

3.5 DIE REFLEXION DER FORSCHUNG: APPLIED NARRATIVES UND SYSTEMIC INQUIRY

Mit den Ausführungen zur Forschung als Beratungsprozess wurde schon innerhalb des ursprünglichen Forschungsvorhabens eine Option angedeutet, die sich in der Praxis systemischer Beratung in den folgenden Jahren etablierte. Zum einen wurde der Diskurs im Bezug auf narrative Ansätze entfaltet und vom Storytelling¹²² über das Story-listening¹²⁴ bis zum Story-Management¹²⁵ weitergeführt. Zum anderen wurden systemische Evaluations-Settings in Anlehnung an Methoden wie Appreciative Inquiry¹²⁶ als Systemic Inquiry für die Organisationsentwicklungsberatung spezifiziert.

Unter den Überschriften Applied Narratives und Systemic Inquiry soll im Nachfolgenden eine Reflexion auf die methodischen Weiterentwicklung des oben beschriebenen Forschungsdesigns nachgezeichnet werden. Es beginnt mit einem kleinen Ausflug in die Theorie. Darin thematisiert Applied Narratives die theoretischen Implikationen der Entdeckung des Beobachters für die Selbst-Wahrnehmung der Organisation. Der Fokus liegt auf der Frage: „Was und vor allem wie kann eine Organisation etwas über sich selbst wissen und was impliziert dies?“

Systemic Inquiry ist eine Methode der Organisationsentwicklung auf der Grundlage von Applied Narratives. Systemic Inquiry illustriert die Konsequenzen aus der Entdeckung des Beobachters für die Praxis der Organisationsentwicklung und der Systemischen Intervention. Der Fokus liegt auf dem Wandel der Selbst-Wahrnehmung von Organisationen und auf der rückbezüglichen Natur von Interventionen. Systemic Inquiry setzt sich mit diesen Implikationen auseinander und eröffnet sowohl für Manager als auch die Berater einen interessanten Möglichkeitsraum. Was wäre wenn der Satz „Man kann nicht nicht intervenieren“¹²⁷ wahr oder zumindest eine adäquate Beschreibung der Natur von Interventionen wäre? Systemic Inquiry organisiert eine Methodologie, die im Rahmen ihrer Reflektion sich selbst immer einen Schritt voraus ist.

¹²³ Zu Storytelling vgl. Frenzel/Müller/Sottong (Unternehmen im Kopf, 2000)

¹²⁴ Storylistening geht zurück auf die Ausführungen von Liebl/Rughase (Storylistening, 2002)

¹²⁵ Umfassend zu Storymanagement Loebbert (Storymanagement, 2003)

¹²⁶ Appreciative Inquiry gilt als ausgewiesene Methode seit Cooperrider/Srivastva (Appreciative Management, 1999). Dazu auch Bonsen/Maleh (Appreciative Inquiry, 2001)

¹²⁷ „You cannot not communicate“ ist eines der bekanntesten Zitate von Watzlawick (Wirklichkeit, 1978). Blendet man dies auf soziale Systeme, dann sind Kommunikationen als Interventionen zu verstehen. Vgl. hierzu Willke (Interventionstheorie, 1994)

Applied Narratives

Applied Narratives sind, wörtlich übersetzt, angewandte Erzählungen und Geschichten.¹²⁸ Das Thema, dem sich Applied Narratives annimmt, ist die Frage nach den Möglichkeiten, Unternehmen, Firmen oder Organisationen zu beobachten und zu verstehen, wie sie sich selbst verstehen. Im Zentrum dieses Theorieentwurfs stehen die funktionalen Implikationen der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung sozialer Systeme über Geschichten. Die Theorieanlage der Applied Narratives betreibt Folgenabschätzung bezüglich dieser selbstreferentiellen Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung und setzt sich mit den Optionen der Nutzung dieser Implikationen auseinander. Applied Narratives beschreibt einen funktionalanalytischen Zugang zu der narrativen Selbstthematization von Organisationen und setzt den Umgang mit diesen Geschichten disponibel. Die Geschichten, die Organisationen über sich selbst erzählen könnten stets auch andere sein. Mit der Sensibilität für diesen Umstand liefert Applied Narratives neue Antworten auf alte Fragen.

Die manageriale Praxis artikuliert seit langem schon eine Kritik an den Beobachtungsinstrumentarien des sogenannten Scientific Management. Die Logik der Wirtschaft, zahlen | nicht-zahlen¹²⁹, ist eine einäugige sozusagen zyklische Perspektive. Sie basiert nur auf einer einzigen Unterscheidung und gibt nur eine einzige Perspektive vor. Auch wenn dies die wichtigste Perspektive für ein Unternehmen ist, macht sie die Firma blind für alle anderen Perspektiven. Die naheliegende Idee besteht darin, auf eine holistische Perspektive einzunehmen, die mehr ist als die Summe der Teile einer einzigen Perspektive. Die bekanntesten Modelle, die dies versuchen, wie beispielsweise das St. Gallener Management Modell¹³⁰, geben jedoch kein vollends zufriedenstellendes Bild. Solche Modelle sind umfassender und bringen viele Vorteile, jedoch gewinnen sie keinen befriedigenden Zugang zu den Eigentümlichkeiten des Ganzen sozialer Systeme¹³¹.

¹²⁸ Ausführlich zu Applied Narratives Czarniawska (Narrative Approach, 1998), Boje (Narrative Methods, 2001), Lissack/Letiche (Complexity, Emergence, Resilience, and Coherence, 2002) und Hjorth/Stejaert (Narrative and Discursive Approaches, 2004)

¹²⁹ Nach der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft wird Wirtschaft durch Differenzierung in zahlen | nicht-zahlen differenziert. Vgl. Luhmann (Soziale Systeme, 1984). Als ein operational geschlossenes System strapaziert die Wirtschaft diese Kodierung zu sehr und wird für jegliche andere Perspektive blind. Dazu Willke (Atopia, 2001)

¹³⁰ Zum St. Gallener Managementkonzept siehe Bleicher (Integriertes Management, 1991)

¹³¹ Die Implikationen für die Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung gehen viel weiter, als man es dem St. Gallen Modell jemals zu geschrieben hat. Die Sys-

Die soziologische Systemtheorie gilt heutzutage als das vielversprechendste Angebot einer Lösung dieses Problems. Es ist eine ganzheitliche Theorie mit einem dementsprechend Anspruch auf Universalität. Entscheidet man sich für die Systemtheorie, kann eine Antwort auf die besondere Herausforderung an die Operationalisierung der Beobachtung der Ganzheit sozialer Systeme gelingen. Einfach ist das nicht, denn systemtheoretisch gesehen bestehen soziale Systeme aus Kommunikationen und nur aus Kommunikationen. Man mag Leute herumlaufen sehen, oder in ihren Büros sitzen, man mag die Produktionsorte, Produkte und Logos erkennen, was jedoch eine bestimmte Unternehmung ausmacht, ist das, was sie über sich selbst kommunikativ prozessiert. Das Problem liegt dann in der Beobachtbarkeit von Kommunikation. Denn wenn man Kommunikationen beobachtet, dann kann man diese nur für einen kurzen Moment tun; sie kommen nur zu einem bestimmten Moment vor und verlieren sodann wieder ihre Existenz. Der Trick zur Lösung dieses Problems liegt darin, dass soziale Systeme ihre Selbstbeobachtung in der Form von Handlungssystemen organisieren¹³². Angesichts eines Handlungssystems kann man Geschichten erzählen, Geschichten über das was passiert, über Vergangenes, über den aktuellen Zustand, über die Strategien und die Zukunft. Organisationen gewinnen in Form von Handlungssystemen Beobachtbarkeit sowohl für sich selbst als auch für externe Beobachter.

Diese Idee der Beobachtbarkeit leitet über auf die Methodologien des Storytelling, deren prominenteste Vertreter das Sense Making¹³³, die Rich Pictures¹³⁴ und die Learning Histories¹³⁵ sind. All diese Ansätze gehen davon aus, Organisationen als Collage aus Geschichten verstehen zu können. Weiterhin teilen sie ein breiteres Verständnis darüber, um welche Geschichten und Erzählungen es dabei geht. Im Fokus der Beobachtung steht nicht nur die offizielle Geschichte einer Organisation wie sie im Geschäftsbericht, der Fernsehwerbung oder Werbebroschüren erzählt wird. Darüber hinaus finden auch die inoffiziellen Geschichten, die implizit vorhandenen Bilder, die Gerüchte, die Kantinengespräche und die abseits stattfindenden Diskussionen, Berücksichtigung. So ist es möglich eine Organisation als Ganzes zu beobachten.

temtheorie gilt als eine Bedingung nicht nur für holistischen Modelle innerhalb der Wissenschaftsdisziplinen sondern für die ganze Wissenschaftsdisziplin als solche. Dazu Beyes (Kontingenz, 2003) und Winter (Theorie des Beobachters, 1999)

¹³² Vgl. Luhmann (Soziale Systeme, 1984), S. 226

¹³³ Dazu Weick (Organisieren, 1979; Sensemaking, 1995)

¹³⁴ Rich Pictures sind zurückzuführen auf die Soft System Methodologies von Checkland und Wilson Checkland (System Thinking, 1981) und Wilson (Systems, 1984)

¹³⁵ Zu Learning Histories siehe Kleiner/Roth (Experience, 1997)

Man kann diese Geschichten der Organisationen im Hinblick auf Spezifität und Relevanz analysieren. Die Spezifität wird in der organisationalen Semantiken greifbar¹³⁶. Innerhalb von Organisationen wird eine sehr spezifische Sprache gesprochen, die sich von den allgemeinen Sprachgebrauchen unterscheidet. Wie es jeder als Neuankömmling schon erlebt hat, werden bestimmten Wörtern bestimmte Bedeutungen zugemessen, die sich mal mehr, mal weniger stark von der üblichen Bedeutung außerhalb des Unternehmens unterscheiden. Dies ist der Bedeutungsmehrwert, der indiziert, wo man sich befindet. Über sprachliche Spezifität lässt sich Inklusion und Exklusion, das Zugehörige und das Ausgeschlossene, markieren, darin organisieren und erkennen Organisationen ihre Grenzen. Doch dieser Aspekt der spezifischen Sprache innerhalb eines Unternehmens im Unterschied zu dieser außerhalb ist lediglich die Spitze des Eisbergs an Möglichkeiten einer semantischen Analyse, die an dieser Stelle nur angedeutet, aber nicht weiter ausgeführt werden soll.¹³⁷

Die Relevanz der erzählten Geschichten kristallisiert sich in deren Aufmerksamkeitsfoki. Diese Aufmerksamkeitsfoki sind Anziehungs- und Bezugspunkte für die in der Organisation prozessierten Geschichten. Zwei Aspekte sind hier relevant. Zuerst einmal gibt es die offizielle Relevanz. Das ist die veröffentlichte Historie des Unternehmens, das momentane Programm des Wandels oder die strategischen Initiativen des Topmanagements. Der zweite Aspekt sind die aktuellen Anliegen. Das ist die Atmosphäre in den Büros, was der Chef letzte Woche gesagt hat und was heute Morgen passiert ist. Die Kategorie aktueller Anliegen verschafft tieferen Einblick in die Relevanz von Geschichtensammlungen, die Offizielles und Aktuelles scheinbar unsortiert zusammenführen.

Mit der Entscheidung für die Systemtheorie geht die Möglichkeit einer noch tieferen Analyse soziale System einher, nämlich die Analyse des gegebenen Sets an Leit-Differenzen. Man stößt auf basale organisationale Leitdifferenzen, wenn man die Spezifität und Relevanz weiter untersucht. In Anlehnung an den Spencer-Brownschen Formenkalkül lässt sich herleiten, welche Differenzierung den jeweiligen Bezeichnungen, die als Begriffe und Worte in der Sprache kommunikativ prozessiert werden, zu Grunde liegen. In Anlehnung an die Genetik könnte man hier von einem Kode sprechen, der in allem weiteren kommunikativen Prozessieren ein bestimm-

¹³⁶ Siehe ausführlich Luhmann (Semantik, 1980)

¹³⁷ Der Analyse von Semantiken kommt heute in der Theorie und der Praxis der Sozialwissenschaften eine große Bedeutung zu. Vor allem Konstruktivismus, Dekonstruktivismus und Systemtheorie wagen sich immer weiter in die post-strukturalistischen Diskurse der Semiotik vor. Dazu Luhmann (Semantik, 1980; Soziale Systeme 1984)

tes soziales System erzeugt. So besehen, beschreibt die Analyse der basalen Leitdifferenzen die Binnenperspektive einer Organisation. Unter Berücksichtigung der Einbindung in Gesellschaft lässt sich die Idee der Leitdifferenzen mit dem Aspekt der Kodierung eines spezifischen sozialen Funktionssystems kombinieren¹³⁸. Die funktionalen Systeme einer Gesellschaft sind entlang einer fundamentalen Leitdifferenz kodiert; die Wirtschaft einer Gesellschaft zum Beispiel entlang der Leitdifferenz zahlen | nicht-zahlen. Innerhalb einer Organisationen findet man allerdings strukturelle Kopplungen mit den unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen und somit mehr als einer Ratio vor. Dies ist besonders augenfällig bei einem tiefergehenden Blick auf das Beispiel der Analyse von Verwaltungen, die in erster Line wohl mit der Kodierung der Politik Macht | keine Macht arbeiten, aber zunehmend auch die Kodierung der Wirtschaft in der Form der Leitdifferenz zahlen | nicht-zahlen berücksichtigen müssen. In Organisationen fallen nun diese Leitdifferenzen gesellschaftlicher Funktionssysteme in struktureller Kopplung ineinander und verdichten sich zusammen mit den relevanten und spezifischen Leitdifferenzen einer Organisation zu komplexen Selbst-Beobachtungsarrangements¹³⁹. In diesen Arrangements von Leitdifferenzen finden wir Informationen über den Zustand einer Organisation, die Komponenten ihrer Identität und die Dimensionen ihrer Möglichkeiten.

Applied Narratives beschreiben die organisationale Analyse als eine Kaskade von Geschichten, Semantiken und Leitdifferenzen. Solche Kaskaden komponieren ein ganzheitliches Bild der Organisation, beschreiben die Parameter der organisationalen Identität und erforschen den Möglichkeitsraum organisationaler Handlungsfähigkeit. Liest man die Applied Narratives-Kaskade von den Geschichten zu den Leitdifferenzen, so beschreibt dies ein leistungsfähiges analytisches Tool – Diagnosing the system. Liest man die Kaskade von Leitdifferenzen zurück zu den Geschichten, dann beschreiben Applied Narratives die Möglichkeit der Erstellung intelligenter Blaupausen für eine Systemische Intervention – Designing the system.

¹³⁸ Batesons Verständnis von Information (Ökologie, 1972), Spencer-Browns “Draw a distinction”-Konzept (Laws of Form, 1969) und Luhmanns Systemtheorie (Soziale Systeme, 1984) erlauben eine Perspektive auf soziale Systeme mit ausdifferenzierter Kommunikation im Rahmen deren besonderer Kodierung. Kommunikationen, die anhand einer spezifischen Kodierung operieren, schaffen ein operativ geschlossenes funktionales System mit allen autopoietischen Folgen. Zur Autopoiese Maturana/Varela (Baum, 1980)

¹³⁹ Baecker (Lenin, 2001) schlägt die Benutzung von Spencer Browns Haken (Laws of Form, 1969) als ein Tool zur Beschreibung sozialer Systeme vor. Damit gelingt die Formulierung komplexer Beobachtungsarrangements als ein bedeutungsvoller Ansatz für die Analyse von Aufmerksamkeitsfoki und die Semantiken sozialer Systeme

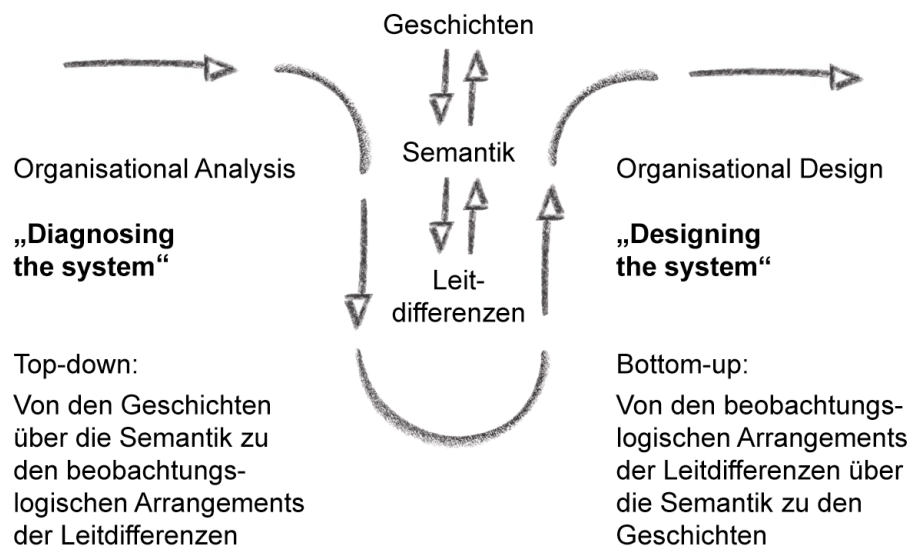


Abb: 12: Applied Narratives-Kaskade: Diagnose und Design

Systemic Inquiry

Applied Narratives fokussieren auf den Wandel in der Wahrnehmung von Organisationen. Systemic Inquiry¹⁴⁰ kombiniert dies mit der veränderten Wahrnehmung von Interventionen. Im Kern geht es, in Anlehnung an die Konzepte der systemischen Intervention¹⁴¹, um eine erweiterte Perspektive auf die Interview-Settings von Organisationsdiagnosen. Als Auftakt zu einem Beratungsprojekt Interviews mit Beteiligten durchzuführen, ist nicht ungewöhnlich. Was Systemic Inquiry verändert, ist die Einbeziehung der Beobachtungsfolgen in das Beobachtungs- und Interventionsdesign. Diese alternative Sicht überwindet die Ideen der Objektivität des externen Beobachters. Wie man nicht nicht kommunizieren kann, kann man nicht nicht beobachten. Kommunikation ist Beobachtung. Und in Anbetracht eines sozialen Systems, das aus Kommunikationen besteht, kann man, wenn man beobachtet, nicht nicht intervenieren. Jede Beobachtung ist Intervention. Dies ist die erste Implikation, die jedoch eher zu einem Problem als zu einer Lösung führt. Dafür ist die zweite Implikation für die Praxis sehr viel interessanter. Eine systemische Intervention ist eine Intervention, die im

¹⁴⁰ Ausführlich zu Systemic Inquiry Klein (Exploring Organisations, 2005; Systemic Inquiry, 2004; Beobachtung, 2003)

¹⁴¹ Zur systemischen Intervention Willke (Intervention, 1994) und Königswieser/Exner (Intervention, 1998)

Sinne einer Selbstbeobachtung in Kontakt mit sich selbst steht. Dies setzt ein gutes Verständnis für die Kybernetik von Interventionen voraus. Alles was man tut, wirkt zurück; soziale Systeme sind nicht-triviale Maschinen.¹⁴² Gibt man einem solchen erweiterten, auf sich selbst bezogenem Verständnis von Interventionen nach, kommt man zu dem Schluss, dass eine Methodologie der Intervention nur eine Metamethodologie der Interventionsfolgenabschätzung sein kann. Sie muss sich in ihrem Interventionsvorhaben beobachtend selbst mitführen. „One size fits all“ bleibt ein Mythos, wenn es um Intervention in soziale Systeme geht. Systemic Inquiry ist eine solche Metamethodologie, die einen methodologischen Entwurf für eine maßgeschneiderte Intervention darstellt. Die Methode lässt sich auf die Implikationen der systemtheoretischen Perspektive ein und übersetzt diese in selbstreferentielle Beobachtungs- und Interventionsdesigns. Darin nimmt sie die oben formulierten Herangehensweisen der systemischen Evaluation auf und kombiniert sie mit den eigenen Interventionsfolgen zu einem leistungsfähigen Beratungsinstrument.

Der Ansatzpunkt von Systemic Inquiry als Beratungsinstrument sind organisationale Anliegen wie etwa organisationaler Wandel oder Corporate Branding. Ein solches Anliegen muss vom Prozesseigner genau formuliert werden, als Auftrag gleichermaßen für sich selbst, für die Organisation und etwaig unterstützende Beratung. Was soll erreicht werden und warum? Was ist das strategische Ziel und die Richtung für weitere Entwicklung? Woran soll erkannt werden, dass das Ziel erreicht ist? Die Qualität der Auftragsklärung ist auch in den Kontexten von Systemic Inquiry ein guter Indikator dafür, ob eine Organisation im guten Kontakt mit sich selbst ist. In der Regel ist sie das nicht, und mit der guten Klärung eines Auftrags ist dann immer stets die halbe Beratung erfolgt.

Das organisationale Anliegen ist die Referenz für jede Prozessarchitektur und jedes Interventionsdesign. Das gilt in besonderem Maße für die Bestimmung der relevanten Teilnehmer der Interviewstaffel eines Systemic Inquiry Prozesses. Inquiry bedeutet nicht, Geschichten abzufragen, um sich einer objektiven Wahrheit anzunähern. Will man etwas über eine Organisation wissen, verhält es sich wie bei einem Hologramm. Jedes einzelne Stück ähnelt dem Ganzen, verschwommen und unscharf mitunter, aber das Ganze ist erkennbar. Mit jedem zusätzlichen Stück wird das Bild klarer und sehr bald wird der Mehrwert eines jeden weiteren Stückes marginal. Jedoch ist das nicht der relevante Punkt. Die Anerkennung der Relevanz für ein organisationales Anliegen führt über Partizipation. Man findet sich besser nicht in einer Situation wieder, in der man jemandem erklären muss, wa-

¹⁴² Zur Ausarbeitung der Figur der Rückwirkung und damit zur Kybernetik siehe Foerster (Sicht und Einsicht, 1985; Wissen und Gewissen, 1993)

rum er oder sie für den organisationalen Prozess wichtig ist, aber nicht bei dem Prozess dabei sein kann. Es ist dies eine Frage der Wertschätzung.

Jeder Prozess, der in ein soziales System interveniert, braucht einen klar sichtbaren Anfang und ein ebensolches Ende. Das Ausflaggen eines Interventionsprozesses ist eine absichtsvolle Interpunktion einer kontinuierlichen organisationalen Entwicklung. Organisationen können sich nicht nicht entwickeln. Jeder explizit als solcher thematisierte Change Prozess lenkt lediglich für einen bestimmten Zeitraum die organisationale Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes organisationales Anliegen. Diese Periode sollte das Geschäftsjahr nicht überschreiten. Eher sollte es weniger sein als das, da man die organisationale Aufmerksamkeit nicht beliebig lange aufrecht erhalten kann. Das Engagement ermüdet und der Impuls, den man durch das Fokussieren erhält, wird verspielt. Man bekommt einen dieser unangenehm versandenden Veränderungsprozesse, die so typisch sind für überambitionierte Architekturen des Wandels.

Systemic Inquiry bedeutet Organisationsforschung. Sucht man nach authentischen, relevanten und spezifischen Geschichten, so impliziert dies die Verwendung offener qualitativer Interviews. Mit einem standardisierten Set an Fragen, wie in der Tradition der quantitativen Sozialforschung empfohlen, wird man nicht bekommen, was man sucht. Standardisierte Fragen-Sets tendieren dazu, eine wie auch immer geartete richtige Antwort zu befördern. Ein erfahrener Interviewteilnehmer weiß, vor allem in Beratungsprozessen, diese richtigen Antworten zu geben. Systemic Inquiry kennt keine Fragebögen. Alles, was in den Interviews zur Verfügung gestellt wird, ist eine Übersetzung des organisationalen Anliegens in einige wenige offene Leitfragen. Wie in der Evaluation der internen Beratung reichen oft drei verschiedene Fragen: Was ist interne Beratung? Was ist die Professionalität interner Beratung? Welche Qualifizierungswege zur Professionalisierung interner Berater haben sich bewährt? Das war alles. Die Antworten solcher offenen Settings sind regelmäßig überraschend und auch die Reaktion der Beteiligten darauf.

Der eigentliche Vorteil von Systemic Inquiry-Interviews liegt nicht in der wissenschaftlichen Analyse und dem Feedback an die Organisation. Er findet sich im Interview selbst. Wie in der systemischen Evaluation kreieren Systemic Inquiry-Interviews eine Einheit von Analyse, Konzept und Implementierung. Das Interview fokussiert die organisationale Aufmerksamkeit, schafft Bewusstsein und Partizipation. Es verzichtet in gewisser Weise auf Richtung und Ziele. Vielmehr integriert ein Systemic Inquiry-Interviewsetting die Tugenden der Appreciative Inquiry-Methodologie¹⁴³.

¹⁴³ Ausführlich zu Appreciate Inquiry Cooperider/Srivastva (Appreciate Management, 1999), und Bosen/Maleh (Appreciate Inquiry, 2001)

Die beschriebene Technik der Befragung schafft eine Atmosphäre der Wertschätzung, erleichtert die Suche nach Lösungen und aktiviert persönliche Potentiale und Ressourcen. Man stelle sich die Situation vor, in der ein Mitglied des mittleren Managements einem Interviewer gegenüber sitzt, der ihn tatsächlich nach seiner eigenen Sichtweise auf ein organisationales Anliegen, sei es der anstehende Wandel, die wünschenswerte Entwicklungsrichtung oder ein authentisches Branding befragt. Man stelle sich einen Interviewer vor, der, anstatt seinen starren Fragenbogen durchzuarbeiten, tatsächlich zuhört¹⁴⁴. Man wird einer Person gegenüber sitzen, die hoch erfreut weit über die vorher vereinbarte Zeit hinaus Geschichten erzählt. Daher legt man die Interviews besser ohne Zeitbegrenzung oder Druck durch darauf folgende Termine an.

Die Auswertung der Interviews folgt der Applied Narratives-Kaskade. Sie startet mit der Sammlung der Geschichten und der Reorganisation der Ergebnisse anhand der Aufmerksamkeitsfoki. So bekommt man so etwas wie die Top Ten der relevanten Geschichten und damit ein Bild, wie sich die Organisation selbst wahrnimmt. Es ist für die Bearbeitung der unterschiedlichen organisationalen Anliegen nicht immer erforderlich in die Tiefe der Differenzialarrangements vorzudringen. Manchmal reicht es einer Organisation ihre eigenen Geschichten wieder zu erzählen. Die Erfahrung mit Systemic Inquiry zeigt, dass eine solche Rückspiegelung der Aufmerksamkeitsfoki und der Geschichten und der damit verbundenen Befunde unkritisch und in der Regel sehr produktiv ist. Die Interviewten identifizieren sich mit ihren Geschichten und greifen gerne ihre eigenen, nun allerdings vergemeinschafteten Ideen und Lösungsvorschläge auf. Die eigentliche Wirkung des Feedbacks hängt vom Setting und der Inszenierung des organisationalen Anliegens ab. Die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten dafür erstrecken sich vom Anfertigen eines Berichts bis hin zu einem Big Bang mit einer größeren Gruppe, Workshops, Feiern, Rollenspielen, Kunst, Happenings etc. Es ist abzuwägen, was im konkreten Fall kulturell anschlussfähig und wirkungsvoll ist. Aber auch die Antwort darauf steckt meist schon in den Interviews. Ein Systemic Inquiry-Prozess bringt eine Organisation mit sich selbst in Kontakt, mit ihrer Identität und ihren Möglichkeitsräumen. Systemic Inquiry erschafft eine umfassende Partizipation und integriert jeden einzelnen mit seinem verantwortlichen Beitrag für das jeweilige organisationale Anliegen.

¹⁴⁴ Während Storytelling ein weitläufiges Konzept zum Verständnis von Organisationen wurde, brachten das Storymanagement wie Loebbert (Storymanagement, 2003) es beschreibt und im Besonderen das Storylistening von Liebl/Rughase (Storylistening, 2002) Konzepte, die eine Operationsebene erreichen, die weit über den bloßen Gedanken der Partizipation hinausgehen.

Weitere Entwicklung

Die Entdeckung des Beobachters veränderte vieles für die Praxis der Organisationsentwicklung. Sie geht in gewisser Weise in die Richtung der Selbsterkenntnis des Beobachters, sei es als Manager oder als Berater. Dies verändert die komplette Einstellung. Die guten Erfahrungen mit Systemic Inquiry zeigen, dass es möglich ist, in soziale Systeme zu intervenieren und dass dies für die weitere Entwicklung des Systems eine gewisse Richtung moderierend vorsteuert. Social-System-Engineering aber ist dies nicht. Die Richtung der Entwicklung mag klar sein, die eigentliche Performance jedoch wird durch die dem System zu Grunde liegenden Dynamiken und nicht von einem omnipotenten Berater bestimmt. Anstelle einer haargenauen Analyse, ist es wichtiger, Möglichkeiten bereitzustellen, die eine Organisation mit sich selbst in Kontakt bringen. Es liegt stets in den Händen der Organisation, die Richtung zu bestimmen. Mit der Selbsterkenntnis des Beobachters kommt ein anderer Gedanke in den Blick nämlich die Unterscheidung zwischen Person und Organisation, zwischen Psyche und sozialem System. Man hat sich daran gewöhnt Beobachter als Personen zu sehen. Das Konzept des Beobachters jedoch geht weit darüber hinaus. Organisationen beobachten sich selbst, Kommunikationen beobachten sich selbst. Dies kann in den Folgen für jegliche soziale Praxis, sei es Planung oder Tagesgeschäft in Unternehmen, Institutionen oder Verwaltungen niemals unterschätzt werden.

Wir stehen am Rande neuer Formaten im Management und der Beratung. Bevor es jedoch soweit ist, braucht es eine Weiterentwicklung der Theorie sozialer Systeme, die die Facetten der Möglichkeit und Grenzen von Kommunikationen, die sich selbst beobachten, berücksichtigt. Dies geschieht nicht nur auf der Ebene von Strukturen und Prozessen, sondern auch beim Lancieren spezifischer Anliegen innerhalb der Kommunikation und bei der Platzierung von Beiträgen zu bestimmten organisationalen Diskursen. Wahrscheinlich aber sind wir schon viel näher an solch einer politischen Praxis des Managens von Kommunikationen und Diskursen als wir es ahnen.