

Organisationsberatung eine 'unmögliche' Dienstleistung



*Ein Gespräch mit
Rudolf Wimmer*

T.B. • Herr Wimmer, mit welchem Verständnis von Organisation arbeiten Sie als systemischer Berater?

R. W. • Für mich sind Organisationen ein ganz bestimmter Typus von sozialen Systemen, die sich um gesellschaftliche Problemstellungen herum ausbilden. Sie beziehen ihren Existenzgrund daraus, dass sie Leistungen für ihr gesellschaftliches Umfeld erbringen.

Moderne Gesellschaften haben in ihrer Evolution eine Komplexitätsstufe erreicht, auf der es Sinn macht, diesen Typus von sozialen Systemen zu kreieren. Moderne Gesellschaften stellen ein ganz besonderes, organisationsforderndes Milieu dar. Und dadurch, dass Organisationen nicht nur Probleme bearbeiten, sondern auch immer wieder Probleme aufwerfen, bieten sie wiederum Anlass, dass sich um diese ungelösten, quasi externalisierten Problemstellungen herum erneut Organisationen ausbilden. Organisationen bekommen ihren funktionalen Sinn in modernen Gesellschaften dadurch, dass sie Energien für die Bewältigung von Problemstellungen engführen können. Dabei sind sie meistens in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft eingebettet, die als solche aber keine handlungsfähigen Einheiten sind und von daher Organisationen benötigen.

Dieser Typus von sozialen Systemen, den wir Organisation nennen, gewinnt seine spezifische Art der internen Strukturierung und Prozessgestaltung aus den Charakteristika jener Leistungen, die er an seine Umwelt abgibt - Produkte und Dienstleistungen im Falle von Unternehmen, geprüftes Wissen im Falle von Forschungseinrichtungen oder Rechtsentwicklungen im Falle von Gerichten. Ausschlaggebend für diese Prozesse der Leistungserbringung ist es, dass es gelingt, immer wieder von neuem Entscheidungen an Entscheidungen anzuschließen. Entscheidungen sind also jene spezifischen Kommunikationsereignisse, mit deren Hil-

fe sich Organisationen reproduzieren. Dieser Reproduktionsmodus unterscheidet diesen Typus von sozialen Systemen deutlich von einfachen Interaktionssystemen, von Familien aber auch von gesellschaftlichen Funktionssystemen wie der Wirtschaft, der Politik, der Wissenschaft etc. Organisationen zentrieren ihr Kommunikationsgeschehen um Fragen der Aufgabenerledigung. Sie verknüpfen Mitglieder in ihrer Funktion als Stelleninhaber zum Zweck der Zielerreichung. Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind dabei nicht Selbstzweck. Ein Drittes, die Aufgabe, verbindet und steuert Mitglieder wie deren Beziehung untereinander. Diese Engführung auf koordinierte Leistungserbringung erzwingt es, Personen als austauschbar anzusehen und die Kontinuität über die eingespielten Verfahren, Regeln und kulturellen Besonderheiten zu bewerkstelligen.

Häufig wird Organisation auch mit Hierarchie gleichgestellt. Mit diesem Verständnis wird allerdings das soziale Phänomen Organisation mit einem ganz bestimmten Modus der internen Verknüpfung von Kommunikations- und Berichtswegen gleichgesetzt. Dieser Simplifizierung des Organisationsbegriffes können wir weder in unseren theoretischen Herangehensweisen noch in unserer praktischen Arbeit als Organisationsberater folgen.

T.B.: An Ihrer Definition fällt auf, dass Sie nicht, wie sonst üblich, von Intentionen oder Motiven irgendwelcher Personen sprechen. Sie stellen auf soziale Systeme ab, die auf eine gesteigerte Komplexitätsslage reagieren und spezielle Aufgaben erledigen. Wo bleiben die in handlungstheoretischen Ansätzen so wichtigen Motive der Akteure?

R. W.: In der Entstehungsphase eines Unternehmens müssen Personen als 'Energie-träger' genutzt werden, damit etwas in Gang kommt. Wie in jeder Kommunikation muss auch hier auf Personen als 'Energiebasis' bzw. 'Energiespender' zurückgegriffen werden. Aber in dem Moment, in dem sich - sozial gesehen - eine Grenze um einen derartigen Leistungsprozess herum ausbildet, verselbständigt sich das Ganze relativ bald, auch wenn man dann immer noch auf personenbezogene Vorstellungen und Handlungsabsichten zurückgreift. Man kann beispielsweise an Familienunternehmen sehr gut sehen, wie sich ein sehr enges Verhältnis zwischen der Gründerpersönlichkeit und den Eigenheiten des sozialen Systems herausbildet. Es ist ganz deutlich ein Ergebnis der Koevolution zwischen dem, was wichtige Persönlichkeiten in eine Organisation eingebracht haben und dem, was daraus im Laufe der Zeit gemacht worden ist.

T.B.: Sie sagen, ab einer bestimmten Stufe verselbständige sich das Ganze ...

R. W.: ... und zwar relativ rasch.

T.B.: Werden dann keine Motive mehr benötigt, um zu erklären, was in den Organisationen geschieht? J

R. W.: Wir brauchen Motive natürlich insofern, als es in jedem Fall eine sehr enge Verzahnung zwischen Personen und sozialen Systemen gibt. Aber Organisationen sind schließlich - im Gegensatz zu Gruppen oder Familien - relativ personenfern gebaut. Sie fußen darauf, dass ihre Entscheidungsprozesse zwar auf Personen zugreifen, in ihrer Existenz aber nicht auf bestimmte Personen angewiesen sind.

Organisationen zeichnen sich durch die Austauschbarkeit von Personen aus. Von daher braucht man die Motivlage von Personen als 'Energiebasis', aber die Personen können morgen schon ganz andere sein. Eine Organisation organisiert sich selbst die Personen, die sie braucht. Das sieht man deutlich im Organisationsalltag: Manche Personen werden sehr gut in eine Organisation integriert, andere werden abgestoßen. Um die eigene Überlebensfähigkeit zu gewährleisten, sucht sich die Organisation im Bedarfsfall neue Leute, die die gewünschten Funktionen erfüllen können. Um also Organisationen als soziale Systeme zu erklären, würde ich den Motivbegriff nicht in den Vordergrund stellen.

T.B.: Alle aktuellen Managementratgeber verweisen auf neue, komplexere Anforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Sie selbst haben in Ihrer Definition soeben auch von einer evolutionär hohen Komplexitätsstufe gesprochen. Worin bestehen die komplexeren Anforderungen im Einzelnen?

R. W.: Aus meiner Sicht haben sich gerade in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren die Rahmenbedingungen für das Überleben von Unternehmungen drastisch geändert. Auf einen Nenner gebracht, hat sich die Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld von Unternehmungen im Verhältnis zur Geschwindigkeit des eingebauten Selbstveränderungspotenzials enorm gesteigert. Für einen Großteil der Unternehmungen war bis in die 80er Jahre hinein eine gewisse Synchronizität zwischen unternehmensinterner Entwicklung und der Veränderungsdynamik in ihrem Umfeld gegeben, so dass sich so etwas wie eine 'natürliche Passung' immer wieder herstellen lassen. Die Unternehmungen, die diese 'Passung' nicht geschafft haben, sind halt verschwunden. Was für mich nun aber die neue Qualität in der Dynamik der 90er Jahre ausmacht, ist das Auseinanderdriften dieser zwei Veränderungsgeschwindigkeiten.

Die Beschleunigung des Veränderungstempos im Umfeld von Unternehmungen hat eine Vielfalt von Gründen, die man heranziehen kann, ohne gleich eine kausale Wirkungskette herstellen zu müssen. Sie hat sicher sehr viel damit zu tun, dass es in den meisten 'reiferen' Branchen - wie z.B. in der Stahlbranche, in der Automobilindustrie, in der chemischen Industrie, in den meisten Sektoren der Konsumgüterindustrie aber auch im Bankenbereich - dauerhafte Überkapazitäten gibt, womit die Wettbewerbskonstellation eine drastisch andere geworden ist. Sie hat natürlich auch damit zu tun, dass der technologische Fortschritt eine Form von Leistungserbringung ermöglicht hat, die der Individualisierung unserer Gesellschaft weitgehend gerecht werden kann, ohne auf die Kostenvorteile der Massenproduktion verzichten zu müssen. Im Gegensatz zur klassischen Massenproduktion kann man heute wesentlich individualisiertere Produkte herstellen, was - um die nötige Flexibilität zu gewährleisten - eine zusätzliche Komplexitätssteigerung im Inneren der Organisationen bewirkt hat. Natürlich haben wir es auch mit Phänomenen zu tun, die man heute vielfach mit dem Stichwort 'Globalisierung'¹ beschreibt. Durch sie haben sich die Markthorizonte drastisch verändert. Wir haben es heute mit einer Weltgesellschaft zu tun, in der es keine regional-geographisch geschützten Räume mehr gibt. Gerade das Zusammenwachsen der Telekommunikation mit den daten-

verarbeitenden Industrien hat über alle Grenzen hinweg zu einer Beschleunigung der Erreichbarkeiten geführt. Das hat eine Dynamik ausgelöst, die es in der Form geschichtlich noch nie gegeben hat.

Das sind nur einige Beispiele für den gesellschaftlichen Strukturwandel, den wir insbesondere im Wirtschaftssystem beobachten können, der aber auch Auswirkungen auf das politische System und andere gesellschaftliche Funktionsbereiche hat. All das hat die Komplexitätssteigerung des Umfeldes von Unternehmungen vorangetrieben. Und das verlangt dann wiederum ein bestimmtes Antwortverhalten auf der Unternehmensseite.

T.G.. Was wären typische Antworten aufsteigende Komplexität in der Umwelt?

R. W. • Eine der typischen Antworten ist die Auflösung klassisch funktionaler Organisationsarchitekturen, mit denen man Organisationen arbeitsteilig zu strukturieren versuchte. Vertrieb, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Technik usw. bis hin zur Entwicklung stellte man bislang nebeneinander und bemühte sich, diese Bereiche über Hierarchie zu koordinieren. Solche Organisationsstrukturen sind heute in der Wirtschaft immer weniger anzutreffen. Die meisten haben versucht, ihre Unternehmungen so umzubauen, dass sie marktnahe, kleine, überschaubare Einheiten bilden, also Unternehmungen im Unternehmen, die versuchen, die unterschiedlichen Funktionen in überschaubaren Dimensionen ins Unternehmen zu integrieren, so dass so etwas wie ein Markt *im* Unternehmen zustande kommt oder Kunden-Lieferanten-Verhältnisse *im* Unternehmen aufgebaut werden. Vielfach ist es so, dass dann über diese Kunden-Lieferanten-Verhältnisse intern und nach außen hin die Leistungsprozesse gesteuert werden. Die Chaostheorie spricht in diesem Zusammenhang von 'Selbstähnlichkeit'¹ als Bauprinzip von Organisationen. Das Abgehen von den klassisch-funktional-bürokratischen Strukturen und die Hinwendung zu Selbstähnlichkeitsprinzipien ist für mich eines der zentralen Umbauprogramme der 90er Jahre.

Eine andere Maßnahme, die auch mehr oder weniger erfolgreich durchgeführt wird, ist der Versuch, die Leistungsprozesse auf die eigenen Stärken zu konzentrieren, also auf Felder, auf denen man im Vergleich zu anderen Mitbewerbern oder Unternehmungen leistungsstark ist. Wir sprechen hier vom Prinzip der 'Kernkompetenzen'¹. Das wiederum bedeutet, dass ganz neue Kooperationsanforderungen mit anderen Unternehmungen in der Wertschöpfungskette entstehen. Auf der einen Seite holt man sich also durch das Prinzip der kleinen überschaubaren Einheiten marktformige Koordinations- und Steuerungsprinzipien ins Unternehmen herein, auf der anderen Seite entstehen neue Kooperationszwänge mit selbständigen Partnern, was ebenfalls eine neue Form des Handlings verlangt. Dieses wird in der Theorie unter dem Stichwort 'Netzwerk' oder 'Vernetzung' diskutiert. In diesem Zusammenhang beobachten wir die Entstehung von eher organisationsförmigen Steuerungsformen am Markt. In diesen Fällen spielt sich der Wettbewerb nicht zwischen Unternehmen ab, sondern es beginnen Cluster an netzwerkförmigen Kooperationspartnern, quasi Unternehmenspartnerschaften, mit anderen Clustern am

Markt zu konkurrieren. Dies ergibt relativ labile Konstellationen, die keine derartige Stabilität aufweisen, wie man sie bei Organisationen vorfindet.

Hier schließt sich eine wichtige Fragestellung an: Wenn wir Organisationen in ihrer Binnenkomplexität so denken, dass sie ihre internen Subsysteme nicht mehr in einer relativ strikten, hierarchischen Kopplung aneinander binden, um darüber Koordination sicherzustellen, sondern davon ausgehen, dass sie weitgehend autonome, nur lose gekoppelte Einheiten ausbilden, die sich selber marktbezogen am eigenen Überleben ausrichten, wie entsteht dann so etwas wie Koordination in den Unternehmungen? Das ist eine der größten Herausforderungen, nicht zuletzt auch in der Beratungspraxis. Viele unserer konkreten Beratungsprobleme sind um diese Kernthematik der Steuerung herum gebaut. Hier zeigt sich, dass Teams eine ganz neue Funktion gewinnen, weil nunmehr Koordination darauf hinausläuft, dass Aushandlungsprozesse zwischen den einzelnen Einheiten zustande kommen, die nicht mehr einfach par ordre du mufti angeordnet werden können. Es geht nunmehr darum, dass die einzelnen Einheiten in Kommunikationssituationen Gelegenheit bekommen, ihre Logik einzubringen und auf der anderen Seite registrieren, was die Grenzen und Möglichkeiten der anderen Einheiten sind. Nur so können sie füreinander brauchbare Umwelten werden. Damit stellt sich das Problem, dass dieser in Unternehmungen evozierte, qualitativ ganz neue Kommunikationsbedarf einer Bearbeitung zugeführt werden muss. Dafür haben die meisten Unternehmungen - von Organisationen aus anderen Bereichen wie etwa der öffentlichen Verwaltung ganz zu schweigen - kein angemessenes Repertoire, weil sie schlicht aus einer anderen Zeit stammen.

T.B.: Sie denken wahrscheinlich noch zu sehr in hierarchischen Modellen?

R.W.: Genau, und sie sehen den Aufwand an Kommunikation immer noch als eine Art Störung an. In der klassisch-hierarchischen Denkweise ging man im Grunde davon aus, dass Kommunikation durch die Hierarchie überflüssig wird. Jetzt muss Kommunikation zur Sicherung des Überlebens organisiert werden. Das ist das Kerngeschäft von Führung. Ihr geht es darum, funktionierende Kommunikationsprozesse zu steuern, Gelegenheiten zu schaffen, Strukturen zu entwickeln etc. Darum denke ich, benötigen komplexere Gebilde kaskadenförmige Verzahnungen von Führungsteams. Die erste Ebene muss mit der zweiten Ebene zusammengebunden werden. An der Spitze des Unternehmens müssen die entscheidenden Aushandlungsprozesse stattfinden, die einerseits die Überlebensbedingungen für das Gesamtsystem sichern, andererseits aber gleichzeitig die Autonomiespielräume für die dezentralen Einheiten ermöglichen. In den Geschäftsbereichen spielt sich dann auf der nächsten Ebene dasselbe ab. Auch hier müssen die verzahnten Ebenen im alltäglichen Miteinander die Rahmenbedingungen immer wieder neu definieren, in denen sich die Leistungsprozesse abspielen. Für mein Verständnis bekommen dabei Teams eine ganz neue Funktion. In der klassischen Hierarchie wurden Teams immer als kompensatorische Einrichtungen behandelt, die, etwa bei Projekten, für Aufgaben eingesetzt wurden, die in den Routineprozessen der Hierarchie nicht zu bewältigen waren. In den neueren, komplexeren Organisationswelten werden sie zu

konstitutiven Elementen, die nicht ergänzend wirken, sondern unerlässliche Schaltstellen für die Steuerung eines Unternehmens darstellen. Auch an der Wandlung der Führung von einer individuellen Leistung in der Hierarchie zu einer Mannschaftsleistung hakt es in der Praxis, wenn etwa Führungskräfte, die aus einem ganz anderen Selbstverständnis heraus handeln, sich selber auch ganz anders erleben und völlig andere Messlatten für ein 'erfolgreiches Führungshandeln' anlegen, in die Paradoxien der Führung als Mannschaftssport bzw. als Teamleistung hineinlaufen.

T.B.: Inwieweit können Sie die Definition von Organisation, die Sie uns eingangs vorgestellt haben, in Ihren Beratungen berücksichtigen? Ist mit einem systemischen Organisationsverständnis Beratung überhaupt möglich?

R. W.: Es ist günstig, sich zunächst einmal vor Augen zu halten, dass Beratung eine Dienstleistung ist, deren Gelingen äußerst unwahrscheinlich ist. Das ist nicht nur eine hochgesponnene theoretische Einsicht! Wir mussten in unserer Beratungspraxis ganz hautnah die Erfahrung machen, dass Organisationen ausgesprochen eigenwillige Systeme sind, die sich durch Leute, die von außen kommen, nur sehr schwer beeindrucken lassen. Da sollte man sich keinen falschen Hoffnungen hingeben: Auch der Umstand, dass man geholt und bezahlt wird, spricht noch nicht für Wirkung und stellt nicht sicher, dass man automatisch einen zielgerichteten Beitrag zur Problemlösung leistet. Wir gehen davon aus, dass es einer eigenen Kunstfertigkeit bedarf, um mit einer Organisation in einen Kommunikationsprozess einzutreten, der Wirkungen erzeugt, die eine gewisse Wahrscheinlichkeit entstehen lassen, dass ein Beitrag zur Lösung und Bearbeitung von Problemen zustande kommt. Es war eine der zentralen Lernerfahrungen, auf die wir heute - nach vielen Erfahrungen des Scheiterns - zurückblicken können, dass wir uns intensiv um den Aufbau der Berater-Klienten-Beziehung kümmern müssen. Der Aufbau einer Beziehung selbst ist eine der zentralen Interventionsformen. Das bedeutet, man muss zunächst einmal Zeit investieren, um sich gemeinsam mit dem Kunden der Frage anzunähern: "Worum soll es denn eigentlich gehen? Was ist der Anlass der Beratung?" Man kann nicht naiv unterstellen, dass der Kunde eine für den Problemlösungsprozess brauchbare Problembeschreibung liefern kann. Er liefert eine Fülle von Symptomen, an denen er etwas Problematisches festmacht. Das Charakteristikum dieser Symptome und Problembeschreibungen ist immer, dass sie implizit bestimmte Lösungswege beinhalten, deren Verfolgung gerade *nicht zur* Problemlösung führt, sondern einen bestimmten Problemzustand auf Dauer stellt.

Die Kundenerwartung besteht zunächst darin, dass man ihn in seiner eigenen Sicht auf das Problem bestätigt. Lässt man sich aber auf diese Problemdefinition ein, begibt man sich in die Fallen der Handlungsunfähigkeit, die der Kunde für den Berater aufstellt. Der Kunde versucht, den Berater unschädlich zu machen, und das ist eine der Paradoxien im Beratungsalltag: Man wird einerseits geholt, um etwas zu verändern, andererseits aber bekommt man eine Menge Angebote, die einen unschädlich machen sollen. Unsere professionelle Kunstfertigkeit liegt darin, mit dieser Paradoxie so umzugehen, dass man trotzdem brauchbare Wirkungen auf der

Kundenseite erzeugt. Dazu ist eine tragfähige Berater-Klienten-Beziehung unverzichtbar. Sie entsteht unter anderem daraus, dass man den Kunden in den angebotenen Geschichten sehr ernst nimmt, dass man ihn aber gleichzeitig durch bestimmte Bearbeitungsformen in einen Nachdenkprozess involviert, der zu einer anderen Sicht auf seine Problematik führt. Wir sehen unsere Chancen als Dienstleister darin, etwas aus der Unwahrscheinlichkeit des Gelingens zu machen. Zunächst weiß man natürlich nicht, ob da etwas in Gang kommt, oder ob man sich an den chronifizierten Problemstellungen des Kunden die Zähne ausbeißt.

T.B.: Was machen Sie mit den ersten Problembeschreibungen, von denen Sie sagen, dass sie Lösungen enthalten, die keine wirklichen Lösungen sind?

R. W.: Man findet einen Ansatzpunkt genau darin, dass man diese ersten Problembeschreibungen sehr ernst nimmt und dem Kunden auf dieser Art und Weise zu verstehen gibt, dass man an seiner Problemstellung interessiert ist. Man zeigt Verständnis und vermittelt ihm das Gefühl: "Der kapiert, worum es mir geht!" Aber im Gespräch kommt der Kunde allein aufgrund der Art und Weise, wie man nachfragt, wie man das Umfeld des Problems ausleuchtet, welche Vorgehensweisen man zur Problembearbeitung vorschlägt und welche Teilnehmer und Fragestellungen man für Klausuren auswählt ganz automatisch auf Felder, die er bisher ausgespart hatte. Die Kunstfertigkeit besteht darin, dem Kunden das Gefühl zu geben, dass man genau an seinen Problemen arbeitet, um durch die Art und Weise des Vorgehens an jene Problemstellungen heranzukommen, die die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Bearbeitung erhöhen.

Das hört sich jetzt vielleicht etwas abstrakt an, aber lassen Sie mich diesen Aspekt an einem Beispiel verdeutlichen: Vor ein paar Jahren erhielten wir einen Beratungsauftrag in einem Lebensmittelunternehmen, das Margarine erzeugt. Dabei geht es um einen Produktionsprozess, der sehr störanfällig und technologisch nicht wirklich beherrschbar ist. Es werden in einem biologisch-biochemisch komplizierten Vorgang pflanzliche und tierische Fette, deren Qualität man ihnen nicht wirklich ansehen kann, unter verschiedenen Temperaturen in einer bestimmten Mixtur zu Margarine verschmolzen. Das Unternehmen hatte das Problem, dass ständig Störfaktoren auftraten, die man sich nicht erklären konnte, die es aber notwendig machten, die Margarine wieder einzuschmelzen oder gar wegzuworfen. Der Geschäftsführer hatte nun den Eindruck, dass die Meister, die diesen Produktionsprozess steuerten, nicht genügend Achtsamkeit auf den Prozess legten. Er sagte also: "Die sind nicht wirklich motiviert. Wenn sie aufpassten, gäbe es nicht so viele Fehlchargen!" So war es schon zu verschiedenen Abmahnungen gekommen. Man hatte auch schon in technologische Beobachtungsvorrichtungen investiert. Aber alles hat sich eher verschlimmert als verbessert. So sprach er mich an, ob ich nicht ein Motivationsseminar für seine Meister durchführen könnte.

T.B.: Er kannte also das Problem. Es sind die Meister.

R. W.: Genau. Ich habe daraufhin signalisiert, ich könnte mir schon vorstellen, so ein Seminar anzubieten, würde mir aber gerne zuvor mit den Meistern und dem Produktionschef die Produktion einmal genauer anschauen, um sicherzugehen, dass

wir den Punkt auch wirklich treffen. In den ersten Gesprächen mit den Meistern hat sich relativ rasch herausgestellt, dass sich da ein *circulus vitiosus* eingespielt hatte. Da der Geschäftsführer einen immensen Druck ausübte und immer wieder bestimmte Strafaktionen durchführte, waren die Meister sehr bemüht, dass man ihnen nichts nachweisen konnte, wenn etwas schief ging. Die Leute waren auf allen Ebenen so sehr damit beschäftigt, sich individuell in Sicherheit zu bringen, dass sie dem Produktionsgeschehen selber kaum noch Aufmerksamkeit schenkten. Je mehr Druck gemacht wurde, desto mehr mussten sie sich individuell schützen. Wir haben dann in einer Reihe von Workshops eine Art Störungsmanagement aufgebaut: Für alle Ebenen, bis hin zur Produktionsleitung, wurden bestimmte Maßnahmen erdacht, wie frühzeitig eingeschritten werden kann, sobald etwas beobachtet wird. Wir haben also den Geschäftsführer in diesen Prozess mit eingebaut und ihm auf diese Weise auch vor Augen führen können, in welcher Form sein bisheriges Verhalten Teil des Problems war.

Es ist ja immer die Schwierigkeit in solchen Prozessen, dass sich der Kunde, der Auftraggeber, gerne so definiert, dass er *nicht* Teil des Problems ist. Es sind immer die anderen. Unser Interventionsrepertoire muss einen Weg finden, dass er selbst in einer für ihn verträglichen Weise in die Bearbeitung und in die Abmachungen, die getroffen werden, mit eingebaut wird. Das ist in dem genannten Beispiel ganz gut gelungen. In meiner Sprache war es ein dem Komplexitätsgrad des Prozesses angemessenes Störungsmanagement. Es wurde klar, dass man mit Störungen rechnen und ein anderes Handling aufbauen muss, um die Fehlchargen und die damit verbundenen Schäden ein Stück weit reduziert zu bekommen. Es ist zugleich ein Beispiel dafür, wie man einerseits den Kundenwunsch ernst nimmt, aber andererseits einen Prozess inszeniert, der an andere Problemstellungen herankommt, in denen auch die Auftraggeber als Teil des Problems vorkommen. Doch wohlgemerkt, die Auftraggeber müssen in einer Weise vorkommen, dass sie es auch ertragen können und nicht vom Spielfeld gehen. Das macht für mich den zentralen Unterschied dieser Form von Dienstleistung im Vergleich zur klassischen Unternehmensberatung aus. Deren Geschäft besteht im Wesentlichen darin, dass sie die Auftraggeber in der Form beruhigen, dass sie sie als Teil des Problems außen vor lassen und vorgeben, ihnen in der Arbeit mit den untergeordneten Instanzen die Probleme abzunehmen. Als käme man auf diese Art und Weise zu Problemlösungen. Dabei werden aus meiner Sicht vielfach nur die definierten Probleme auf der Symptomebene bearbeitet, aber die tieferliegenden Grundmuster nicht wirklich berührt. Die Marktnische, auf die wir uns spezialisiert haben, besteht darin, Prozesse anzuregen, die die Chance erhöhen helfen, Auftraggeber bis in die höchsten Hierarchieebenen hinein als Teil des Problems in den Prozess zu involvieren.

T.B.: Damit streifen Sie das sensible Thema der 'Macht'. In systemtheoretischen Ansätzen wird oft so getan, als sei Macht nicht das Problem von Organisationen. *R.W.:* Auch zur Machtthematik ist unser Zugang in mehrfacher Hinsicht strategisch. Natürlich benötigt eine Organisation ganz bestimmte Machtressourcen, denn

sonst wäre der hierarchische Ebenenunterschied nicht zu halten. Dieser Unterschied muss aber gehalten werden. Dass die höher geordnete Instanz über Machtressourcen verfügt, rechtfertigt sich eben dadurch, dass mit ihrer Hilfe in Konfliktsituationen Selbstblockaden der untergeordneten Instanzen aufgelöst werden können. Das geht nicht machtfrei. Dieser Illusion hingen wir vielleicht noch in der Organisationsentwicklungsdebatte der 70er/80er Jahre an. Wir glaubten, Konflikte seien über einen herrschaftsfreien Diskurs auflösbar. In der Zwischenzeit haben wir lernen müssen, dass dem ganz sicher nicht so ist.

Organisationen sind als soziale Systeme auf Machtressourcen angewiesen, sobald sie Ebenenunterschiede ausdifferenzieren - was bei einer bestimmten Größenordnung unvermeidlich wird. Der Umgang damit ist aber ein hochsensibler. Wenn für andere erlebbar wird, dass Führungsebenen diese Funktion missbrauchen, wenn Machtressourcen also nicht zur Sicherung des Überlebens der Organisation eingesetzt werden, sondern der Verfolgung partikularer Interessen dienen, ist der Autoritätskredit sehr rasch verspielt. Dann ist die Fähigkeit, Pattsituationen der nächsten Ebene aufzulösen, dahin. Ich glaube, dass wir im Bereich der Organisationsentwicklung noch nie so sehr auf sensibel funktionierende Führungsstrukturen angewiesen waren, wie heute, einfach deshalb, weil die Organisationsstrukturen ständig labilisiert werden *müssen*. Das einzige, was in diesem Zusammenhang eine gewisse Stabilität geben kann, sind funktionstüchtige, aufgrund von Leistung akzeptierte Führungsstrukturen.

T.B.: Es wird m.a.W. eine funktionale Autorität, keine Autorität qua Amt benötigt?

R.W.: Richtig, positionale Autorität, die in der Umgebung so eingeschätzt wird, dass sie keinen Beitrag zur Problemlösung leistet, sondern lediglich der Aufrechterhaltung bestimmter Positionen oder Machtkonstellationen dient, ist unbrauchbar. Darum ist es sehr spannend, den Machtbegriff unter heutigen Gesichtspunkten neu zu diskutieren. Um das noch einmal zu betonen: Wenn Organisationen die für das Überleben notwendigen Machtressourcen leichtfertig verspielen, dann verspielen sie jede Art von Steuerbarkeit. Damit wären sie den Turbulenzen, in denen sie heute ihr Überleben organisieren müssen, vollständig ausgeliefert.

Wir haben als Berater in diesem Sinne mit Macht keine Probleme, soweit wir mithelfen können, funktionstüchtige Führungsstrukturen aufzubauen. Passende Führungsstrukturen zu etablieren ist eine der zentralen Herausforderungen in der Weiterentwicklung der Organisation in Richtung einer höheren Eigenkomplexität. In der Praxis trifft man natürlich immer wieder auf Personen, die für diese Aufgabe schlicht überfordert sind, die auf ihre scheinbaren Machtbefugnisse beharren und sich damit aber nur noch mehr ins Aus manövrieren. Das können sich Unternehmen immer weniger leisten.

T.B.: Ich komme noch einmal zum Systemischen Ihres Beratungsansatzes. Welchen spezifischen Beitrag leistet die Systemtheorie in Ihrer Organisationsberatung?

R. W.: Wir haben die Systemtheorie dafür ausgeschlachtet, unser Organisationsverständnis zu elaborieren. In der Zeit, da wir noch dem klassischen Organisationsentwicklungsdenken verhaftet waren, haben wir Organisation noch sehr mit Hie-

rarchie gleichgesetzt. Wir gingen von der Vorstellung aus, wenn wir mehr teamförmige Strukturen etablieren, geht es den Organisationen und den Menschen besser. Wir setzten also auf mehr Demokratie, mehr Mitsprache, mehr Mitbestimmung, mehr Partizipation. Das sollte sowohl den Personen als auch den Organisationen helfen. Das ist - auf einen einfachen Nenner gebracht - die 'Denke', aus der wir kamen. Die Systemtheorie hat uns geholfen, das soziale Gefüge 'Organisation' mit seiner Eigendynamik differenzierter zu betrachten.

Zweitens konnten wir unser Verständnis auch in der Frage vorantreiben, wie sich Organisationen entwickeln. Wir haben uns von der Vorstellung verabschiedet, dass Organisationen relativ stabile, ausschließlich an ihrer Selbsterhaltung interessierte soziale Gebilde sind. Heute gehen wir davon aus, dass Organisationen Gebilde mit einer sehr hohen Eigendynamik und mit sich ständig verändernden Strukturen sind. Organisationsstrukturen sind nichts Festes, was wir als Berater in Bewegung bringen müssten. Organisationen sind als soziale Gebilde in hohem Maße 'in Bewegung'. Unser Eingreifen ist immer ein Eingreifen in die Eigendynamik des sozialen Systems und muss sensibel dosiert und präzisiert werden, damit dieser Eigendynamik entsprechende Wirkungen erzeugt werden können. Gerade hinsichtlich unserer Vorstellungen von den Veränderungsmöglichkeiten, von den Grenzen und Chancen des Eingriffs verdanken wir der Systemtheorie sehr viele Anregungen.

In den letzten Jahren war es zum großen Teil unser Geschäft, Organisationen bei radikalen Umbauprozessen zu unterstützen. Es galt, Transformationsprozesse zu ermöglichen, die - theoretisch gesprochen - die Nichttrivialität von Organisationen berücksichtigen. Es ging um Prozesse, bei denen man sehen muss, dass jede Art von Transformationsimpuls auf Beobachtungen trifft, die ihrerseits wieder Reaktionen auslösen, die nicht prognostizierbar sind. Zur Frage, wie man solche Prozesse konzipieren und steuern kann, die im Grunde genommen eben nicht planbar und nicht prognostizierbar sind, die aber trotzdem konzipiert und vorangetrieben werden müssen, haben wir viele Anregungen aus der Systemtheorie gewinnen können. Sie verhilft zu solchen komplexitätsbewältigenden Interventionsformen - sowohl für das Management als auch für die Beratung.

Zum Beratungsfeld selbst: Ich glaube, dass Beratung eine dieser 'unmöglichen' Dienstleistungen ist, von der auch mit Blick auf Therapie oder Erziehung immer wieder gesprochen wird, zu der man als Professioneller gerufen wird, um Probleme zu lösen, auf die man keinen direkten Zugriff hat. Man ist darauf angewiesen, dass das soziale System in einer bestimmten Weise in eine Kooperation einsteigt, deren Ergebnis so etwas wie ein Selbstheilungsprozess ist. Die Frage lautet: Wie kann man diese 'unmögliche' Dienstleistung professionalisieren? Auch diesbezüglich haben wir von der Systemtheorie eine Fülle von Anregungen bekommen. Beispielsweise ist es gar nicht so einfach, sich auf soziale Situationen einzulassen, die unstrukturiert sind, die unkalkulierbar sind, in denen man sich auch ein Stück weit der Eigendynamik des Geschehens ausliefern muss.

T.B.: Wieso ist das so schwer? Weil unstrukturierte Situationen so komplex sind, oder weil sie einen auch affektiv belasten?

R.W.: Es ist weniger aufgrund der kognitiven Komplexität ein Problem, sondern eher, weil derartige Situationen ziemliche Unruhe erzeugen. Man bekommt Angst, sich in einer fremden Umgebung mit hohen emotionalen Erwartungen auf eine offene Situation einzulassen. Man weiß nicht, was dabei herauskommt. Wir haben in den Klausuren immer wieder mit relativ konflikthafter Situationen zu tun, in denen sich die Konfliktkonstellation erst langsam durch das Miteinanderreden herauskristallisiert, was man verhindern würde, wenn man sehr früh mit strukturierenden Vorschlägen oder gar mit Lösungen hineingehen würde. Dem Erwartungsdruck, mit schnellen Lösungen entlastend zu wirken, muss man standhalten. Und der Druck ist umso stärker, je höher die Angst auf der Gruppenseite ist.

Der Umgang mit auch für die Kunden angstbesetzten sozialen Situationen, das Gespür dafür, wann man entlastend eingreifen und wann man das Ganze auch hochdampfen lassen muss, damit für den Kunden überhaupt eine Lösung sichtbar wird, die dann auch weiterführend ist, ist äußerst schwierig und von größter Wichtigkeit. Die Steuerung solcher angstbesetzter sozialer Prozesse ist eine Anforderung für die Beratung, die viel Erfahrung verlangt, die aber auch durchaus professionalisiert werden kann. Man kann in Laborsituationen trainieren, mit unstrukturierten Situationen umzugehen. Man kann dabei lernen, auch die eigenen Befindlichkeiten zu entdecken und zu erkennen, wo man selber anfängt, mitzuschwingen, wo man die Distanz zum Kunden verliert und möglicherweise Partei ergreift, wo man die Form der 'zuwendenden Allparteilichkeit' verliert usw. Im Zuge des Aufbaus dieser Art von Professionalität sind schwierige Selbsterfahrungsprozesse erforderlich. Dabei kann ein theoriegeleitetes Hintergrundwissen - auch im Umgang mit der eigenen Person - sehr hilfreich sein, um pathologische oder sonstige unbrauchbare Denkmuster zu verhindern, die dann erst recht bei einem selber Lernblockaden aufbauen können.

T.B.: Sie sprechen Dinge wie 'persönliche Selbstreflexion' und 'Selbsterfahrung' an. Ist in diesem Zusammenhang die Systemtheorie, zumal die von Niklas Luhmann, wirklich brauchbar? Sie eignet sich gewiss, um den sozialen Kontext zu reflektieren, aber eignet sie sich auch, um die eigenen Verwickeltheiten zu reflektieren?

R. W.: Sehr sogar. Wir haben auch erst allmählich lernen müssen, dass man als Berater in sozialen Situationen - ob man es will oder nicht - zu einem Resonanzkörper wird. Wenn bei mir bestimmte Unbehaglichkeiten auftreten, weil ich merke, nichts geht weiter, wenn ich immer aggressiver werde und mich am liebsten auf einen Konflikt mit jemandem einlassen würde, oder wenn mich zunehmend das Gefühl einer abgrundtiefen Hilflosigkeit beschleicht, weil nichts mehr greift, wenn ich merke, ich werde passiver und passiver, meine Kräfte schwinden, mir fällt nichts mehr ein - das sind alles Erfahrungen, die ich aus dem Alltag als Berater sehr wohl kenne -, dann kann ich das natürlich persönlich nehmen und mich fragen: "Was ist bloß mit mir los? Habe ich schlecht geschlafen? Bin ich vielleicht nicht ganz gesund?" Man hat womöglich das Gefühl, der letzte Versager zu sein. Der Kunde

bietet vielfach Gelegenheit, die Emotionalität, die im Prozess aufkommt, persönlich zu nehmen. Gerade die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie hat mir sehr geholfen zu sehen, dass soziale Systeme mein individuelles Energiepotenzial aufgreifen und zugleich stimulieren. Natürlich muss ich auch immer eine gewisse persönliche Bereitschaft dazu mitbringen. Da wirken immer auch persönliche, individuell-genetische Faktoren und in der Sozialisation erworbene Persönlichkeitsstrukturen mit, aber mein eigenes Gewordensein interessiert mich in dieser Situation gar nicht. In dieser Situation interessiert mich: Was sagt mir meine Befindlichkeit über die Situation, mit der ich mich gerade auseinandersetze? Was kann ich daraus für die Diagnose der Situation lernen und gewinnen? Wenn ich mich z.B. ohnmächtig fühle und ich nicht mehr weiter weiß, dann kann ich davon ausgehen, dass genau das etwas ist, was dieses System im Moment prägt. Ich kann davon ausgehen, dass ich damit eine Funktion erfülle, die im System begründet ist. Das Ohnmachtgefühl, das im System herrscht, wird auf den Berater projiziert, und das Scheitern des Beraters stellt für den Kunden eine Beruhigung dar. Er kann sagen: "Na gut, wenn der Rudi Wimmer auch nicht weiter weiß, dann ist einfach nichts zu machen, dann muss man halt mit der Situation leben!" Ich persönlich gewinne eine Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten genau aus der Diagnose meiner Befindlichkeit. Wenn man dafür keine Antennen hat, die man nur durch wirklich intensive Prozesse der Introspektion, der Auswertung und der Selbstreflexion entwickelt, dann ist man dem ganzen Geschehen ziemlich hilflos ausgeliefert.

T.B.: Können Sie uns ein paar weitere Hinweise auf das typisch systemische Methodenrepertoire geben?

R. W.: Für unsere Arbeit ist ganz wichtig, nicht allein, sondern zu zweit zu arbeiten. Das lässt sich aus Kostengründen nicht immer herstellen, aber wenn es geht, arbeiten wir zu zweit. Wenn ich dann z.B. beobachte, dass man beginnt, sich im Kreis zu drehen, dann frage ich meinen Kollegen: "Mir geht es seit einiger Zeit so und so. Ich habe dies und das probiert, aber wir kommen da nicht weiter. Wie ergeht es denn Dir? Siehst Du das anders?" Ich führe dieses Gespräch coram publico. Ich spiele meinem Kollegen den Ball zu, und wir beginnen, uns vor der Gruppe auszutauschen. So bekommen die Teilnehmer die Möglichkeit, durch unsere Befindlichkeit und unser Reden in eine Metaposition zu gehen. An einer bestimmten Stelle an der man das Gefühl hat, jetzt ist genug Material da, kann man den Ball wieder in die Runde zurück spielen und fragen: "Ist das, was wir da erleben und miteinander ausgetauscht haben, nur unser Thema, oder kann der eine oder andere von Ihnen unser Erleben nachvollziehen?" Und dann kommt meistens: "Ja genau, das kennen wir! Wir verrennen uns auch häufig!" Dann sind wir schon auf der Metaebene, auf der wir die Mechanismen und Muster der Selbstlähmung im Kommunikationsgeschehen bearbeitbar machen können.

Eine andere, immer wirksame Intervention ist die, dass man an so einer Stelle einfach eine Pause macht. "Ich brauche an dieser Stelle eine Auszeit! Ich muss ein bisschen nachdenken! Gestatten Sie mir zehn Minuten. Gehen wir mal kurz Luft schnappen. Wir können dann ja wieder weitermachen." In der Zwischenzeit trinken

wir Kaffee, rauchen, unterhalten uns. Wenn das gut eingesetzt ist, erleben es die Leute immer als Entlastung.

T.B.: Und danach ist das System nicht mehr dasselbe?

R.W.: Die Situation wird eine andere, weil in der Zwischenzeit informell etwas passiert. Zudem habe ich mir in der Zwischenzeit womöglich etwas einfallen lassen, wo ich den Faden wieder aufnehmen kann. Da kann ich sagen: "Wir sind an dem und dem Punkt ..." oder "Wir müssen den Fokus wechseln ..." oder auch: "Bitte verstehen Sie mich, ich bin im Moment ratlos. Ich weiß da nicht mehr weiter ..." Die eigene Hilflosigkeit als eine Form der Intervention zu nutzen, ist an bestimmten Stellen ein sehr probates Mittel, weil damit die Verantwortungsdelegation des Kunden, der ja die Problemlösungserwartung auf den Berater projiziert, diesen aber gleichzeitig fesselt, so dass nichts mehr geht, umdelegiert wird. Man kann hier von einer Umkehr der Verantwortung sprechen. Man sagt: "Ich weiß nicht mehr weiter!", und dann können die anderen sagen: "Wir müssen abrechen!", oder es fällt dem einen oder anderen doch noch etwas ein. Wenn man auf der Beziehungsebene eine gute Basis hat, dann habe ich es noch nie erlebt, dass an dieser Stelle wirklich abgebrochen wurde.

T.B.: Wie schafft man es, durch das Nadelöhr der Kommunikation mit nur wenigen Mitgliedern einer Organisation auf die gesamte Organisation nachhaltig einzuwirken?

R.W.: Auch das erfordert mehrere Schritte. Ich habe bereits angedeutet, dass es zunächst darum geht, mit den 'relevanten Spielern des Feldes'¹ in eine echte Beratungsbeziehung zu gelangen. Die Frage: "Wen brauche ich denn als Vis-ä-vis?", ist selbst schon eine ganz zentrale Größe für den Beratungsprozess. Wir fragen immer: "Wer ist unser Klient?" Ich muss an jene Entscheidungsressourcen herankommen, die für den Problemlösungsprozess mobilisiert werden müssen. Wenn ich es mit Leuten zu tun habe, die gar nicht die Entscheidungen herbeiführen können, die für die Problemlösung erforderlich sind, dann betreiben wir nichts weiter als Schattenboxen. Es ist also eine ganz wichtige Abwägungsfrage, welche Spieler in so einem Nachdenkprozess zusammengefasst werden. Wichtig ist auch die Frage, zu welchem Zeitpunkt man sie zusammenbringt. Sowohl die Auswahl, als auch das Timing sind wichtige Stellhebel in einem Beratungsprozess.

Der nächste Schritt ist nun, dass Überlegungs- und Entscheidungsprozesse im Beratungssystem selber stattfinden, die einen Unterschied zu den bisherigen Mustern machen. Das ist schon nicht ganz leicht, z.B. in einer Führungsklausur erstens ein Verständnis dafür zu gewinnen, wo das System momentan steht und was an schlussfähige nächste Prozesse sein könnten, die das System auch wirklich weiterbringen. Möglicherweise bekommt man es in den zwei oder drei Tagen hin, ein paar wichtige Foki ins Blickfeld zu rücken und Entscheidungen miteinander herbeizuführen, was in den nächsten Tagen, Wochen oder Monaten im Hause passieren soll und wer da welche Aufgaben übernimmt. Aber wir haben überhaupt keine Garantie, dass das dann auch wirklich umgesetzt wird. Ich habe es sehr häufig er-

lebt, dass man nach zwei, drei Monaten mit demselben Kreis wieder zusammenkommt und feststellen muss, dass in der Zwischenzeit nichts passiert ist.

T.B.: Das heißt, die Leute haben ihre Hausaufgaben nicht gemacht.

R.W.: Genau. Auch unter systemtheoretischen Gesichtspunkten ist es ganz wichtig festzustellen, dass wir es hier nicht mit irgendeiner Bösartigkeit des sozialen Systems 'Kunde' zu tun haben. Wir haben zwar im Beratungssystem bestimmte Sachen vorangetrieben, aber in der Organisation, in den Bearbeitungsmustern vor Ort, hat sich keinerlei Änderung ergeben. Das heißt, Änderungen im Beratungssystem sind noch keine Änderungen im sozialen System Organisation. Das ist so ähnlich wie in der Therapie: Wenn ich in einer Sitzung mit der Familie etwas berede, weiß ich nicht, ob und welche Wirkungen das zu Hause am Familientisch hat. Man kann nur hoffen, dass da das eine mit dem anderen etwas zu tun bekommt, dass 'kommunizierende Röhren' entstehen. Wenn nicht, kann es sein, dass man mit der Gruppe an den Mechanismen arbeiten muss, die eine Umsetzung der Entscheidungen im Alltag verhindern. Man stellt dann z.B. die Frage: "Was könnten Sie als Leiter der Einheit dazu beitragen, dass die Entscheidungen, die wir jetzt gefällt haben, nicht umgesetzt werden?" Dann kommt in der Regel sehr deutlich heraus, dass es die Fortführung bestehender Muster ist, die dafür sorgt, dass das, was wir entschieden haben, eine Luftnummer bleibt. Man muss sich etwas einfallen lassen, was das soziale System unter Entscheidungsdruck bringt, entweder die Dinge so fortzuführen wie bisher, oder bestimmte Musterunterbrechungen ernsthaft anzugehen. Wenn dieser Entscheidungsdruck - das ist meine feste Überzeugung - *nicht* durch reale Zwänge unterfüttert ist, wenn er *nicht* im operativen Geschehen als notwendig verstanden und kommuniziert wird, dann bleibt Beratung eine Schönwetter-Veranstaltung.

T.B.: Gibt es Kniffe, den Kunden dazu zu bringen, seine Hausaufgaben zu machen? Etwa Beschwörungen, Überredungen, Verführungen?

R.W.: Wenn Sie so wollen, habe ich Ihnen soeben eine Form der Verführung geschildert: Man muss den Kunden ihre Muster der Kontinuierung bestimmter chronifizierter Problemstellungen sichtbar und erlebbar machen. So stehen sie zumindest vor der Option, es weiter zu machen oder es sein zu lassen. Vielfach wird eine Veränderung schlichtweg durch Unterlassung bewerkstelligt.

Eine andere Möglichkeit ist die, in Teams das Commitment in der Wahrnehmung bestimmter Funktionen zu steigern. Man sagt z.B.: "Wir haben uns vorgenommen, die und die Projektinitiativen zu setzen. Wir werden ein Meeting im Monat dazu nutzen, den Projektfortgang zu evaluieren." Das heißt, wir bauen während der Klausur Kommunikationsstrukturen auf, die gewisse Kontrollschleifen beinhalten. Ich berate z.B. zur Zeit eine Bank, die von einer Großbank gekauft worden ist, was immense interne Irritationen und Verwerfungen ausgelöst hat. Man weiß nicht genau, kommt es jetzt zu einer Totalfusion oder darf man der angekündigten Zwei-Marken-Strategie Glauben schenken, so dass beide Banken in ihrer Identität dem Markt und dem Kunden gegenüber erhalten bleiben? Diese Unsicherheit hat im wichtigsten Geschäftsbereich zu defätistischen Selbstlähmungsprozessen ge-

führt. Man wusste nicht mehr, ob man morgen noch existieren würde. Es wurde 'Business as usual' gemacht, aber es gab keinen 'Marktbiss' mehr.

In dieser schwierigen Ausgangslage haben wir versucht, in mehrtägigen Klausuren mit der gesamten Geschäftsbereichsleitung und allen Regionalleitern den zugrunde liegenden Mechanismus, der diese resignative Perspektivlosigkeit hat entstehen lassen, fassbar zu machen. Es war viel Trauerarbeit über den Verlust der bisherigen Identität, die mit der Übernahme bis zu einem gewissen Grad ja ganz neu definiert werden musste, vonnöten. Erst das gemeinsame Durcharbeiten der Verlustgefühle und der daran geknüpften tiefen Enttäuschungen eröffnete uns Schritt für Schritt wieder die Möglichkeit, einen Sinn in einer aktiven Gestaltung der anstehenden Zukunftsfragen zu entdecken. Auf dieser Basis gelang dann auch inhaltlich eine strategische Neupositionierung des Geschäftsbereiches - zumindest aus der Sicht des Leitungsteams. Damit dieser Wandel auch in den einzelnen Subeinheiten der Organisation Fuß fassen konnte, war es an dieser Stelle erforderlich, den Prozess in ähnlicher Weise in die einzelnen Regionen zu tragen. In den letzten Monaten sind diese dezentralen Verständigungsprozesse in der Verantwortung der jeweiligen Regionalleitung gelaufen. Dabei haben sich ganz ähnliche Phänomene wie zunächst im Leitungsteam gezeigt. Es musste viel Frust, eine Fülle von Enttäuschungen zum Teil auch gegenüber den eigenen Entscheidungsträgern weggearbeitet werden, bevor wieder so etwas wie Zukunftsvertrauen aufkeimen konnte. Der ausschlaggebende Punkt für diesen inneren Orientierungswechsel lag wohl darin, dass die Betroffenen sich über die mit der Übernahme verbundenen Gefühlslagen haben verständigen können und dabei erkannten, dass sie mit einem resignativen Verhaften in der Opferrolle genau jenen Zustand herbeiführen würden, den sie zutiefst befürchten, nämlich ein totales Aufgehen in der übernehmenden Firma. Durch das Schaffen solcher Prozessarchitekturen kann man als Berater schon mit dafür Sorge tragen, dass in einem System eine selbstheilende Veränderungsdynamik in Gang kommt, auch wenn man selbst nur über ganz sparsame Eingriffsmöglichkeiten verfügt. Voraussetzung dafür sind allerdings Führungskräfte an der Spitze, die sich selbst zu engagierten Trägern der Veränderung machen.

T.B.: Wie erleben Sie die Reaktion der Kunden auf Ihre systemische Sichtweise? Man könnte sich vorstellen, dass der Kunde sich mehr wünscht, als Sie auf den ersten Blick zu liefern haben. Sie versprechen schließlich keine direkten Problemlösungen.

R. W.: Die systemische Sichtweise spielt im Gespräch mit dem Kunden überhaupt keine Rolle. Kunden kommen mit ihren Problemen und Anliegen, und auf diese beziehen wir uns. In dieser Bezugnahme gibt es keinen Grund zu theoretisieren oder zu erklären, warum man so oder anders vorgeht. Ich bin über all die Jahre - und das sind jetzt doch schon fast 20 Jahre - noch nie darauf angesprochen worden, was der theoretische Hintergrund meiner Arbeit sei.

T.B.: So blauäugig laufen Kunden in die Beratung hinein?

R. W.: Nein. In der Regel kommt der Kunde aufgrund irgendeiner Form von 'Überweisung' auf einen zu: Man ist empfohlen worden. In größeren Unternehmungen

gibt es interne Beratungseinheiten, die den Markt kennen und sondieren, für welche Problemstellungen sie wen einladen. Aber in dem Moment, in dem man ins Gespräch kommt und sich der andere verstanden fühlt, ist der theoretische Hintergrund überhaupt kein Thema mehr. Da geht es ums Inhaltliche, da geht es darum, wie man vorzugehen gedenkt, welche Sicht man von den Dingen hat, was der nächste Schritt sein könnte usw. Man steigt sofort in den pragmatischen Prozess der Bearbeitung ein. Es ist nach meiner Erfahrung eher ein Problem der Theoretiker, die meinen, man müsste seinen Ansatz erklären und darüber anschlussfähig werden. Die Kunden haben kein Theorieinteresse. Die Kunden haben ein pragmatisches Problemlösungsinteresse.

T.B.: Laut einer von Ihnen in Auftrag gegebenen Studie sagen viele Kunden, ihre spezielle Beratungstätigkeit sei eine soziale Ergänzung zu Reengineering-Prozessen (vgl. Kolbeck 1997). Überlässt man die Arbeiten an den 'hard facts'¹ den klassischen Beratern, während Sie als Systemiker deren Wirken nur abfedernd begleiten?

R. W.: Es ist tatsächlich gar nicht selten der Fall, dass wir zu einem Zeitpunkt ins Spiel kommen, da es zu einer bestimmten Auseinandersetzung mit einem klassischen Unternehmensberater gekommen ist, so dass entweder aus Unzufriedenheiten über das inhaltliche Ergebnis, oder aus Unsicherheit bezüglich der Implementierung eine zusätzliche Beratung gesucht wird. Ich sehe darin auch kein Problem, denn es handelt sich hier um eine ganz brauchbare Ergänzung. Das Legitimations- und Absicherungsbedürfnis vieler Kunden kann - von der fachlichen Seite her gesehen - stärker bei den klassischen Unternehmensberatern abgedeckt werden. Wenn ein Kunde diese Art von Legitimationsbeschaffung zur eigenen Sicherheit braucht, why not? Die können wir tatsächlich nicht bieten. Da fehlt uns ganz einfach die nötige Breite und Masse an Informationen. Wenn es aber darum geht, Nägel mit Köpfen zu machen, also tatsächlich eine Geschäftsbereichsgliederung durchzuführen, Abteilungen auseinander zu reißen, bestimmte geographisch getrennte Einheiten zu fusionieren und dann neue Identitäten im Unternehmen entstehen zu lassen, dann sind wir gefragt, weil wir dafür ein entsprechendes Prozessdesign liefern und auch die Begleitung leisten können.

T.B.: Kommen wir nun zum Komplex 'Führung und Management'. Führung wird im Alltagsverständnis mit großen Führern, mit heroisierten Persönlichkeiten in Verbindung gebracht. Diese Form der Personalisierung dürfte Ihnen als Systemiker eher nicht zusagen. Wie würden Sie Führung beschreiben?

R.W.: Führung ist für mich eine Dienstleistung, die im System für die Überlebensfähigkeit des Systems erbracht wird. Sie ist angesetzt an der Grenze von Funktionalität und Dysfunktionalität. Führung kümmert sich, aktuell oder vorausschauend, um jene Themen, die bearbeitet werden müssen, damit die Rahmenbedingungen für die eigene Weiterexistenz gesichert sind. Je komplexer ein soziales System wird, desto notwendiger wird es, dass diese Dienstleistung ausdifferenziert wird. In der klassischen Hierarchie wurde immer gedacht, Führung sei eine Funktion, die an bestimmten Machträgern hängt. Von daher kommt die starke Personalisierung, die

meint, Führung sei immer die Leistung einer einzelnen Person, und die Geführten seien lediglich die, die zu folgen haben. Das ist eine Form der Komplexitätsreduktion, die in einfachen Verhältnissen durchaus zu Lösungen führt. Angesichts der Eigenkomplexität, von der wir eingangs gesprochen haben, stellt diese Form allerdings eine verführerische Vereinfachung dar. So einfach ist die Welt heute nicht mehr.

T.B.: Diese Vereinfachung wird aber immer wieder benutzt.

R. W.: Das ist auch eine Konstruktion, die für manche Diskurse Sinn macht. Für den praktischen Problemlösungszusammenhang ist sie zu einfach. Dennoch bleibt eine gewisse Ambivalenz, denn soziale Systeme brauchen in ihrem Bedürfnis nach Unsicherheitsreduktion solche heroisierenden Zuschreibungen. Es lässt sich schön zeigen, wie ein System derartige Leitfiguren produziert und nutzt: Je größer die Verunsicherung ist, desto stärker wächst der Bedarf nach Leitfiguren. Sobald sich aber die Situation ändert, haben diese Figuren auch ihren Dienst getan. Wenn dann ein Krisenmanager glaubt, weiterhin Krisen zu brauchen, um seine Existenzberechtigung nachweisen zu können, muss er wieder Krisen erzeugen, um erneut gebraucht zu werden. An solchen Perversionen kann man sehen, wie es zu Verwerfungen kommen kann, wenn man nicht sieht, wie soziale Systeme Personalisierung als Problemlösungsmuster nutzen. Natürlich kann es sein, dass einzelne Beteiligte das missverstehen und meinen, sie seien wirklich Heroen, auf sie käme es an und nur sie hätten etwas bewirkt. Diese Art von individualistischem Missverständnis gibt es natürlich zuhauf. Aber der systemtheoretisch geschulte Beobachter weiß das auch anders zu deuten.

T.B.: Was heißt Führung unter den Prämissen, die Sie in Anschlag bringen? Was heißt es für Führung, dass Organisation als soziales System begriffen wird und dass Organisationen als soziale Systeme unter gesteigerte Komplexitätsansprüche geraten sind?

R. W.: Wenn man meiner Definition folgt, schließt sich gleich die Frage an: "Was sind Gesichtspunkte, die für das Überleben eines sozialen Systems ins Auge gefasst werden müssen?" Oder: "Was sind die Grundparadoxien, auf die man immer wieder zurückgreifen und deren Bearbeitung vorangetrieben werden muss, damit die Überlebensfähigkeit gesichert werden kann?" In meiner Suche nach einer brauchbaren 'Landkarte' habe ich sechs Grundprobleme identifiziert, die einer laufenden Bearbeitung durch spezialisierte Rollen zugeführt werden müssen.

Es geht erstens um die *Differenz Vergangenheit/Zukunft*. Wenn man nicht will, dass eine Organisation ihre Erfolgsmuster aus der Vergangenheit unbesehen in die Zukunft verlängert, dann muss jemand die Frage in die Diskussion geben, ob die Existenzprämissen der Vergangenheit auch noch für die Zukunft gelten sollen. Das nenne ich *Strategieentwicklung*. Vom Ergebnis her gesehen geht es um die Produktion von Entscheidungsprämissen in den Programmen einer Organisation.

Ein zweites Grundproblem betrifft die Frage, ob die Art und Weise, wie und mit welchen Kapazitäten sich ein Unternehmen um seine Umwelt kümmert, noch

zu dieser passt. Es geht hier also um die *Innen/Außen-Differenz* und deren jeweilige Justierung.

Ein drittes Grundproblem besteht darin, dass Unternehmungen dazu aufgerufen sind, in der Gegenwart ihre Ressourcen zu verknappen, um Zukunftsvorsorge zu leisten. Hier geht es um ein *Ressourcenmanagement* mit dem Ziel einer adäquaten Verknappung.

Viertens stellt sich die Frage: "*Wie viel Organisation braucht die Organisation*" Hier geht es um den Grad der Organisiertheit, die Stimmigkeit der Aufbauorganisation, der Prozesse, der Kommunikationsstrukturen und um das Verhältnis von Wandel und Stabilität.

Das fünfte Grundproblem liegt in der *Kopplung von Personen und Organisation*. Man kann nicht davon ausgehen, dass Mitgliedschaft allein schon Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sicherstellt. Hier treffen wir auf Fragen des Personalmanagements.

Sechstens stellen sich die Fragen: "Besitzen wir für unseren Steuerungsbedarf adäquate Selbsteinschätzungen? Wie viel wissen wir über uns selbst? Was wissen wir, was wissen wir nicht?" Es geht um die *Differenz Wissen/Nichtwissen*, also um das, was in der klassischen betriebswirtschaftlichen Theorie unter Controlling läuft.

Diese sechs Problemfelder bilden für mich so etwas wie eine Landkarte, auf die ich schaue, wenn ich wissen möchte, auf welche Inhalte Führung zu achten hat. Führung muss dafür sorgen, dass die weiterführenden Entscheidungen gefällt werden und das Wechselspiel von Entscheidungsprämissen und operativem Alltagsgeschäft funktioniert. Führung ist nicht dazu da, die Entscheidungen zu fällen. Führungskräfte sind keine Monopolisten von Entscheidungen. Ihre Aufgabe besteht darin, dass Entscheidungen herbeigeführt werden. Sie haben die Strukturen zu schaffen, in denen Entscheidungen zustande kommen können.

T.B.: Entgegen den klassischen Vorstellungen heißt das aber doch, dass der Führende nicht mehr wirklich führt und alle Fäden in der Hand hat, sondern in gewissem Sinne selbst geführt wird.

R. W.: Er organisiert adäquate Formen der Selbstorganisation. Führung und Selbstorganisation sind keine Gegensätze mehr! Führung ist eine Ermöglichung adäquater Formen der Selbstorganisation eines sozialen Systems. Das heißt für den Führer, dass er im Sinne der Nichttrivialität von sozialen Systemen ein Teil dessen ist, was geführt wird. Er führt sich selbst und wird dabei aber auch durch andere geführt. Die wichtige Erkenntnis lautet hier: Führung ist Selbstführung! Wenn ich Wirkungen erzeugen will, dann muss ich immer bei mir selber anfangen.

T.B.: Kann man das den Leuten in den Führungspositionen einer Organisation erklären?

R. W.: Durchaus. Wir führen eine Reihe von Qualifikationsprogrammen durch, gerade für das General Management, die genau darauf abzielen, dass die Leute für diese Fragen sensibel werden und entsprechende Fähigkeiten entwickeln, wie sie Konflikte lösen, wie sie ihre Meetings führen, wie sie Regelkommunikation aufbauen, Investitionsentscheidungen herbeiführen usw. Es sind immer sie, die hier

handeln, aber sie werden in diesen Prozessen natürlich zugleich von anderen geführt. Gerade für das mittlere Management ist es ganz wichtig zu sehen, dass es eine fundamentale Führungsleistung zu erbringen hat. Man darf sich der nächsthöheren Ebene nicht als Mitarbeiter darstellen, der 'Ja' und 'Amen' sagt, sondern muss die Entscheidungsprozesse auf höherer Ebene mit der Faktizität und Realität der unteren Ebenen anreichern.

Zum Führungsthema habe ich eine gewisse Leidenschaft entwickelt, weil sich auf dem Spielfeld der Auseinandersetzung um ein neues Führungsverständnis vieles in Entwicklung befindet. Das Neue besteht gerade nicht darin, dass man den Mitarbeitern nach dem Mund redet, keine harten Schnitte mehr macht usw. Im Gegenteil, wenn erkannt ist, dass wir von der Kostenseite her in ein existenzielles Problem hineinlaufen, dann ist es umso besser, je früher die Notbremse gezogen wird und an bestimmten Stellen Bereinigungen vorgenommen werden. Es kann durchaus sein, dass man sich von einem Bereich trennt und die Mitarbeiterzahlen reduziert. Ich glaube, dass die Fähigkeit genau darin besteht, unter einem bestimmten Begründungsaufwand, der dann notwendig wird, deutlich zu machen, was für die Überlebenssicherung erforderlich ist und was nicht. Wenn solche heiklen Entscheidungen nur der Willkür der Entscheider zugeschrieben werden, bekommen sie dafür keinerlei Hintergrundakzeptanz.

T.B.: Sie setzen sich an Ihrem Lehrstuhl in Witten/Herdecke besonders intensiv mit Familienunternehmen auseinander. Was unterscheidet diesen Typus von anderen Unternehmensformen?

R. W.: Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass Familienunternehmen in der Art, wie sie sich darstellen und ihrer Umgebung präsentieren, das Ergebnis eines sehr subtilen, gemeinsamen, koevolutionären Entwicklungsprozesses sind. Die Familie und das Unternehmen haben sich wechselseitig in einer ganz bestimmten Art und Weise geprägt. Sie finden im Unternehmen eines Familienunternehmens viele Aspekte wieder, die man als familiäre Grundmuster bezeichnen kann, die nur aus dieser Koevolution heraus verständlich sind. Das betrifft z.B. die Art und Weise, wie Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden sind. In Familienunternehmen erleben wir eine Art von Loyalität, ein Sich-verpflichtet-Fühlen, eine Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, die sie in vielen Publikumsgesellschaften in dieser Form nicht antreffen. Es ist ähnlich wie in einer Familie: Die Familienmitglieder investieren ineinander, ohne dass sie sofort quasi den Scheck als Retourleistung erwarten. Sie wissen, es gibt ein langfristiges Geben und Nehmen, und irgendwann wird man seine Investition schon vergütet bekommen. Mein Kollege Fritz B. Simon spricht hier von einem Scheck auf eine nicht gedeckte Zukunft. Und trotzdem wird er ausgestellt. Familienunternehmen haben in der Regel eine Kultur ausgeprägt, die eine exzeptionelle Leistungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern wachsen lässt, die nur aus dieser familialen Bindungsform an das Unternehmen verständlich ist. Von daher ist auch verständlich - wenn wir auf der Personenebene bleiben -, dass Familienunternehmen sich ganz schwer mit Seiteneinsteigern tun. Dort werden junge Leute 'angedockt', sie werden ins Unternehmen hineinsozialisiert, so wie Kinder in

die Familie hineinwachsen, ohne dass das Familienunternehmen viel in eine berufsspezifische Personalentwicklung investieren würde. Sie werden entwickelt durchs Dabeisein.

T.B.: Das heißt doch gleichzeitig, dass auch der Unternehmer sehr an sein Personal gebunden ist.

R. W.: Genau, und das führt dazu, dass viel von dem Wissen, das es in mittelständigen Familienunternehmen gibt, tatsächlich nur in den Köpfen der langgedienten Personen vorhanden ist und weniger verfügbar ist als Organisation. Willke (1998a) würde sagen, die Intelligenz dieser Organisation ist relativ niedrig, denn viel Know-how ist implizites Know-how, gebunden an die Mitglieder des Familienunternehmens. Wenn dann solche Know-how-Träger ausfallen, ist das immer ein schwerer Verlust. Dasselbe gilt natürlich auch für den Unternehmer selbst. Gerade Gründerpersönlichkeiten haben es geschafft, vieles an Abläufen und impliziten Entscheidungsprozeduren um die eigenen Eigenheiten herum zu bauen. Eine solche Organisation versteht man nur, wenn man die Eigenheiten des Patriarchen kennt.

Auch am Kommunikationsverhalten wird die Besonderheit von Familienunternehmen deutlich. Familienunternehmen setzen in einem viel stärkeren Maße auf mündliche Kommunikation als nicht-familiäre Unternehmen. Dort werden Sie viel weniger Schriftlichkeit antreffen, was auch wieder Vor- und Nachteile hat. Ein Vorteil besteht darin, dass über die mündliche Kommunikation sehr geschwind Abstimmung und Verständigung erzeugt wird. Die Entscheidungswege sind kurz. Es gibt diese Handschlagqualitäten. Man muss nicht alles tausendfach protokollieren und dann gegenzeichnen usw. Auf der anderen Seite findet sich - mit Luhmann gesprochen - das Gedächtnis der Organisation ausschließlich in diesen Kommunikationsprozessen. Es ist sehr personenorientiert und hängt an den Leitfiguren des Familienunternehmens. Bei Familienunternehmen kann man wirklich nur sehr schwer zwischen formeller und informeller Kommunikation unterscheiden. Ist es formell oder informell, wenn der Eigentümer beim Hinausgehen einen der Meister trifft und sagt: "Hoppla, mir fällt da gerade ein, mich hat da jemand angerufen. Bitte schauen Sie, dass er die und die Leistung bekommt!""? Es ist weder formell noch informell. Es gibt kaum formelle Strukturen, weil sich das gesamte Steuerungsgeschehen in solchen scheinbar beiläufigen, oft nicht wirklich gesteuerten, zufallsabhängigen Kommunikationsanlässen abspielt, so wie in Familien auch. Familienunternehmen tun sich wirklich schwer, formelle Kommunikationsstrukturen zu etablieren und Strukturen auszudifferenzieren, die nicht personenorientiert sind.

T.B.: Da ahne ich, dass es zu enormen Problemen kommen wird, wenn es darum geht, die Firma weiterzugeben ...

R.W.: ... oder weiterzuentwickeln. Wenn bestimmte Wachstumsschübe durch den Markt evoziert werden, kommen diese evolutionären, sehr an Personen und Mündlichkeit orientierten Kommunikationsstrukturen nicht nach. Es kommt dann zu enormen Brüchen. Wir verfolgen die These, dass Familienunternehmen aus der familialen Verbundenheit heraus im hohen Maße Wettbewerbsvorteile generieren

können, über die Publikumsgesellschaft in der Form nicht verfügen. Gleichzeitig liegen unter bestimmten Entwicklungsgesichtspunkten genau in diesen Wettbewerbsvorteilen auch die Keime für die Krise (vgl. Wimmer, Domayer, Oswald, Vater 1996). Die schnellen Wege, der geringe Formalisierungsgrad, diese besondere Form von Leistungsbereitschaft und die hohe Loyalität oder auch gerade der in der Regel äußerst sparsame Umgang mit Ressourcen - jede Investition wird wieder und wieder überlegt, bevor man das Geld wirklich ausgibt -, die Tendenz, Wachstum aus Eigenkapital zu finanzieren, all diese Dinge haben einerseits eine hohe Vernünftigkeit, können aber bei bestimmten Marktgegebenheiten genau das Verkehrte sein. So muss man Familienunternehmen jeweils genauer ansehen, um das, was sich evolutionär durch das Miteinander als Leistungspotenzial entwickelt hat, gezielt zu nutzen.

T.G.: Können Sie hier bestimmte, für Familienunternehmen typische Phasen der Entwicklung ausmachen?

R. W.: Es gibt ja eine reichhaltige Literatur zu den Lebenszyklen von Familienunternehmen. Ich würde sie in der Form heute nicht mehr anwenden. Aber man kann schon sehen, dass Familienunternehmen in einem hohen Maße in einer Erfolgsphase sind, solange der Pioniergeist herrscht und die Bereitschaft da ist, sich aufgrund von Kundenrückmeldungen ständig auch wieder in Frage zu stellen, solange es auch diese Neugierde gibt, diesen Erfindergeist, um technisch neue Sachen zu entwickeln. Dirk Baecker würde sagen, solange die Abenteuerperspektive wach ist und reproduziert werden kann, sind solche Unternehmungen kaum schlagbar (vgl. Baecker 1998). Auch wenn sie ihr Wachstum dadurch bewältigen, dass sie rechtzeitig zu Zellteilungen schreiten, d.h., dass sie bestimmte Größenordnungen beibehalten und sobald es darüber hinausgeht, zu Neugründungen anregen, ist Zukunftssicherung gewährleistet. Leider ist in Familienunternehmungen die eigene Degenerierung eingebaut, und zwar dadurch, dass der Erneuerungszyklus eines Unternehmens inzwischen viel kürzer geworden ist als der familiäre Generationenwechsel. Gründer oder Familienunternehmer bleiben heute viel länger im Unternehmen, als dem Unternehmen von der Innovationswarte her gut täte. Es muss nicht sein, aber es kann sein, dass gerade der erfolgreiche Pionier anfängt, Dinge abzusichern, z.B. an Produkten festzuhalten, die sich vom Markt her auf weite Sicht gar nicht mehr rechnen. Gerade der einstmals erfolgreiche Pionier droht konservativ zu werden. Das mag aufgrund der eigenen persönlichen Lebensgeschichte verständlich sein, aber für das Unternehmen ist es tödlich. Wenn das Leute sind, die ihren Stil dem System aufgeprägt haben und ihn entsprechend ausleben können, ohne darin gebremst werden zu können, geht das Unternehmen unter Umständen an ihnen zugrunde.

Viele Übergaben scheitern heute nicht daran, dass die Nachfolger nicht gut genug sind, sondern daran, dass es einen jahrzehntelangen Problemstau gibt, der beim Abtritt augenfällig wird. Aber dann ist das Unternehmen in aller Regel nur noch schwer aus eigener Kraft sanierbar. Der Führungswechsel in Familienunternehmen ist eine der ganz kritischen Phasen in ihrem Lebenszyklus, weil in dieser Phase so

vieles abgehandelt wird. Das ist anders als in Publikumsgesellschaften, wo sich der Wechsel viel häufiger vollzieht, nicht erst alle 30, 35 Jahre. Die Phase des Führungswechsels ist von sowohl familialen als auch unternehmerischen Konfliktpotenzialen begleitet, die es zu bewältigen gilt. Das macht diese Phase so brisant.

T.B.: Welche Rolle spielen familientherapeutische Erfahrungen für die Beratung in einer solchen Phase?

R. W.: Dieses Wissen ist sehr hilfreich, denn unserer Erfahrung nach sind gerade in der Übergabephase die Probleme nicht in erster Linie im Unternehmen zu bewältigen, sondern in der Familie. Das Unternehmen wird zum Schauplatz für ungelöste Familienprobleme, eben weil man in der Familie nicht wirklich über die Generationsgrenzen und -unterschiede hinweg reden kann. Aufgrund dieses kommunikationsverknappenden Stils, der in den Familien dieser Art gepflegt wird, kann es leicht sein, dass viele unausgesprochene Problemstellungen ins Unternehmen hineingetragen und dort auf scheinbar sachlicher Ebene ausgetragen werden.

T.B.: Was verstehen Sie unter einem kommunikationsverknappenden Stil?

R. W.: Unternehmerfamilien sind besonders dadurch gekennzeichnet, dass sich das Kommunikationsgeschehen auch in der Familie weitgehend um Unternehmens-themen dreht. Das Thema 'Unternehmen' füllt in der Unternehmerfamilie den Platz aus, den in 'normalen'¹ Familien Themen wie 'Beziehung zwischen den Eltern', oder 'Beziehung zwischen Kindern und Eltern', oder 'Geschwisterbeziehungen' besetzen. Für Themen und Konflikte, die aus der Eigendynamik der Familie resultieren, ist wenig oder gar kein Platz. Das heißt, Unternehmerfamilien neigen dazu, diese Themenfelder weitgehend zu tabuisieren. Dann aber, in den Phasen, in denen man darüber miteinander reden müsste, haben sie keine Worte dafür. Sie haben das nicht gelernt, es war nie Thema. Man verfügt nicht über die Fähigkeit, Konflikte in irgendeiner Form miteinander auszutragen. Da bekommt man dann die Rechnungen für die Kommunikationsverknappung oder Konsensunterstellung. In privaten Beziehungen lebt man davon, dass Verständigung in vielen Bereichen einfach unterstellt wird, was vielfach eine Illusion ist. Aber hier potenzieren sich diese Muster und gewinnen in bestimmten Phasen des familialen Lebenszyklusses ausschlaggebende Bedeutung.

T.G.: Was macht dann der Berater? Therapiert er erst die Familie und dann die Organisation?

R.W.: Wir haben gute Erfahrungen mit einer solchen Art der Spaltung oder sequentiellen Bearbeitung gemacht. Gerade in der Übergabephase geht es darum zu schauen, wie eine gemeinsame Zukunft ausschauen könnte. Da bietet es sich an, dass man zunächst der Familie hilft, über die eigene Zukunft nachzudenken, und dann gemeinsam überlegt, welche Perspektive die übergebende Generation nach der Übergabe für sich noch haben könnte. Die Übergebenden sind in ihren ganzen Lebensäußerungen so in dem Unternehmen verwurzelt, dass sie es sich oft nicht vorstellen können, dass es ohne sie weitergeht. Sie fragen sich auch, ob das eigene Leben ohne das Unternehmen noch einen Sinn hat. Hier geht es also darum, auf der persönlichen und familialen Ebene Zukunftsvorstellungen zu entwickeln und eine

Neudefinition der Beziehungen herbeizuführen. Wenn das halbwegs gut gelingt, sind die Fragen der Übergabe und der Zukunft des Unternehmens sowie die Frage nach der Rollenverteilung zwischen den Generationen meistens nicht mehr so schwierig zu beantworten. Umgekehrt ist es wesentlich brisanter. In der Realität wird meist genau der umgekehrte Weg eingeschlagen. Man lädt zunächst einmal den Steuerberater ein und sagt den Rechtsanwälten, sie sollten einen Übergabevertrag aufsetzen, und alle hoffen, dass dort die eigenen Problemlösungen vorkommen werden. Die armen Rechtsanwälte wissen dann meist nicht mehr, welche Beauftragung sie eigentlich haben.

Diese enge Verflechtung von Familie und Unternehmen steigert den ohnehin schon vorhandenen Komplexitätsgrad von Unternehmungen noch einmal ganz gewaltig. Damit stellt sich auch die Frage, wie sich in einem solchen System Fremdmanager halten können. Das ist ganz, ganz schwierig. Nicht zur Familie gehörende Manager sind immer an der Nahtstelle der beiden Systeme angesiedelt. Erfolgreiche Fremdmanager sind im Grunde genommen 'Nahtstellenmanager'. Sie müssen immer auch die Familie managen, um das Unternehmen vor der Familie zu schützen, und umgekehrt müssen sie in der Familie die Interessen des Unternehmens dolmetschen und darauf achten, dass diese Interessen dort auch einen Platz haben. An der Stelle kann man sehr schön die Funktion von Hierarchie erkennen: Wenn die oberste Instanz eines Unternehmens - etwa ein Patriarch oder auch mehrere Mitglieder der Eigentümerfamilie - als Sicherheitsnetz für mögliche Turbulenzen in den anderen Teilen des Systems ausfällt, weil sie selbst zutiefst in Konflikte verwickelt ist, dann kann daraus für das Gesamtsystem eine existenzielle Gefährdung erwachsen. Gerade schwerwiegende familiäre Differenzen tragen die Tendenz in sich, in ihrer destruktiven Dynamik unbeherrschbar zu werden. Spielt sich so etwas an der Spitze eines Unternehmens ab, ist dieses System in der Regel ungeschützt einer solchen Dynamik ausgeliefert, weil es über keine Autoritätsressourcen verfügt, die diesen Prozess bremsen könnte. Nicht zuletzt aus diesem Grunde werden für Familienunternehmen Beiräte empfohlen oder Stiftungslösungen bevorzugt, weil das Unternehmen selbst einer einmal in Gang gekommenen Selbstzerstörungstendenz an der Spitze wenig entgegensetzen kann. Hier zeigt sich die Janusköpfigkeit von Familienunternehmen: Was auf der einen Seite ihr großer Vorteil ist, dass sie nämlich einen Eigentümer haben, der gleichzeitig das Unternehmen führt und von daher risikofreudig Investitionen oder Expansionen oder auch Übernahmen ohne lange Prozeduren entscheiden kann, macht sie zugleich in hohem Maße verwundbar, und zwar dann, wenn diese Instanz ins Wanken gerät.

T.B.: Eine letzte Frage: Wie sehen Sie die Zukunft des systemischen Ansatzes im Bereich der Organisationsberatung?

R. W.: Ich blicke jetzt auf eine 15-jährige Geschichte zurück und darf sagen, es war durchaus eine Erfolgsgeschichte. Wir haben das Segment der systemischen Beratungsdienstleistung kreierte. In dieser Form hat es diese Nische zuvor nicht gegeben. Das Segment ist im Wachsen, und ich sehe keinen Grund, warum es nicht weiter

wachsen sollte, wenn eine entsprechend professionelle Ausstattung derjenigen, die in diesem Feld operieren, gegeben ist.

T.B.: Sie meinen, dass der Titel 'systemisch' in vielen Fällen nur Makulatur ist?

R. W.: Genau das wollte ich damit sagen. Ich bin mir nicht sicher - dafür kenne ich die Szene zu wenig - wie viele derjenigen, die heute unter diesem Label operieren, auch wirklich das Know-how und die professionelle Ausstattung mitbringen, die wir in unserer Firma mit diesem Begriff verbinden. Es kann schon sein, dass sich in ein paar Jahren die Spreu vom Weizen trennt und viele auch wieder verschwunden sein werden, die jetzt unter dieser Flagge segeln. Wir erleben zurzeit eine Zunahme der Nachfrage und haben eher zu wenig Leute, die diese Nachfrage gut abdecken können. Da liegt der wirkliche Engpass, denn die nötigen Kompetenzen können nur über Jahre hinweg aufgebaut werden. Es ist in unserer Branche nicht mit einem Einführungskurs von zwei bis drei Monaten getan. Klassische Unternehmensberater docken ihre jungen Leute in diesen Fristen an. Sie können sie in dieser kurzen Zeit 'lauffähig' machen. Das können wir nicht. Von daher wird unser Segment immer eine verschwindend kleine Nische bleiben.

T.B.: In Ihrem Segment geht es schließlich um eine Form von Kunstfertigkeit...

R. W.: Richtig, es geht um eine Form der theoriegeleiteten Sensibilität. Wenn die Theorie sich mit Feinfühligkeit verknüpft, kann eine spezielle Form von Professionalität entwickelt werden, die ich als Kunst bezeichnen würde.