorie

gezielt steuerbar. Freilich ist damit kein Steuern im Sinne eines Voluntarismus gemeint. Die Praxen zeitigen immer auch unbeabsichtigte Nebenfolgen (Giddens 1997, 79), insbesondere da die externen Praktiken immer kontextspezifisch interpretiert und reproduziert werden.

### 2.3 Praxistheorie und die Verbreitung von Beraterkonzepten

Oben haben wir schon darauf hingewiesen, dass man den Bezugsrahmen der Praxistheorie auf unterschiedlichen Ebenen anwenden kann. Dies soll nun bei der zweiten zu behandelnden Frage passieren, bei der es nicht um eine Intervention von *einer* Beratung in *eine* Klientenorganisation geht, sondern um die Beziehung zwischen Praktiken und Praxen der *Branche* der Unternehmensberatungen. Es geht im Folgenden um die Frage, wie man sich eine Verbreitung von Praktiken unter Beratungen vor dem Hintergrund der Praxistheorie vorstellen kann. Offensichtlich gibt es Standardpraktiken, derer sich beinahe alle Unternehmensberatungen bedienen. Man denke nur an die weit verbreiteten Konzepte der SWOT Analyse, der Portfoliomatrix, des Total Quality Managements (TQM), des Lean Managements oder der Kernkompetenzen.

Aus Sicht der Praxistheorie gehören all diese Methoden und Konzepte einem Pool von Praktiken an, welcher sich aus den Praktiken zusammensetzt, welche von Beratern, Wissenschaftlern oder sonstigen Praktikern erfunden und reproduziert werden. Dieser Pool ist den einzelnen Praktikern in einem unterschiedlichen Grad zugänglich. Viele Praktiken sind durch Veröffentlichung in Zeitschriften, Zeitungen und „praxisnahen“ Büchern dokumentiert. Die Beschreibungen der Praktiken sind dabei so gehalten, dass sie für jeden generell nachvollziehbar sind. Neben diesem öffentlichen Teil des Pools an Praktiken existieren auch Praktiken, die durch spezifische Zugangsbarrieren gekennzeichnet sind. Diese Zugangsbarrieren können beispielsweise darin gesehen werden, dass diese Praktiken ausschließlich in Managementseminaren und/oder Fachveröffentlichungen zugänglich gemacht werden; sie können also nur durch den Einsatz von nicht unerheblichen Ressourcen (wie z.B. Zeit und Geld) erlernt werden. Anders formuliert: Bestimmte Arenen (Kieser 1997, 56 f.) bestimmen den Zugang zu diesen Praktiken. Zudem gibt es Praktiken, die nur von einer exklusiven Gruppe von Beratungen (re-)produziert werden. Diese Gruppe versucht die Praktiken exklusiv zu nutzen, um sich so z.B. Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Die Exklusivität der Nutzung ist jedoch immer zeitlich begrenzt. Durch die Interaktion zwischen Beratungsunternehmen und Klientenorganisation werden die Praktiken zwangsläufig immer in den Pool der allgemein zugänglichen Praktiken gelangen.

Vor dem Hintergrund der Praxistheorie ist die Verbreitung von Praktiken nichts Ungewöhnliches. Praktiken werden durch ihre Anwendung fortlaufend reproduziert und es gibt viele Gründe, warum bestimmte Praktiken eine weite Verbreitung finden. So hängt die Nachfrage nach neuen Methoden und Konzepten zunächst davon ab, wie nützlich diese zur Strukturierung der Praxis erscheinen. Ein neuartiges Beratungskonzept wird schnell zu einer Standardpraktik, wenn dieses in der Wahrnehmung der Organisationen einen hohen Nutzen verspricht. Zudem wird ein Beratungskonzept umso schneller diffundieren, je mehr es das Potenzial zu einer Managementmode hat (Kieser 1997).

### 3 Der systemtheoretische Ansatz

#### 3.1 Grundkonzepte des systemtheoretischen Ansatzes

Die meisten systemtheoretischen Studien zur Beratung beziehen sich auf die Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann (1984; 2000). Auf diese wollen wir im Folgenden fokussieren. Im Gegensatz zur Praxistheorie werden in der Systemtheorie Kommunikationen und nicht Handlungen als Basiselemente betrachtet. Luhmann konzeptualisiert soziale Systeme als Kommunikationszusammenhänge, d.h. als zusammenhängende Prozesse aus Kommunikationen, die an vorausgehende Kommunikationen anschließen und neue Kommunikationen hervorrufen. Der entscheidende Punkt dabei ist, dass diese Kommunikationsprozesse von den Bewusstseinsprozessen der Menschen losgelöst sind. Zwar beeinflussen Menschen den Verlauf von Kommunikationsprozessen, und ohne Zweifel ist Kommunikation ohne Menschen nicht denkbar, dennoch können sie den Verlauf der Kommunikationsprozesse nicht bestimmen. Dies ist insbesondere deshalb der Fall, da der Sinn einer Kommunikation ausschließlich durch den spezifischen Kommunikationszusammenhang bestimmt wird, in den die Kommunikation eingebettet ist (Luhmann 2002, 169).

Luhmann unterscheidet drei ineinander verschachtelte Arten sozialer Systeme: Gesellschaft, Interaktion und Organisation. Die *Gesellschaft* umfasst die Gesamtheit aller aufeinander bezogenen Kommunikationen (Luhmann 1997). In der modernen Welt, in der alle Kommunikationen irgendwie mit allen anderen Kommunikationen zusammenhängen, gibt es nach Luhmann nur *eine* (Welt-) Gesellschaft. Innerhalb dieser Gesellschaft differenzieren sich die beiden anderen Typen sozialer Systeme (Interaktion und Organisation) als spezifische Kommunikationszusammenhänge aus.

*Interaktionssysteme* sind soziale Systeme, die aus Kommunikationen unter Anwesenden bestehen (Luhmann 1984; Kieserling 1999). Die Kommunikationen in Interaktionsprozessen sind also in besonderer Weise an der physischen Präsenz der Teilnehmer orientiert. Die physische Präsenz ist dabei eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für die Herausbildung eines Interaktionssystems. Das Interaktionssystem entscheidet selbst, wen es als anwesend betrachtet. So sind beispielsweise Restaurantbesucher am Nebentisch physisch präsent, in den wenigsten Fällen werden diese aber in den Kommunikationen des fokalen Interaktionssystems als anwesend behandelt.

*Organisationen* bestehen aus kommunizierten Entscheidungen (Luhmann 2000). Entscheidungen sind dabei nicht als Wahlhandlungen von Individuen, sondern als Kommunikationsvorgänge zu verstehen. Mit anderen Worten: In Organisationen werden nicht *erst* Entscheidungen gefällt und *dann* kommuniziert, sondern Entscheidungen *sind* Kommunikationen. Im Gegensatz zu sonstigen Kommunikationen wird in der Entscheidungskommunikation nicht nur ein bestimmter Inhalt kommuniziert, sondern auch die jeweiligen Alternativen hierzu. Dies führt zu einer besonderen Instabilität von Entscheidungen, da jede Entscheidung als prinzipiell auch anders möglich kommuniziert wird. Organisationen handhaben diese Instabilität u.a. durch eine Totalisierung der Entscheidungszumutung: In Organisationen kann nur in Form von Entscheidungen kommuniziert werden, dies gilt selbst für die Kritik an Entscheidungen (Luhmann 2000; Kieserling 1999).

Die Kommunikationsprozesse verschiedener sozialer Systeme sind in hohem Maße idiosynkratisch: Kommunikationen eines sozialen Systems schließen immer nur an

Kommunikationen desselben sozialen Systems an und sind auch nur in dem jeweiligen Systemkontext zu verstehen. Man könnte auch sagen, unterschiedlichen Systemen liegen unterschiedliche Logiken der Kommunikation zugrunde. Dies hat zur Folge, dass eine direkte Kommunikation zwischen sozialen Systemen unmöglich ist (Luhmann 1990). Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von der operationalen Geschlossenheit (der „Autopoiese“) sozialer Systeme: Alle Kommunikationen entstehen im sozialen System; keine Kommunikation kann von außen in ein soziales System eindringen (Luhmann 1984). Das bedeutet nicht, dass die Umwelt für die Systeme unbedeutend wäre. Vielmehr führt die Umwelt zu „Irritationen“ in den sozialen Systemen. Mit anderen Worten: Soziale Systeme reagieren auf Ereignisse in der Umwelt, allerdings reagieren sie auf die Ereignisse gemäß ihrer eigenen Logik (Luhmann 1984; Seidl/Becker 2006). Kieser erläutert dies im organisatorischen Kontext wie folgt:

„[A]ll business organizations are highly autonomous systems. Any organization is essentially a [operatively] closed system, i.e. a system that cannot directly react to environmental changes as such, but only to environmental changes *as they are recorded and interpreted by the system.*“ (Kieser 2002, 216)

Jede Organisation operiert – wie jedes soziale System – damit eigenlogisch. Es nimmt die Umwelt idiosynkratisch wahr und reagiert mit Kommunikationsentscheidungen, die an vorangegangenen systeminternen Kommunikationsentscheidungen anknüpft.

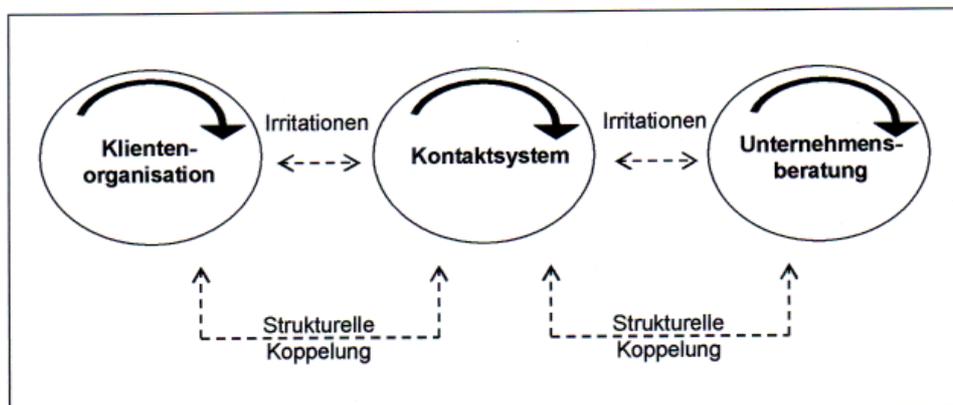
### 3.2 Systemtheorie und Beratungsinterventionen

Vor dem Hintergrund der Systemtheorie stellt sich die Beratungsintervention als ein ziemlich komplexer Prozess dar. Zunächst einmal kann die Interaktion zwischen Beratern und Organisationsmitgliedern aufgrund der angenommenen starken Grenzziehungen zwischen den Systemen nicht als eine Art „Überlappung“ von Beratungsunternehmen und Klientenorganisation konzeptionalisiert werden (Kitay/Wright 2004). Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich zwischen einem Beratungsunternehmen und einer Klientenorganisation ein drittes System herausbildet, welches man mit Luhmann als „Kontaktsystem“ bezeichnen kann (Luhmann 1989; Güttel 2007, 262 ff.). Dieses Kontaktsystem unterscheidet sich sowohl vom Klientensystem als auch vom Beratungsunternehmen. Es ist ein eigenes soziales System, mit eigener Logik. Insbesondere ist das Kontaktsystem keine Organisation, sondern ein Interaktionssystem. Während die Kommunikationen in den beiden Organisationen entlang von Entscheidungsprozessen laufen, sind die Kommunikationen im Interaktionssystem in besonderem Maße an den teilnehmenden Personen orientiert (Seidl 2005). Zudem ist das Kontaktsystem im Gegensatz zum Klienten- und Beratungssystem nur ein temporäres System, das sich in überschaubarer Zeit wieder auflöst – entweder weil es sein „Ziel“ erreicht hat oder seine Zeit ausgelaufen ist.

Beratungsunternehmen, Klientenorganisation und Kontaktsystem sind drei soziale Systeme, die unterschiedlichen Logiken folgen. Eine Intervention des Beratungsunternehmens in das Klientensystem im Sinne einer *Übertragung* von Praktiken bzw. Methoden ist vor dem Hintergrund der Systemtheorie Luhmanns unmöglich. „Dieselbe“ Kommunikation wäre in den verschiedenen Systemen eine verschiedene, da der Sinn einer Kommunikation immer nur durch den spezifischen Systemkontext festgelegt wird. Das Verhältnis von Beratungsunternehmen und Klientenorganisation bzw. Kontaktsystem darf also nicht als Input-Output Beziehung verstanden werden. Vielmehr produziert jedes System für das jeweils andere nur ein „Rauschen“ (Luhmann 1990, 65; Güttel 2007, 259). Dies bedeutet,

dass Umweltkommunikation keine Relevanz für das fokale System besitzt, solange ihr nicht vom System eine Relevanz beigemessen wird. Die Klientenorganisation selbst legt also fest, ob die Kommunikationen des Kontaktsystems für sie relevant sind. Aber selbst wenn sie ihnen Relevanz beimisst, impliziert dies keine *Übertragung* von Kommunikationen. Vielmehr wird das Klientensystem vom Kontaktsystem lediglich „irritiert“: Es werden Kommunikationsprozesse angestoßen, deren Bedeutungen jedoch ausschließlich von dem jeweiligen System selbst determiniert werden (Luhmann 1984). Abbildung 3 gibt das Verhältnis von Klientenorganisation, Beratungsunternehmen und Kontaktsystem schematisch wieder.

**Abb. 3: Das Verhältnis von Klientenorganisation, Beratungsunternehmen und Kontaktsystem**



Die Irritationen zwischen Klientenorganisation, Beratungsunternehmen und Kontaktsystem treten nicht völlig zufällig auf. Die Systeme sind „strukturell gekoppelt“ (Luhmann 1984). Eine strukturelle Kopplung zwischen Systemen impliziert eine wechselseitige Anpassung der jeweiligen Systemstrukturen, die gegenseitige Irritationen wahrscheinlich machen. Mit anderen Worten: Die gekoppelten Systeme sind füreinander resonant (Luhmann 1990, 40 ff.). Diese Resonanz ist zwischen dem Beratungsunternehmen und der Klientenorganisation stark ausgeprägt. Obwohl das Kontaktsystem ein eigenständiges und eigenlogisches soziales System darstellt, kann man es auch als einen Mechanismus der strukturellen Koppelung zwischen der Klientenorganisation und dem Beratungsunternehmen verstehen (Luhmann 2000, 397 ff.; Mohe/Seidl 2007). Das Kontaktsystem macht es demnach wahrscheinlich, dass die in ihr vorkommenden Kommunikationsprozesse von der Klientenorganisation und vom Beratungsunternehmen als Irritationen wahrgenommen werden (Seidl 2005, 168 ff.). Dies hat insbesondere zwei Gründe. Erstens ist die Initiierung des Kontaktsystems schon darauf ausgelegt, Kommunikationen zu produzieren, die Resonanz in der Klientenorganisation erzeugen: Das Kontaktsystem wird ja geschaffen, um bestimmte Probleme der Klientenorganisation zu „lösen“. Zweitens sind die am Kontaktsystem partizipierenden Individuen Mitglieder des Beratungsunternehmens und der Klientenorganisation. Damit ist es sehr wahrscheinlich, dass im Kontaktsystem *mit Bezug auf* die beteiligten Personen die (rekonstruierten) Kommunikationsprozesse der

Klienten- und Beratungsorganisation reflektiert und aufeinander bezogen werden (Königswieser/Hillebrand 2004; Mohe/Seidl 2007).

Die strukturellen Koppelungen zwischen Klientenorganisation, Kontaktsystem und Beratungsunternehmen machen es verständlich, warum es möglich ist, dass die „Lösungsansätze“ des Beratungsunternehmens in der Klientenorganisation nicht völlig ignoriert werden. Dennoch kann man nicht davon ausgehen, dass die Lösungsansätze des Beratungsunternehmens via Kontaktsystem in der Klientenorganisation Eingang finden. Vielmehr sind sie als Irritationen zu verstehen, die das Klientensystem vor dem Hintergrund seiner eigenen Logik interpretiert. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Kontaktsystem einen Veränderungsprozess in der Klientenorganisation anstößt, ist damit zwar relativ hoch, die Richtung der Veränderung wird jedoch allein vom Klientensystem determiniert.

### 3.3 Systemtheorie und die „Verbreitung“ von Beraterkonzepten

Nachdem wir im letzten Abschnitt die Beratungsintervention betrachtet haben, wollen wir im Folgenden erläutern, wie die „Verbreitung“ von Beraterpraktiken systemtheoretisch gefasst wird. Hierzu müssen wir näher auf das Zusammenspiel autonomer Systeme eingehen. Wie ausgeführt stellt die Systemtheorie die Autonomie der verschiedenen Kommunikationszusammenhänge besonders heraus: Jedes System folgt seiner eigenen Logik und kann nicht direkt von anderen Diskursen beeinflusst werden. Empirisch ist jedoch feststellbar, dass die verschiedenen Beratungsunternehmen in besonderem Maße aufeinander Bezug nehmen, über die Konzepte und „Tools“ der jeweils anderen Beratungsunternehmen kommunizieren und diese scheinbar auch selbst anwenden (Kieser 1997). Um diesem Phänomen gerecht zu werden, muss man neben der Autonomie der Systeme auch ihrer Interdependenz Rechnung tragen.

Dieser Spagat wird in der Systemtheorie mit der Denkfigur der *Ökologie von Systemen* bewältigt (Seidl 2007; Kirsch/Eckert 2005; Baecker 2006). Der Begriff „Ökologie“ rückt dabei die Interdependenz der Systeme in den Vordergrund. Die Ökologie der Systeme unterliegt einem ständigen Wandel, da eine differente Kommunikation in einem einzelnen System Änderungen der gesamten Ökologie zur Folge hat (Vickers 1968, 34). Folgt man dieser Idee einer Ökologie der Systeme, impliziert dies eine Ko-Evolution der einzelnen Systeme: Obwohl die Systeme autonom sind, ist ihre Evolution stark von den Kommunikationen anderer Systeme beeinflusst. Für diese Interdependenz der Systeme ist (wiederum) die strukturelle Kopplung verantwortlich. Freilich liegen zwischen den Beratungsunternehmen keine strukturellen Koppelungen in dem Sinne vor, dass Kontaktsysteme etabliert werden, die für eine besondere Resonanz unter Beratungsunternehmen sorgen (auch wenn dies in Einzelfällen vorkommt). Die strukturellen Koppelungen zwischen den Systemen werden primär durch gemeinsame Sprachen erzeugt (Seidl 2007). Obwohl die Bedeutungen hinter den einzelnen Wörtern bzw. Wortzusammenhängen jeweils systemspezifisch anders ist, erzeugt diese gemeinsame Sprache wechselseitige Resonanzfähigkeit. Die einzelnen Systeme innerhalb der Beratungslandschaft reagieren somit auf die Kommunikationen in anderen Systemen, da sie mit den jeweiligen Wörtern eigene Sinnzusammenhänge verbinden. Aufgrund dieser wechselseitigen Resonanzfähigkeit kommt es zur Verbreitung einheitlicher Labels von Beratungskonzepten, die jedoch mit jeweils systemspezifischem Sinn unterlegt werden. Die Verbreitung von Beratungskonzepten stellt sich somit vor dem Hintergrund der Systemtheorie als Verbreitung von entsprechenden Labels dar. Damit werden zwar dieselben Labels, dieselben Worte, in den verschiedenen Beratungsunter-

nehmen verwendet, die Bedeutung dieser Wörter ist aber von Beratungsunternehmen zu Beratungsunternehmen verschieden. Trotz der unterschiedlichen Bedeutungen fungieren diese Labels jedoch als gemeinsame Referenzpunkte zwischen unterschiedlichen Systemen, über die wechselseitige Resonanzfähigkeit erzeugt wird.

Um die Dynamik der Ko-Evolution zu erfassen, ist es notwendig, noch auf eine spezifische Eigenschaft von Ökologien einzugehen: Ökologien haben kein Zentrum, kein Super- oder Metasystem, das die einzelnen Systeme koordiniert (Seidl 2007; Baecker 2006, 118). Vielmehr ist das Verhältnis der Systeme zueinander symmetrisch (Luhmann 1990). Neue Beratungskonzepte bzw. entsprechende Labels können prinzipiell von jedem System ausgehen, und jedes System kann prinzipiell in gleicher Weise zur Dynamik ihrer Verbreitung beitragen (Kirsch/Eckert 2005; Kieser 1997). Die Dynamik der Beratungskonzepte wird dabei grundsätzlich durch gegenseitige Beobachtungen der Systeme bzw. Kommunikationen erklärt. So kann eine Kommunikation über die erfolgreiche Nutzung neuartiger Konzepte dazu führen, dass andere Systeme die Labels dieser Konzepte übernehmen. Die Beobachtung, dass in anderen Systemen dieselben Labels Verwendung finden, führt zu einer Bestätigung der Nutzung der eigenen Konzepte, was wiederum von anderen Systemen beobachtet werden kann usw. (Kieser 1997). Es sind solche wechselseitigen Beobachtungen der Systeme, die – obwohl sie ausschließlich eigenlogisch kommunizieren – zu der Verbreitung von Beratungskonzepten bzw. der entsprechenden Labels führen.

#### 4 Vergleich des praxistheoretischen und systemischen Ansatzes der Beratungsforschung

Wie unsere Ausführungen deutlich gemacht haben sollten, stellt sich das Forschungsfeld „Beratung“ aus den beiden Theorieansätzen in vollkommen unterschiedlicher Weise dar. In Tabelle 1 haben wir zentrale Charakteristika der Systemtheorie und der Praxistheorie nochmals zusammenfassend gegenüber gestellt.

**Tab. 1: Systemtheorie vs. Praxistheorie**

	Systemtheorie	Praxistheorie
Konzept von Organisation	Autopoietisches System	Reflexive Strukturation
Konzeptionalisierung des Berater-Klientenverhältnisses	Drei eigenständige soziale Systeme, ohne wechselseitigen Zugang	Interaktion zwischen Personen (Beratern und Klienten)
Herkunft der Praktiken	Systemimmanent	Pool an überindividuellen Praktiken
Konzept der Intervention	Irritation	Einführung neuer Praktiken
Konzept der Beraterlandschaft	Ökologie von Systemen	Organisatorisches Feld
Erkenntnisperspektive	Tendenz zu Heterogenität	Tendenz zu Homogenität

Organisationen werden von der neueren Systemtheorie als autopoietische Systeme konzeptionalisiert; dementsprechend sind Klientenorganisation und Beratungsunternehmen zwei

verschiedene soziale Systeme. Richten die beiden Organisationen sich aufeinander aus, entsteht mit dem Kontaktsystem ein drittes eigenständiges soziales System, welches eine besondere Resonanz der gekoppelten Systeme evoziert. Autopoietische Systeme erzeugen die Bedeutung von Praktiken ausschließlich in ihren internen Kommunikationsprozessen. Daher kann man im Kontext der Systemtheorie auch nicht davon sprechen, dass externe Praktiken in eine Organisation eingeführt werden. Interventionen in die Klientenorganisation werden vielmehr als (mehr oder weniger gezielte) Irritationen konzeptionalisiert. Insofern sind auch die empirisch offensichtlich existierenden „Standardberatungskonzepte“ im Lichte der Systemtheorie nicht als Konzepte mit standardisiertem Inhalt zu verstehen, sondern als Konzepte deren Gemeinsamkeit einzig in demselben Label gesehen werden muss. Labels dienen dabei als Referenzpunkte der systemspezifischen Kommunikationen. Die Verbreitung von Standardberatungsmethodiken wird in der Systemtheorie über die Denkfigur der Ökologie von Systemen erklärt. Systeme sind untereinander durch Sprachen strukturell gekoppelt; die Dynamik bei der Entwicklung und Diffusion von Beratungskonzepten ist dabei auf die wechselseitigen Beobachtungen der Systeme zurückzuführen. Generell betont die Erkenntnisperspektive der Systemtheorie die radikale Verschiedenheit der Systeme und tendiert damit ihren Erkenntnisbereich nicht homogen sondern heterogen zu konstruieren. Durch die Fokussierung auf Differenzen geht sie typischer Weise von Heterogenität aus und betrachtet Korrespondenzen oder Ähnlichkeiten als erklärungsbedürftiges Phänomen.

Im Gegensatz dazu konzeptualisiert die Praxistheorie eine Organisation als reflexive Strukturierung (Ortmann u.a. 2000), d.h. als Handlungszusammenhang, der bewusst auf seine eigene Strukturierung einwirkt, der aber keine feste Grenze gegenüber seiner Umwelt aufweist. Bei einer Intervention von einem Beratungsunternehmen in eine Klientenorganisation fokussiert die Praxistheorie auf die einzelnen Beratungsepisoden. In diesen führen Berater externe Praktiken in die Klientenorganisation ein und erweitern so den Pool an legitimen Praktiken, die im Organisationsgeschehen zur Anwendung kommen. Während es also in der Systemtheorie „undenkbar“ ist, dass in Klientenorganisationen Praktiken von außen eingeführt werden, ist dies in der praxistheoretischen Perspektive nichts Außergewöhnliches. Beratungskonzepte werden dabei als überindividuelle Praktiken verstanden, auf die sich die Individuen in ihren konkreten Praxen beziehen. Die Bedeutung der Praktiken kann zwar organisationsspezifische Modifikationen erfahren; die Praxistheorie behandelt die Praktiken dennoch als Identitäten. Die Praktiken sind also nicht nur in ihrem „labelling“ gleich; auch ihr Inhalt wird durch eine fortlaufende Bezugnahme in Praxen reproduziert. Analog ist aus Sicht der Praxistheorie die Diffusion von Beratungskonzepten zu erklären: Beratungsunternehmen agieren in einem organisationalen Feld, in dem ein Pool an Praktiken existiert. Da die Praxistheorie davon ausgeht, dass Praktiken über verschiedene Kontexte hinweg geteilt werden können, ist das Phänomen von standardisierten Beratungskonzepten aus ihrer Sicht etwas Natürliches: Werden Praktiken angewandt, werden sie im Pool der Praktiken reproduziert. Bei der Anwendung der Praktiken werden diese zwar organisationsspezifisch interpretiert und damit modifiziert, dennoch sind die Praktiken in ihrer grundlegenden Bedeutung gleich (vgl. Reckwitz 1997, 329 ff.). Im Gegensatz zur Systemtheorie setzt die Praxistheorie somit tendenziell an der Identität der Praktiken an (Johnson u.a. 2003, 7 f.) und sieht die Unterschiede als das erklärungsbedürftige Phänomen. Praxistheorie und Systemtheorie stellen sich somit als komplementäre Perspektiven dar, die die Phänomene der empirischen

Welt von jeweils unterschiedlichen Seiten angehen und somit zu je unterschiedlichen Forschungsfragen führen.

## Literatur

- Baecker, Dirk (2006): The form of the firm; in: *Organization* 13, 1, 109-142
- Empson, Laura (2001): Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms; in: *Human Relations* 54, 7, 839-862
- Giddens, Anthony (1979): Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis. London
- Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft, Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a. M., 3. Auflage
- Güttel, Wolfgang (2007): Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen; in: Volker Nissen (Hg.): *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden, 281-294
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung: Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen
- Jarzabkowski, Paula, Julia Balogun, David Seidl (2007): Strategizing: The challenges of a practice perspective; in: *Human Relations* 60, 1, 5-27
- Johnson, Gerry, Leif Melin, Richard Whittington (2003): Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view; in: *Journal of Management Studies* 40, 1, 3-22
- Kieser, Alfred (1997): Rhetoric and Myth in Management Fashion; in: *Organization* 4, 1, 49-74
- Kieser, Alfred (1999): Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft, Unternehmensberatung und Praxis bei der Konzipierung und Anwendung „praktikabler“ Organisationsmodelle; in: Anton Egger, Oskar Grün, Reinhard Moser (Hg.): *Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, 63-88
- Kieser, Alfred (2002): On communication barriers between management science, consultancies and business companies; in: Timothy Clark, Robin Fincham (Hg.): *Critical consulting*. Oxford, 206-227
- Kirsch, Werner, Natascha Eckert (2005): Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung; in: Ingo Bamberger (Hg.), *Strategische Unternehmensberatung*. Wiesbaden, 4. Auflage, 331-383
- Kieserling, Andre (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a. M.
- Kitay, Jim, Christopher Wright (2004): Take the Money and run? Organisational Boundaries and Consultants' Roles; in: *The Service Industries Journal* 24, 3, 1-18
- Königswieser, Roswita, Martin Hillebrand (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg
- Loose, Achim (2001): Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke – Strategischer Wandel durch externe Reflexion reflexiver Strukturierung; in: Günther Ortman, Jörg Sydow, (Hg.): *Strategie und Strukturierung*. Wiesbaden, 235-270
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung; in: Niklas Luhmann, Peter Fuchs (Hg.): *Reden und Schweigen*. Frankfurt a. M., 209-227
- Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation – Kann die Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen
- Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a. M.

- Mohe, Michael, David Seidl (2007): The consultant-client relationship: a systems-theoretical perspective. Munich Business Research Paper, No. 2007-2
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Opladen
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow, Arnold Windeler (2000): Organisation als reflexive Strukturierung; in: Günther Ortmann, Jörg Sydow, Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Opladen, 315-354
- Reckwitz, Andreas (1997): Kulturtheorie, Systemtheorie und das sozialtheoretische Muster der Innen-Außen-Differenz; in: Zeitschrift für Soziologie 26, 5, 317-336
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing; in: European Journal of Social Theory 5, 2, 243-263
- Rigby, Darrell (2003): Management tools survey 2003: Usage up as companies strive to make headway in tough times; in: Strategy & Leadership 31, 5, 4-11
- Seidl, David (2005): Organization and Interaction; in: David Seidl, Kai Becker (Hg.): Niklas Luhmann and Organization Studies. Copenhagen, 145-170
- Seidl, David (2007): General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective; in: Organization Studies 28, 2, 197-218
- Seidl, David, Kai Becker (2006): Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies; in: Organization 13, 1, 9-35
- Vickers, Geoffrey (1968): Value Systems and Social Process. London
- Walgenbach, Peter (2006): Die Strukturierungstheorie; in: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart, 403-426
- Whittington, Richard (2006): Completing the Practice Turn in Strategy Research; in: Organization Studies 27, 5, 613-634
- Wimmer, Rudolf (1995): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und zum Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung; in: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden

Anschrift der Verfasser:

Prof. David Seidl, PhD  
Ludwig-Maximilians-Universität  
Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung  
Ludwigstr. 28  
D-80539 München  
seidl@bwl.uni-muenchen.de

Dr. Dominik van Aaken, MBR  
Ludwig-Maximilians-Universität  
Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung  
Ludwigstr. 28  
D-80539 München  
aaken@bwl.uni-muenchen.de

**Schlagwörter: Beratung, Intervention, Praxistheorie, Systemtheorie**