

**Titel:** **Organisation, Individuum, Beratung**  
Systemtheoretische Reflexionen  
**Autor:** **Rainer Zech**  
**Verlag:** **Verlag Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen, 2013**  
**Umfang:** **282 Seiten**  
**ISBN-Nr.:** **978-3-525-40360-0**  
**Preis:** **39,99 €**

**Rezensentin:** © **Elizabeth Kandziora, Hannover**  
Systemische Beraterin, Diplom-Supervisorin (DGSv)

Die Betrachtung von Organisationen führt über Betriebswirtschaft (zweckrationale Gebilde) hin zur modernen Organisations- und Managementwissenschaft. Letztere sieht Organisationen eher als „organisierte Anarchie“ (March 1990), „Mythos und Zeremonie“ (Meyer u. Rowan, 2009), als „nichttriviale Maschine“ (von Foerster, 1993b) und „auf jeden Fall als nicht kalkulierbares, unberechenbares System“ (Luhmann, 2000a). Nichts ist da so praktisch wie eine gute Theorie, mag sich Rainer Zech gedacht haben und eröffnet im ersten Teil seines neuen Buches, das in Vandenhoecks Reihe ‚Interdisziplinäre Beratungsforschung‘ erscheint, Theoriereflexionen: differenzierte Erkundungen von Organisation, Individuum und Beratung. „Wie institutionelle Verhältnisse und individuelle Verhaltensweisen ineinandergreifen, ist dabei ein zentraler Punkt.“ (S.12)

Organisationen erfüllen eine wichtige Funktion in unserer Gesellschaft, sind doch alle Menschen lebenslang vielfältig in diverse eingebunden. „Organisationen sind die Akteure der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft“ (S. 17). Rainer Zech richtet seinen Fokus tiefer, nämlich auf das Funktionieren der Organisationen selbst. Welche logischen Stränge sind erkennbar, wie zeigt sich die „Organisation als regelgeleitetes Entscheidungssystem“ (S. 17) in ihrer Steuerung, der (Wahrung) ihrer Identität und Kultur, ihrer Wandlungsfähigkeit?

Die neuere Systemtheorie nach Luhmann geht davon aus, dass Beschreibungen von Organisationen nicht richtig oder falsch sein können, sondern sich am „Unterscheidungsgebrauch des Beobachters“ (S.18) ausrichten. „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“ (Maturana 1998) und „Alles, was gesagt wird, wird zu einem Beobachter gesagt“ (von Foerster, zitiert von Dirk Baecker). Die OrganisationsberaterIn trifft also nicht auf ein festes Gebilde, sondern sie erlebt, je nach dem, mit wem sie es zu tun hat, unterschiedliche (An)Sichten und Aufträge. Auch Organisationen, die bisweilen eine Außenwirkung wie ein Tanker, ein Bollwerk, eine Festung erzielen, müssen für ihren Erhalt auf Umweltbedingungen reagieren. „Keine Organisation kann heute davon ausgehen, dass ihr Bestand unverändert gesichert ist. Hier setzt nun der Bedarf der Organisationsberatung an“ (S. 42).

Ohne Beratung kommt die moderne, globalisierte, neoliberale Gesellschaft nicht mehr aus. Diverse Formate bieten in allen Lebenslagen Hilfeangebote. „Beratung ist die Folge und vielleicht auch der Motor der zunehmenden Komplexität der Gesellschaft(...), ein Regulationsmechanismus neoliberaler Modernisierung...“ (S.81). Sie hat die Aufgabe, die Führung (= psychische Systeme) darin zu unterstützen, „die Selbststeuerung des sozialen Systems Organisation“ (S.43) angemessen zu steuern. Wenn Beratung das gesellschaftliche Funktionssystem unterstützt, was sind dann die Anforderungen an Beratung? Vielfältige, bisweilen auch diffuse Beratungsanliegen (der Auftrag hinter dem Auftrag) müssen zu einem bearbeitbaren Auftrag formiert werden. Eine kreative und anspruchsvolle Aufgabe. „Die Kompetenzen der Berater zeigen sich in fachlichem Know-how, hoher Prozesssensibilität, analytischem Verstehen, Strukturdenken und der Fähigkeit im Umgang mit Kontingenz, das heißt der Fähigkeit aus Unbestimmtheit und Zufällen Struktur zu bilden, um den Kunden so zu einer Zukunftsfähigkeit zu verhelfen“ (S.92).

Die Praxisbeispiele in Teil II verzahnen Zechs theoretische Reflexionen. Sie führen die Leserin durch verschiedene Beratungsfälle des Autors und seines Teams in ArtZet, und sind immer wieder gut verknüpft mit theoretischen Anmerkungen. Besonders anregend fand ich das Kapitel: Angesteckt: Übertragungsphänomene zwischen Kunden- und Beratersystem und die Nützlichkeit für Berater, sich selbst überraschen zu lassen. „Beratersysteme müssen über ein Schema verfügen, das einerseits für sie genügend Sicherheit bietet, das aber andererseits fluide genug ist, um sich immer wieder auf Überraschungen einzulassen, um aus Fremdem Lernchancen zu machen.“ (S. 201)

Die Fallbeispiele aus der Schulentwicklung und aus der Beratung eines Ministeriums (Autor: Falko von Ameln: Mikropolitik: Machtspiele in Organisationen) sind sehr lehr- und aufschlussreich. Der Autor zitiert Minssens Anmerkung (1998, S. 66), dass sich die Relevanz der Beratungsleistung „nicht nach Kriterien wie Wahrheit, Brillanz, Originalität oder Scharfsinnigkeit, sondern nach den Möglichkeiten, auch mikropolitisch in den Handlungskontext des Abnehmers zu passen.“ (S.258) Das klingt nicht nur anspruchsvoll, das ist es auch.

Dieses Buch ist besonders reizvoll für theorieaffine LeserInnen. Sie werden mit interessantesten Gedanken, Verknüpfungen und einer permanent mitlaufenden Erkenntnis der eigenen Sicht auf Beratung und Organisationen belohnt.

Hannover, den 04.03.2014