



Rudolf Wimmer, Dr., ist apl. Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist er Partner der osb-i AC und einer der drei Gründer des Management Zentrums Witten.

Katrin Glatzel ist Geschäftsführerin des Management Zentrums Witten, Berlin.

Rudolf Wimmer im Interview

Der dritte Modus der Beratung

Rudolf Wimmer spannt im Rahmen dieses Gesprächs den großen Bogen der Organisationsentwicklung. Er erläutert, warum sich die klassische und die systemische Beratung über Jahrzehnte hinweg gut ergänzen konnten – und warum von einer Krise des Beratungsmarktes heute eigentlich keine Rede sein müsste. Er zeigt seine Überlegungen eines Beratungsansatzes auf, der Sach-, Sozial- und Zeitdimension eines Projektes in Einklang bringt. Als Gastgeber der X-Organisationen lädt Rudolf Wimmer dazu ein, die entstandene Energie dazu zu nutzen, das X der Organisation ein Stück weit beschreibbar zu machen. Das Interview führte Katrin Glatzel.

Herr Wimmer, wie sind Sie der geworden, der Sie heute sind? Vielleicht mögen Sie einmal den großen Bogen spannen.

Rudolf Wimmer: Das war keine geradlinige Entwicklung. Ich habe zunächst in Wien Jura studiert mit Schwerpunkt auf dem Staats- und Verwaltungsrecht. In den späten Sechzigerjahren bin ich über die Studentenbewegung mit der Gruppendynamik in Berührung gekommen und habe unmittelbar nach Ende des Studiums mit einer gruppendynamischen Berater- und Trainerausbildung bei der EIT begonnen. Sehr prägend war für mich die gruppendynamisch orientierte Organisationsentwicklung nach dem Krieg, zurückgehend auf Kurt Lewin und seine Arbeiten. Lewin hatte entdeckt, dass die systematische Einführung von Selbstreflexionen in Gruppen heftige Auswirkungen auf ihre Entwicklung hat. Dies weder im positiven noch im negativen Sinne, sondern dahingehend, dass Gruppen durch dieses Selbstreflexionspotenzial eine andere Form der Selbststeuerung entwickeln. Die Auseinandersetzung mit dieser Literatur und Praxis stand, sozusagen, am Beginn meiner Laufbahn Ende der Sechziger-, Anfang der Siebzigerjahre. Ich bin nach dieser EIT-Ausbildung im Bereich der Schulentwicklung tätig geworden, was ein purer Zufall war. Da ging es um Fragen der politischen Aufklärung, politische Bildung hat man es genannt. Wie kann man in den schulischen Lernprozessen sehr viel mehr Bewusstheit für die Heranwachsenden in der Auseinandersetzung mit ihrem politischen Umfeld, ihren eigenen Möglichkeiten und der Emanzipation aus tradierten Abhängigkeiten usw. entwickeln? Dieses Grundanliegen, das damals ja nicht nur in Österreich Platz gegriffen hat, sondern eine sehr umfassende Bewegung war, hat mich in den Siebzigerjahren beruflich und auch theoretisch stark beschäftigt. Neben dieser, wenn Sie so wollen, gruppendynamischen Ecke, die ich hier angedeutet habe, hat mich

damals die Frankfurter Schule um Habermas und Adorno geprägt. Das ist der intellektuelle Hintergrund samt seinen ganzen gesellschaftspolitischen Bezügen.

Die Erfahrungen, die wir damals machen konnten in der Auseinandersetzung vor allem mit der Institution Schule, in der Lehrerweiterbildung, in der Arbeit mit ganzen Schulen, mit, wie man bei uns sagt, Lehrkörpern, mit vielen Gymnasien, mit der Schulaufsichtsbehörde und so weiter, haben uns gelehrt, dass das Interventionsrepertoire der klassischen Organisationsentwicklung nicht wirklich in der Lage ist, Organisationen zu bewegen. Wir haben sehr viele Menschen bewegt. Ja. Aber die Organisation Schule, die einzelne Schule bzw. das Schulsystem insgesamt mit seinen verschiedenen Ebenen, der Schulaufsicht und der Schulbehörden, da sind wir schlicht abgeblitzt. Diese Erfahrungen des Scheiterns haben dann in der zweiten Hälfte der Siebzigerjahre die Suche nach einem alternativen professionellen Repertoire im Umgang mit Organisationen stimuliert.

In dieser Zeit bin ich auf die Mailänder Schule gestoßen und habe die Spur der systemischen Familientherapie aufgenommen. Das war sozusagen die zweite Welle nach der Gruppendynamik, mit der bei mir auch eine andere Form der Annäherung an Luhmann begonnen hat. Denn bis in die späten Siebziger haben wir Luhmann zwar gelesen – allerdings immer als Abgrenzungsfolie.

Das habe ich auch von einem anderen Kollegen schon gehört.

Luhmann war mir irgendwie nah, dadurch, dass er ebenfalls Jurist war und eine Zeit lang in Speyer an der Verwaltungshochschule gelehrt hat. Von daher gab es einen Bezug, aber weltanschaulich, ideologisch stand Luhmann damals auf der ganz anderen Seite. Anfang der Achtzigerjahre dann war er in Wien, von Kollegen eingeladen, und ich hatte die Gelegenheit, ihn dort persönlich kennenzulernen. Aufgrund der Lektüre und der Auseinandersetzung mit den Mailändern war ich damals schon weich geklopft und bereit für eine neue Art der Auseinandersetzung mit der Systemtheorie.

Was meinen Sie damit?

Weich geklopft heißt, dass der Wechsel des inneren Paradigmas schon vollzogen war. Und damit hat eine intensivere Auseinandersetzung mit Luhmann begonnen. Nach Erscheinen der »Sozialen Systeme« 1984 habe ich ihn eingeladen, sich mit Organisationsberatungspraxis und -theorie zu beschäftigen. Damals war ich Vorsitzender der österrei-

chischen Gesellschaft für Gruppendynamik und habe einen Kreis organisiert von Theorieinteressierten, die sich fortan jährlich mit ihm getroffen haben. Er ist immer für mehrere Tage zu uns nach Wien gekommen und wir haben uns mit seinen neuesten Überlegungen auseinandergesetzt und Luhmann hat sich unsere Projekte angeschaut. Das ging bis in die zweite Hälfte der späten Neunziger, bis er schwer krank geworden ist.

Können Sie noch einige Worte zu dem inneren Paradigmenwechsel sagen, der bei Ihnen stattgefunden hat?

In der Tradition der klassischen Organisationsentwicklung haben wir stets darauf gesetzt, Gruppen mit der Kraft auszustatten, ihre organisationalen Umwelten, insbesondere die klassische Hierarchie, aufzuweichen und stärker teamförmige Organisationsstrukturen aufzubauen. Die Organisation, verstanden als ein Netzwerk stabiler Teams, die dadurch arbeitsfähig werden, dass sie gerade keine Hierarchie bzw. keine stabilen Asymmetrien dulden.

Natürlich stand hier immer noch der Anspruch dahinter, den Menschen mehr Entfaltungsmöglichkeiten zu geben, der Emanzipationsgedanke war nach wie vor handlungsleitend. Durch unsere Mobilisierungen, die uns immer wieder gelungen sind, sei es in Betrieben oder in Schulen, haben wir die Konfliktdynamik in diesen Systemen ordentlich angeheizt. Allerdings haben die Auseinandersetzungen zwischen den etablierten Strukturen und den neu eingerichteten Teams nie dazu geführt, dass sich die hierarchischen Strukturen tatsächlich verändern. Die beteiligten Personen haben eine Menge gelernt, beispielsweise für ihren persönlichen Werdegang, aber die organisationalen Rahmenbedingungen haben sich nicht geändert.

Es hat sich nichts verändert?

Zunächst einmal nicht, nein. Erst durch die Begegnung mit der Systemtheorie habe ich eine sehr viel stärkere Aufmerksamkeit für die tatsächlichen Abläufe in Organisationen entwickelt. Der Blick richtete sich fortan auf die Kommunikationsmuster und auf die Strukturen, die sich daraus bilden. Personenverhalten ist ein Resonanzphänomen auf die in der Organisation herrschenden Erwartungsstrukturen. Mit dieser Erkenntnis hat sich der Fokus auf das subtile Diagnostizieren von Kommunikationsabläufen sowie auf stabilisierende, routinisierte Prozesse und die dahinterliegenden Strukturen gerichtet. Die Familientherapie hat unsere Fantasie angeregt, welche Art von Interventionen hier hilfreich sein könnte.

Hierauf zielt meine nächste Frage. Wie haben sich die Veränderungen Ihres theoretischen Denkgerüsts, Ihrer Hintergrundfolie, konkret auf Ihre Arbeit ausgewirkt?

Unmittelbar wirksam geworden ist es in der Neukonzeptualisierung des Steuerns von Trainingsgruppen, den sogenannten T-Gruppen. Die T-Gruppe ist das klassische Lernsetting der Gruppendynamik. Ich habe begonnen, sowohl das Theoriegebäude für das Verständnis dieses Lernsettings neu zu konzeptualisieren als auch das komplette Interventionsrepertoire. Praktisch geht es in der Gruppendynamik ja darum, wie man eine Gruppe zur Entfaltung bringt und wie man an verschiedenen Entwicklungsstellen der Gruppe interveniert. Von der ersten Sitzung an, vom ersten Augenblick an, bis hin zu dem Punkt, an dem man am Ende so einer Woche Schluss macht. Das war für mich ein wichtiges Übungsfeld, die klassische Trainingsgruppe systemtheoretisch umzuformatieren.

Aber es hat auch Entwicklungen in meiner Arbeit mit Organisationen gegeben. Ich habe damals begonnen, mich auf der Grundlage eines geänderten Organisationsverständnisses auf eine ganz andere Art und Weise mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen. Führung, das war plötzlich nicht mehr das, wogegen man anrennen muss. Ich habe gesehen, dass Führung ein konstitutives Merkmal der Reproduktion von Organisationen ist. Führung ist die andere Seite der Medaille von Organisation, die beiden Phänomene sind aufeinander angewiesen und bringen einander hervor. Organisation braucht Führung. Führung findet in Organisationen statt. Auf diese Art und Weise habe ich mich in aller Konsequenz von dem Verständnis verabschiedet, welches die Organisationsentwicklung von Selbstorganisation hatte. Denn dort wurde Selbstorganisation immer verstanden als gruppenbezogene Form der Selbstbefreiung, welche sich gegen die Fremdsteuerung, verstanden als Hierarchie und Führung, richtete.

Da ging es, um es mit einfachen Worten zu sagen, also immer um eine Art von Befreiungsschlag der Arbeiter ... ?

Wenn man systemtheoretisch daraufschaut, ist Selbstorganisation nichts anderes als die Form der autopoietischen Hervorbringung von sich selbst, von Organisationen und Muster, die den Prozess der Autopoiesis letztlich stabilisieren. So wird deutlich, dass Führung an sich ein Teilaspekt des Selbstorganisationsphänomens ist. Ein Produkt, das eine Organisation in ihrem Entstehen und Werden hervorbringt und das für ihre Selbstreproduktion unabdingbar ist.

Wie erleben Sie es, wenn Sie heute mit Ihrem Verständnis von Führung und Unternehmungssteuerung zu einem Unternehmen kommen und dort mit dem Topmanagement arbeiten? Versuchen Sie, Ihr Theorieverständnis und Ihre Vorstellungen von Führung zu vermitteln? Oder fließt das eher indirekt ein? Oder noch mal gewendet: Wie nähern Sie sich der Führungsthematik im Umgang mit dem Topmanagement an?

Hierzu muss ich sagen, dass sich die Organisationswelt doch sehr drastisch geändert hat in den letzten zwanzig Jahren. Also, in den Achtzigerjahren sind wir mit unseren systemtheoretisch fundierten Überlegungen sowohl in der Beratung als auch in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen vielfach auf Unverständnis gestoßen.

Heute ist es anders?

Heute ist es sehr anders. In den Organisationen, mit denen wir es zu tun haben – und das sind nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch die öffentliche Verwaltung, Krankenhäuser, Universitäten ... – hat sich unheimlich viel getan. Durch den Zuwachs an Eigenkomplexität und zunehmende Führungsherausforderungen ist in Organisationen viel Bereitschaft entstanden, nach Alternativen zu den eingespielten Denkgewohnheiten der klassischen Hierarchie und Bürokratie und der Führungsmuster, die damit verbunden waren, zu suchen.

Das heißt, die Organisationen haben sich selbst an ihre eigenen Grenzen geführt. Gerade anhand der Themen, die ich schwerpunktmäßig betreue, nämlich Strategieentwicklung und Fragen der Organisationsarchitektur, konnte man dies sehr gut beobachten. In den ersten Jahren, in denen wir das Topmanagement mit diesem Verständnis konfrontiert haben, sind wir noch auf riesiges Unverständnis gestoßen. Das ging so bis 1992, 1993 – und dann ist es ziemlich rasch gekippt.

Und seither rennen Sie offene Türen ein ...

Da rennt man in der Regel in offene Türen ein. Ja. Natürlich nicht durchgängig. Aber wenn man miteinander ins Arbeiten kommt und eine entsprechende Vertrauensbasis da ist, kann man sagen, dass ich eigentlich auf keinen Erklärungsaufwand stoße, von dem man sagen würde, da herrscht absolutes Unverständnis auf Klientenseite.

Ich komme gerade von einer Strategieentwicklung mit Führungskräften eines großen Unternehmens. Also, da muss ich nicht viel erklären. Man merkt, dass der Umgang mit hoher Komplexität für die Beteiligten den Normalfall darstellt, sei es die Komplexität der Märkte, in denen sie

sich bewegen, sei es die Wettbewerbssituation, seien es Technologieentwicklungen, die Internationalisierung. All das erzeugt ein so hohes Maß an Unkalkulierbarkeit, dass die klassischen Muster der Unsicherheitsabsorption durch linearkausale Denkkonzepte und Machbarkeitsillusionen gar nicht mehr zur Diskussion stehen. Da glaubt niemand mehr wirklich dran. Ganz klar, die sind offen für Strukturen, die die Nichttrivialität sowohl der Welt draußen als auch der eigenen Organisation nicht mehr in Zweifel ziehen. Es geht somit darum, Bewältigungsmechanismen zu finden, wie man damit konstruktiv umgeht.

Das heißt, die Umstellung von der Person auf die Kommunikation, die hat eigentlich stattgefunden, und mit ihr ...

... kann man gut operieren inzwischen. Ja. Ich würde allerdings nicht sagen, dass diese Umstellung durchgängig stattgefunden hat. Ist ja auch klar, denn die Attributionsgewohnheiten auf Personen hin sind nach wie vor sehr hilfreich und wirken komplexitätsreduzierend.

Man würde sich sonst in der Organisation verlieren.

Ja, dieses hartnäckige Festhalten an Zuschreibungen, auch der Heroisierungsbedarf, was Führungskräfte anbelangt, ist hierauf zurückzuführen. Aber, in den Organisationen, mit denen ich zu tun habe, hält sich das heute in Grenzen. Das ist bearbeitbar.

Sie arbeiten inzwischen seit über zwanzig Jahren mit diesem Organisationsverständnis. Sie haben gerade angedeutet, dass es darum geht, die richtigen Tools zu entwickeln um mit der immensen Unsicherheit in Unternehmen umgehen zu können. Was sind die Herausforderungen, mit denen Sie sich als Berater heute konfrontiert sehen?

Die Herausforderungen sind durch die Welt definiert, in der wir heute leben. Das fängt bei der Kurzlebigkeit des technologischen Hintergrundes an, geht weiter mit ausgesprochen übersättigten Märkten und mit einer Wettbewerbsauseinandersetzung, die im Vergleich zu früher eine ganz andere Qualität und Intensität gekriegt hat. Oder die Frage, wie man die unvermeidliche Internationalisierungsherausforderung annehmen und da eine Lösung als Unternehmen finden kann. Das sind Themen, bei denen wir in besonderer Weise gefordert sind. Die meisten meiner Kunden haben in den letzten Jahren den Internationalisierungsschritt getan. Die stehen jetzt vor der Herausforderung, ihre Organisation, ihre Führungs- und Steuerungsstrukturen so zu bauen, dass das eben nicht nur ein loser Haufen von zusammengekauften Unternehmen ist, die man zwar hat, wo man aber nicht so genau weiß, was man

mit ihnen jetzt machen soll, außer dass sie Geld verdienen sollen. Wie integriert man die in einen Konzern? Sie sehen, ich spreche von charakteristischen Businessherausforderungen, mit denen sich Unternehmen heute in einer globalisierten Welt auseinandersetzen müssen.

Allerdings. Was mich daran interessiert: Man hört und liest ständig von der Krise der Beraterbranche. Gleichzeitig rede ich mit Ihnen und werde das Gefühl nicht los, dass sich aus Ihrer Sicht Ihr Geschäft sehr positiv entwickelt hat. Da frage ich mich, wo ist eigentlich die große Krise der Beratungsbranche, mit der wir ständig konfrontiert sind? Es klingt sehr danach, als gäbe es unendlich viel zu tun.

So ist es auch. Die systemische Organisationsberatung sieht sich konfrontiert mit zwei zentralen Herausforderungen. Diese sind erstens die eigene Professionalisierung, das heißt die Sicherstellung des Kompetenzniveaus, und zweitens die eigene organisatorische Aufstellung, die Kooperationsmuster. Eben nicht nur Einzelkämpfer zu sein, sondern sich zumindest in stabilen Netzwerken, wenn nicht gar in eigenen Unternehmungen zu bewegen. Wenn man diese beiden Herausforderungen, die nicht ganz trivial sind, halbwegs gut bewältigen kann, dann glaube ich nicht, dass die Beraterbranche Auslastungsprobleme haben wird oder vor einer schweren Krise stehen müsste.

Der Strukturwandel in der Beraterbranche hängt mit den Erfolgsmustern der vorherigen Jahrzehnte zusammen. Die Beraterbranche hat sich seit ihrem Aufblühen in den sechziger Jahren über fast vier Jahrzehnte hinweg ungestört und unbeeinträchtigt durch Schwankungen oder Krisen entwickeln können. Sie befand sich auf einer Erfolgsstraße mit jährlichen Wachstumsraten, die weit über dem sonstigen wirtschaftlichen Durchschnitt lagen. Die klassischen Expertenberatungen haben sich profilieren können mit dem Paradigma des wissensorientierten Verständnisses, nach dem Beratung darin besteht, Problemlösungsdefizite auf der Wissensbasis der Organisationen zu kompensieren. Dahinter steht die Überzeugung, dass diese Kompensation möglich ist unter Ausklammerung der organisationalen Realität und schlicht durch das Implantat von Know-How realisiert wird. Das heißt, die Problemlösung setzt im Wesentlichen an einem Problemlösungsdefizit der Organisationen an. Das war das Selbstverständnis und das ist nie infrage gestellt worden. Die Businesskonzepte, die damit einhergegangen sind, Heerscharen von Juniorberatern, die man in Unternehmen reinschickt, mit entsprechenden Recherchen und Aufgaben auslastet und die täglich neue

Powerpoint-Charts erarbeiten. Das wurde bis vor wenigen Jahren nicht infrage gestellt. Das Wachstum der großen Beratungsunternehmen ist durch den Erfolg dieses Businessmodells gespeist.

Und ein Gros der Unternehmensberatungen funktioniert immer noch so?

Meine These ist, dass die unhinterfragte selbstverständliche Wirksamkeit dieses Businessmodells gebrochen ist. Die vierzig Jahre Aufbau und Entwicklung in der klassischen Beratung hat es parallel dazu in der prozessorientierten Beratung gegeben. Die Organisationsentwicklung konnte sich eine Marktnische erobern. Mit ihren drei bis vier Prozent Anteil am Gesamtmarkt war diese zwar nicht vergleichbar mit den Marktanteilen der Klassischen, aber sie ist eine relevante Dimension geworden. Die Professionalität dieser Nische war darauf gestützt, dass man sich, ähnlich wie die klassischen Beratungen, nur auf bestimmte Aspekte der Organisation spezialisiert hat. In diesem Fall waren das die blinden Flecken der anderen Seite, die OE hat sich spezialisiert auf Kommunikationsprozesse und auf unternehmensinterne Strukturthemen. Dies unter Vernachlässigung der Sachdimension. Während die klassischen Beratungen in ihrem betriebswirtschaftlichen Verständnis nach Gutenberg die Organisation ausklammern und zuerst die wirtschaftliche Kalkulation sehen, ist es bei der OE umgekehrt. Die beiden Beratungsansätze haben sich in dieser Arbeitsteiligkeit einander stärkend entwickelt. Wir Organisationsentwickler haben fünfunddreißig Jahre lang gut davon gelebt, dass die anderen auf bestimmte Dinge nicht draufgeschaut haben. Dadurch gab es Probleme, die wir bearbeiten konnten.

Ich glaube, dass diese historisch sehr tief verwurzelte Arbeitsteilung infrage gestellt ist. Ich will damit nicht sagen, dass es nicht auch weiterhin Marktsegmente gibt, in denen man arbeitsteilig arbeiten kann. Auch das Absehen von der Aufgabenseite und die Spezialisierung auf bestimmte Kommunikationsthemen ist zukunftsfähig. Allerdings nur dann, wenn man sich wirklich spezialisiert und hinausgeht über das normale Erleichtern, Moderieren, das Unterstützen des Kommunikationsgeschehens.

Dass man kommunizieren muss in der Organisation, das bestreitet heute niemand mehr. Dort ist uns die Geschäftsgrundlage qua Erfolg weitgehend weggebrochen.

Die OE hat ihre eigene Grundlage weggearbeitet?

Ja.

Was heißt das für die systemische Beratung?

Mein Ziel ist es, den Begriff der systemischen Organisationsberatung so zu profilieren, dass er die klassische Spaltung, die ich eben aufgezeigt habe, überwindet. Ich hoffe, gemeinsam mit anderen in der Zwischenzeit einen Beratungsansatz generiert zu haben (und ständig weiter zu entwickeln), der in der Lage ist, die Sachdimension, die Sozialdimension und die Zeitdimension synchron zu prozessieren. Das heißt, wir befinden uns nicht mehr in der klassischen Arbeitsteilung, sondern in einem integrierten, diese Dimensionen gleichzeitig im Auge behaltenden Bearbeitungsprozess. Mein Ehrgeiz ist es, wenn Sie so wollen, einen Beratungsansatz zu stützen und weiterzuentwickeln, der eben nicht mehr auf dieser Spaltung fußt, sondern sie überwindet.

Heißt das, dass Branchenexpertise für die systemische Beratung an Bedeutung gewinnt?

Ja, es gibt durchaus Beratungsgesellschaften, die sagen, »Wir sind Spezialisten für Zahlungsverkehrsabwicklung im Bankenbereich« oder für bestimmte Kreditprozesse oder für andere Themen – das heißt, es gibt Branchenexperten und wird sie weiter geben. In den heiklen Dimensionen der Systemgestaltung ist es allerdings wichtig, nicht die Scheuklappen einer Branche zu haben, sondern gerade aus dem branchenübergreifenden Blick heraus verallgemeinerungsfähige Tendenzen der Organisationsgestaltung in Strategiethematen, in Führungsstrukturthemen usw. ableiten zu können.

Ich persönlich habe gerade aus dem Vergleich unterschiedlicher Branchen sehr viel gelernt, aus den Unterschieden und auch aus den Gemeinsamkeiten. Sodass ich denke, es ist möglich und sinnvoll und auch geschäftlich ertragreich, sich bewusst nicht auf eine Branche zu spezialisieren – sondern auf branchenübergreifende Systemprobleme zu schauen. Wie entwickelt man angesichts nicht mehr wegzudenkender Turbulenz, Ungewissheit und Unkalkulierbarkeit heute Strategien? Wie flexibilisiert man eine Organisation und stellt gleichzeitig eine ausreichende Stabilisierung sicher, mit der das Unternehmen gut arbeiten kann, die aber auch nichts zementiert? Es geht darum, die Veränderungsfähigkeit von Organisationsarchitekturen aufrechtzuerhalten und entsprechende Führungskonstellationen zu befördern. Dies sind die branchenübergreifenden Fragestellungen, die mich in meiner Arbeit beschäftigen.

Wenn Sie heute an solche großen Herausforderungen bei Organisationen herangehen, auf was für ein Repertoire greifen Sie da zurück? Vielleicht können Sie ein, zwei Beispiele nennen. Wie arbeiten Sie mit den Unternehmen?

Um das zu verdeutlichen, möchte ich noch einen Schritt zurückgehen. Eine systemische Organisationsberatung im Sinne Luhmanns verbindet bzw. synchronisiert unterschiedliche Sinndimensionen. Für diese Art der Beratung ist es erfolgskritisch, auf Vorgehenskonzepte und Prozessarchitekturen auf einer mittleren Abstraktionsebene zurückgreifen zu können. Ich spreche hier von systemtheoretisch angeleiteten inneren Bildern. Ich muss ein Bild vor Augen haben, was die Kernherausforderungen beispielsweise eines Strategieentwicklungsprozesses sind und wie ich einen solchen Prozess angehen kann. Selbstverständlich wird man den tatsächlichen Prozess im Zuge der Konkretisierung mit einem Kunden maßschneidern auf seine Bedürfnisse. Da wird man flexibel sein müssen. Nichtsdestotrotz habe ich ein sehr klares Bild im Kopf, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Zusammensetzung ich welche Themen in der Bearbeitungskonstellation innerhalb des Unternehmens angehe.

Wir sind da ständig am Feinschleifen dieser Vorgehenskonzepte, dieser Prozessarchitekturen, das entwickelt sich natürlich kontinuierlich weiter.

Das heißt, auf der einen Seite benötige ich Diagnosefähigkeit, ich muss sehen, was die zentralen Herausforderungen sind, die meinen Klienten bewegen. Auf der anderen Seite braucht es ein Vorgehenskonzept auf mittlerer Abstraktionsebene über einen bestimmten Zeitraum. Sprich, eine prozessorientierte Architektur ist die Voraussetzung, um überhaupt wirksam werden zu können.

Das heißt, wenn ich das richtig verstehe, wenn Sie mit den Führungskräften eines Unternehmens ins Arbeiten kommen, sagen wir beispielsweise zu einer strategischen Fragestellung, dann springen Sie nicht direkt ins Thema und beginnen mit dem Team die Strategie zu entwickeln. Sondern Sie versuchen, mit den Beteiligten gemeinsam zunächst eine Architektur zu entwickeln, eine Vorstellung davon zu entwerfen, in welcher Art von Prozess oder gemeinsamen Arbeitens man es schaffen kann, zu dieser neuen strategischen Ausrichtung zu finden?

Ja, genau so. Es sieht häufig so aus, dass man intensiv darum ringt, wie so ein Vorgehen ausschauen kann. In welchen Schritten wollen wir gemeinsam vorgehen, wie kommen wir zu einer Umweltanalyse, wie schauen wir auf

die Wettbewerbssituation und so weiter. Ich habe gerade wieder mit einem Führungskräfte team zwei Tage an den Kernkompetenzen gearbeitet. Da stellt sich dann die Frage, wen man mit ins Boot holt, ist das das engere Vorstandsteam oder gehören da noch weitere Personen dazu? Da ergeben sich durchaus Zielkonflikte, was hat Vorrang, die hierarchische Position oder die Expertise? Das ist schon ein Ringen, letztlich auch um die Frage, wie viel Zeit will man in die einzelnen Schritte investieren ...

... ein äußerst intensiver sowie arbeits- und zeitaufwendiger Prozess. So verstehe ich Sie. Wenn man unvoreingenommen daraufschaut, könnte man fragen: »Was machen die denn dort? Die arbeiten ja gar nicht.«

»Die arbeiten noch gar nicht«, klar können solche Meldungen hochkommen, aber diese Schritte im Vorfeld sind höchst entscheidend, weil hier die Weichen gestellt werden. Hier entsteht so etwas wie eine Vertrauensbeziehung (mal mehr, mal weniger), noch labil, aber doch ein Zutrauen, dass man es miteinander schaffen kann. Dass man einen Berater gefunden hat, der nicht ganz »auf der Nudelsuppe dahergeschwommen ist«, wie wir in Wien sagen, der was draufhat, aber auch versteht, wo das unternehmensinterne Wissen gefragt ist.

In dieser Anfangsphase versuche ich herauszufinden, wie viel Bereitschaft auf der anderen Seite besteht, nicht nur bei den einzelnen beteiligten Personen, sondern als Team, in diese Managementverantwortung reinzugehen. Es geht mir um das Maß an Offenheit, das dort vorhanden ist, das eigene Geschäft zu entdecken und die Verantwortung hierfür zu übernehmen. Ich lasse mich als Berater nicht als Staubsauger für Unwägbarkeiten und die Bearbeitung von Unsicherheit nutzen. Das sind die teambezogenen Themen, die bei mir implizit (natürlich nicht deklariert) mitlaufen. Darüber teste ich aus, wie erfolgreich der Prozess sein kann, insbesondere hinsichtlich der Etablierung einer gemeinsamen unternehmerischen Verantwortung.

Haben Sie auch schon mal einen Prozess abgelehnt, weil die Bereitschaft nicht da war, sich darauf einzulassen, die eigene Unsicherheit zu spüren und sie auch selbst zu bearbeiten und die Verantwortung nicht an den Berater abzugeben?

Das kommt immer wieder mal vor, man muss dann aber gar nicht explizit ablehnen.

Verstehe. Man kommt sich gar nicht erst nah genug ...

Genau. Es stellt sich schon miteinander heraus, dass die Vorstellungen, die auf der einen Seite vorhanden sind,

nicht mit den Vorstellungen der anderen Seite zusammengehen. Je früher sich diese Inkompatibilität zeigt, umso weniger sind beide Seiten gezwungen, unnötige Kilometer miteinander zu machen.

Zeit zu investieren ...

Zeit zu investieren, Geld zu investieren. In der Anfangsphase eines Beratungsprojektes läuft auf beiden Seiten ein Test, ob man miteinander überhaupt erfolgreich sein kann. Dann kommt man ins Arbeiten und stellt vielleicht fest (wie ich es gerade wieder nach zwei Klausuren erlebt habe), dass eine weitere Führungsebene mit einbezogen werden soll und die ersten Ergebnisse dieses Topmanagementteams noch nicht präsentationsfähig sind gegenüber der nächsten Ebene.

Und da muss man dann noch eine Schleife ziehen.

Genau, um aussagefähig zu sein und die nächste Ebene einbeziehen zu können. Man muss die Bereitschaft mitbringen, Flexibilität im Prozess zuzulassen. So ein Prozess sollte von beiden Seiten her korrekturfähig sein, ohne dass man sich Vorwürfe machen muss.

Und ohne dass einer der Beteiligten das Gesicht verliert.

Ja, jeder Beratungsprozess hat seine Eigengesetzlichkeit, und dazu gehört eben auch, dass Dinge nicht in der ursprünglich geplanten Geschwindigkeit geschafft werden. Dann braucht es eine Korrektur des ursprünglichen Konzeptes. Natürlich schaue ich dann, mit wem ich das vorbespreche, gehe ich mit einem solchen Thema gleich ins Plenum oder thematisiere ich das zunächst einmal mit dem Vorsitzenden ...

Das heißt, die Beziehungsarbeit, die im Vorfeld geleistet wird, wirkt sich später unmittelbar auf das Geschehen aus?

Klar, das ermöglicht, solche Prozessthemen beispielsweise in einer Pause im kleinen Kreis abzustimmen und schon mit einer Idee ins Plenum gehen zu können, wie die Korrektur aussehen könnte. Das sind Feinsteuerungselemente. Es ist wirklich wichtig, als Berater die drei Dimensionen im Blick zu behalten.

Die Sachdimension, die Zeitdimension und die soziale Dimension.

Ja. Besonders im Bereich der sozialen Dimension muss man einfach ständig aufmerksam sein. Häufig löst eine Beratung heftige Teamentwicklungsprozesse aus, die gar nicht als solche tituliert sind, sondern die de facto passieren – da muss man drauf eingehen und entsprechende Rückmeldungen geben. Nach ein, zwei Tagen kann man dann vielleicht mit einer ganz anderen Qualität weiterar-

beiten. Oder es kommt vor, dass das Abstraktionsvermögen nicht so entwickelt ist, dass unmittelbar die ausreichende Flughöhe für einen Strategieprozess erreicht wird. Da wird dann ganz operativ diskutiert: »Was mache ich mit dem Geschäftsführer in der Ukraine?« Natürlich kein strategisches Thema, aber es kommt hoch, und meine Aufgabe ist es, die Diskussion aus diesen operativen Dynamiken herauszubekommen und auf die Abstraktionshöhe zu bringen, die ein Strategieprozess braucht.

Ich würde gern noch auf unsere Veranstaltung, die 1. Berliner Biennale für Management und Beratung im System, zu sprechen kommen, in deren Kontext wir uns gerade unterhalten. Sie sind einer der drei Protagonisten, die diesen Kongress hier ausgerichtet haben. Was ist Ihr zentrales Anliegen und was verbinden Sie mit dem X der Organisation?

Die Grundmotivation, die wir hier verfolgen (ich spreche von »wir«, weil ich glaube, dass wir diese Motivation teilen), ist es, eine Kommunikationsplattform zu schaffen, auf der sich die Professionen, die hauptsächlich mit der Gestaltung von Organisationen befasst sind, begegnen und ihre Zukunftsthemen aus unterschiedlichen Perspektiven reflektieren können. Wir wollen Begegnungsmöglichkeiten für Manager, Berater und interessierte Wissenschaftler herstellen. Unser Ziel ist es, miteinander das X der Organisation ein Stück weit beschreibbar zu machen.

Wie hat sich das Verlassen der Sicherheitsmuster »klassische Hierarchie« und »funktionale Differenzierung« auf die Beteiligten ausgewirkt? Wie kann man Organisationen heute nach dem Wegfall dieser Stabilisatoren, die über Jahrzehnte hinweg Orientierung gegeben haben, begreifen? Wie gehen Sie mit dieser Wiedereinführung von Unsicherheit, Risiko und Unkalkulierbarkeit in den Entscheidungsprozessen um? Und was heißt das alles für die Art und Weise, wie Management oder Führung ausgeübt werden? Wir wollen Bilder miteinander erzeugen, wie man diese Art von Komplexität, die Organisationen selber hervorbringen, leben kann. Es geht darum, unser Denk- und Beschreibungsrepertoire, mit dem wir auf Organisationen schauen, angemessen weiterzuentwickeln.

Das heißt, es geht Ihnen darum, eine Arbeitsfähigkeit herzustellen, die die Weiterentwicklung eines solchen Repertoires ermöglicht?

Genau. Wir erleben in der Praxis draußen immer wieder, dass die Organisationen in ihren Bewältigungsmustern ein Stück weiter sind als in ihren Denkweisen. Es existiert ein

Gap zwischen der Art und Weise, wie viele Führungskräfte ihre Organisationen beschreiben, und dem, was sie bereits leben.

Die Unternehmen sind ihrer eigenen Wahrnehmung voraus?

In vielen Fällen sind sie in ihrem praktischen Tun ihren eigenen Möglichkeiten der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung tatsächlich voraus. Ich denke, dass wir hier wirklich einen neuen Beitrag leisten können, sowohl für die Weiterentwicklung des Managementverständnisses als auch für die Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses. Wir können Beschreibungskategorien, Denkinstrumente liefern, die der Komplexität angemessen sind, in der sich Organisationen heute de facto bewegen, um einen anderen Umgang mit diesen Herausforderungen zu entwickeln. Es ist unser Ergeiz, meiner insbesondere was die systemische Organisationsberatung anlangt, einen Ort zu schaffen, wo viele Leute gemeinsam darüber nachdenken, wie dieser dritte Modus der Beratung aussehen kann. Also, weder der klassische Beratungsansatz noch Organisationsentwicklung, sondern es geht um einen neu zu schaffenden Modus. Dieser dritte Modus der Beratung integriert die bestehenden Konzepte und bietet damit eine neue Form der Problemlösungsmöglichkeit.

Ich habe hier keine Vereins- oder sonstige Gesellschaftsgründungs-Vorstellungen, sondern wünsche mir einfach einen regelmäßigen inhaltlichen Austausch.

Sie als Gastgeber, der zu diesem Austausch einlädt ...

... wer kommt, der kommt und kriegt Möglichkeiten, die eigenen Denkkonzepte sowie praktischen Vorgehensweisen zu überprüfen und anzureichern. Es ist ja immer gut, zu sehen, dass andere mit ähnlichen Themen befasst sind, dass man mit den eigenen Konzepten nicht alleine ist, sondern eingebettet in eine Community. Diese Möglichkeit, Sicherheit zu schöpfen aus der Community, ohne Zugehörigkeitsverpflichtungen aufzubauen, das ist meine Intention.

Haben Sie das Gefühl, es ist Energie vorhanden, um die hier begonnene Arbeit fortzuführen?

Ja. Der Start ist aus meiner Sicht mehr als gelungen und jetzt müssen wir gemeinsam aus der hier entstandenen Energie weiterführende Möglichkeiten entwickeln.

Können Sie einen kleinen Ausblick auf die nächsten X-Organisationen in 2007 geben?

Ich würde mir wünschen, dass wir noch stärker auf den Zusammenhang von Führung und Organisation fokussie-

ren und uns fragen, welches Führungs- oder Managementverständnis mit welchen Organisationsarchitekturen korrespondiert. Wie können wir hier Stimmigkeit erzeugen? Ich halte das für eine der Kernherausforderungen der nächsten Jahre. Das Zusammenspiel von Strategie, Organisation und Führung – ohne dort lineare Kausalitäten zu bauen, wie das früher gemacht worden ist. Die lose Kopplung von Organisation und Führung, bei einem gleichzeitig hohen Maß an Stimmigkeit, an Korrespondenz, an Kohärenz in den Konzepten.

Das ist ein guter Auftrag für 2007! Gibt es noch etwas, was Sie diesem Gespräch hinzufügen möchten?

Ich glaube, wir haben die Themen gut besprochen. Natürlich könnten wir noch sehr viel intensiver auf den Wandel der Organisationsarchitekturen in den letzten zwanzig Jahren schauen. Wie muss man heute Führung und Management ganz konkret neu denken? Aber das ist ja genau das Thema, das uns im Rahmen der nächsten Berliner Biennale beschäftigen wird.

Das sparen wir uns für das nächste Interview und für den nächsten Kongress auf?

Ja.

Wunderbar, vielen Dank!

