



**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 AG und einer der drei Gründer des Management Zentrums Witten.

**Patrick Hahn** hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke studiert und arbeitet aktuell als Berater bei einer führenden internationalen Unternehmensberatung.

## Rudolf Wimmer im Interview Ersatzmanagement ist der Sündenfall jeder Beratung

*Professor Dr. Rudolf Wimmer im Gespräch über Expertenberatung, systemische Beratung und deren Professionalisierung. Das Interview führte Patrick Hahn.*

**Was bedeutet der systemische Beratungsansatz für Sie?**

**Rudolf Wimmer:** Der systemische Beratungsansatz, so wie ich ihn pflege, ist in den achtziger Jahren entstanden und zwar durch ein Zusammenwachsen der Tradition der klassischen Organisationsentwicklung (OE) und dem, was an Interventionsrepertoire in der systemischen Familientherapie in dieser Zeit entstanden ist, insbesondere vorangetrieben durch die Mailänder Schule um Selvini Palazzoli und darauf aufbauend der Heidelberger Schule mit Fritz Simon und anderen. Wir haben versucht, die erfolgreiche Praxis der Familientherapie auf Organisationen zu übertragen. Beide Stränge, sowohl die OE als auch die Familientherapie, konzentrieren sich in ihrem Fokus auf die soziale Dynamik in Organisationen, also das, was sich sozial zwischen Funktionsträgern, Rolleninhabern und Subeinheiten in der Kooperation abspielt. Sie sehen davon ab, was der Inhalt dieses Kooperationsgeschehens ist, sie abstrahieren von der Aufgabenseite.

Das ist für mich das Wesen der Prozessberatung – und ich würde sowohl die systemische Beratung als auch die OE der Prozessberatung zuordnen. Im Gegensatz dazu steht die sogenannte Expertenberatung, die sich gegenteilig positioniert. Sie sieht von der sozialen Dynamik ab und konzentriert sich auf die Aufgabenseite. Die Expertenberatung versucht, den Organisationen durch Problemlösungen auf der inhaltlichen Ebene Unterstützung anzubieten. Das kann man als die »klassische Arbeitsteilung« beschreiben, die die Segmentierung des Beratungsmarktes in den letzten 25 Jahren zur Folge hatte.

**Da Sie gerade die Expertenberatung erwähnt haben: Hier fällt mir in der Beschäftigung mit der Literatur über den Beratungsmarkt auf, dass die systemische Beratung die Expertenberatung gerne als Abgrenzungsfolie benutzt. Hier wird besonders die angebliche Umsetzungsschwäche der Expertenberatung herausgestrichen. Inwieweit sehen Sie die systemische Beratung hier als stärker an?**

Ich hatte Ihnen die Ausgangssituation in den achtziger Jahren geschildert. Wir haben in der Zwischenzeit versucht, den systemischen Ansatz auch weiterzuentwickeln, insofern, dass wir auch die inhaltliche Seite mit bearbeiten können. Wenn wir also eine Strategieentwicklung, eine Reorganisation oder auch bestimmte Personalthemen an-

gehen, dann ist die inhaltliche Seite des Organisationsgeschehens auch konstitutiver Bestandteil des Beratungsprozesses. Das heißt, das Verständnis von systemischer Beratung, wie wir es in der Zwischenzeit entwickelt haben, ist nicht mehr nur auf das soziale Geschehen fokussiert, sondern versucht, einen Beratungsprozess zu designen, der beide Themenfelder oder auch Problemaspekte in ihrem Wechselspiel sehen kann und in einem Prozess, also sozusagen synchron, im Unternehmen bearbeitbar werden lässt. Wenn das gelingt, dann kann diese Art von systemischem Ansatz, wie ich ihn mittlerweile pflege, einen Ersatz sowohl für die Expertenberatung als auch die klassische OE darstellen. Da entsteht etwas Neues, ein Hybrid, wenn Sie so möchten, der die klassische Expertenberatung in gewisser Weise unnötig macht bzw. relativiert – man wird sie in Teilbereichen wohl nach wie vor brauchen. Jedenfalls wird sich die klassische Arbeitsteilung dadurch auflösen.

**Damit haben Sie die systemische Beratung bereits in Richtung einer Kombination von Fach- und Prozessberatung vorangetrieben. In einem Schritt vorher würde ich gerne noch mal auf die angebliche Schwäche der Expertenberatung zu sprechen kommen. Man kann schon – allen Unkenrufen zum Trotz – die Expertenberatung als die dominierende Form der Beratung bezeichnen ...**

... mit über 90 Prozent Marktanteil ...

**... insofern wage ich die These, dass die Expertenberatung so viel gar nicht falsch machen kann. Von Seiten der systemischen Beratungen wird immer auf die Umsetzungsschwäche der Expertenberatungen verwiesen. Aber wenn dem so ist und auch die Kunden zunehmend Umsetzungsbegleitung fordern, dann frage ich mich, wieso sich das nicht auch im Markt ausdrückt.**

Das hat m. E. mehrere Ursachen. Zum einen bietet die Abstrahierung der Expertenberatung von der sozialen Dynamik und damit auch von der Involvierung der Personen und insbesondere der Führungskräfte eine gewisse Sicherheit. Eine solche Auseinandersetzung ist ja nicht immer gerade angenehm. Die Selbstthematization der Organisation und ihrer Verzweigungen einschließlich der Entscheidungsträger ist eine heftige Zumutung, der sich die meisten Auftraggeber nicht gern bzw. überhaupt nicht stellen. Von daher kann die Expertenberatung hier als schützender empfunden werden, sie stellt das Selbstverständnis der Entscheidungsträger nicht infrage oder bestätigt es sogar. Das macht sie heute attraktiv und wird sie wohl auch in Zukunft noch attraktiv halten. Unabhän-

gig davon muss man sehen, dass dadurch der Wirkungsgrad, also das, was die Beratung in der Organisation tatsächlich bewegen kann, doch recht eingeschränkt bleiben muss – aber solange das nicht direkt mit der Beratung verknüpft wird, muss es sich nicht negativ auf die Marktentwicklung der Expertenberatung auswirken, insbesondere wenn es kein Alternativenbewusstsein gibt.

Eine weitere Ursache sind die Ressourcen und Kapazitäten der Beratungen: Wenn man die Kapazitäten der großen Expertenberatungen und die kleine Nische der systemischen Beratungen betrachtet, wird sich an den Relationen in naher Zukunft noch nicht viel ändern können – die überwältigende Marktpräsenz und Mitarbeiterausstattung der großen Unternehmensberatungen scheint vorerst nicht zu brechen.

**Gerade diese Ressourcenausstattung bringt mich zu einer zweiten Frage, die systemische Beratung betreffend. Am Anfang haben Sie beschrieben, dass sich der systemische Ansatz aus der OE entwickelt hat. Daraus könnte man schließen, dass viele systemische Berater vor dem ersten Kontakt mit systemischer Therapie oder auch der Systemtheorie schon eine gewisse Erfahrung im Umgang mit sozialen Dynamiken hatten. In meiner Diplomarbeit habe ich die These entwickelt, dass die Nachwuchsgewinnung und -ausbildung für die systemische Beratung zunehmend schwieriger wird, da sie immer weniger auf den Pool der erfahrenen Oeler zurückgreifen kann und gleichzeitig noch keine eigene praktische Ausbildung anbieten kann, insbesondere, wenn die Intervention eines zusätzlichen Beobachters vermieden werden soll.**

Damit sprechen Sie einen der zentralen Engpässe der systemischen Beratung an. In der Nachwuchsrekrutierung oder auch in der Nachwuchsförderung haben wir das Problem, dass wir mit den etablierten Businessmodellen »Senior/Junior« nicht sinnvoll operieren können, weil die Unternehmen, mit denen wir arbeiten, ausgewachsene Profis verlangen und für Nachwuchskräfte innerhalb des Beratungsprozesses nur selten ein nutzenstiftender Platz ist, für den die Auftraggeber auch zu zahlen bereit wären. Allerdings ist das ein Problem, in das auch die großen Beratungsunternehmen mehr und mehr hineinlaufen, weil auch dort die beratenen Unternehmen zunehmend kritischer auf die tatsächliche Wertschöpfung der Beratung schauen, wodurch die großen Kapazitäten in den Projekten zunehmend schwerer durchzusetzen sind; die Unternehmen sind deutlich kostenbewusster geworden.

Nichtsdestoweniger ist dieses Thema in der systemischen Beratung ein konstitutives: Bei uns wird für die komplexen Beratungsprozesse die Ausstattung mit Profis vorausgesetzt – und das ist man erst mit einem langen Professionalisierungsweg und einem damit einhergehenden Lebensalter. Die Frage ist, wie dieser Professionalisierungsweg vonstatten geht.

**In dieser Hinsicht könnte meines Erachtens die Kombination von Fach- und Prozessberatung hier ein Stück weit Vorschub leisten, indem eine Rollenteilung gelebt wird: Der Prozessberater hat den Erfahrungsgrad für soziale Dynamiken und die entsprechende Seniorität, und die jüngeren Berater können, wenn sie die inhaltliche Expertise mitbringen, diese einbringen und dabei innerhalb des Beratungsprozesses ein Gespür für die systemischen Interventionen entwickeln.**

Das erscheint als ein interessanter Gedanke, man muss aber abwarten, ob sich solche Kombinationen in der Praxis bewähren. Auch wenn Königswieser & Network sich bereits an etwas Ähnlichem versuchen, sind die Kooperationsversuche in diesem Bereich doch recht jung. Und ich bin da eher skeptisch.

**Wo sehen Sie die Schwierigkeiten?**

Die wirkliche Effizienz solcher Beratungsprozesse besteht darin, dass die Berater, die diesen Prozess vorantreiben, die Integration der beiden Seiten auch in ihrer eigenen Denkweise verankern müssen. Ich glaube nicht an die Wirksamkeit eines additiven Ansatzes, bei dem die einen sich auf die Prozesse konzentrieren und die anderen die Inhalte mitbringen. Der Kunde möchte das aus einer Hand bekommen und auch im Prozess integriert haben.

Wenn die Berater gut zusammenspielen und – was Sie auch andeuten – wechselseitig so viel Verständnis für die jeweils andere Position haben, sich also ohnehin schon viel Know-how in beiden Dimensionen angeeignet haben, dann wächst das ohnehin in die eingangs beschriebene Richtung zusammen.

**Das würde auch bedeuten, das jeder der Berater sowohl fachlich als auch prozessual »fit« ist?**

Das ist meine These, ja. Inhaltlich fit sein heißt beispielsweise, in einem Strategieprozess für die beratene Organisation auch in geschäftspolitischen Fragen als ernst zu nehmender Sparringspartner fungieren zu können. Und es heißt in diesem Zusammenhang eben nicht, wieder in die alte Expertenrolle zurückzufallen. Der systemische Berater wird nicht in die Rolle des Entscheiders oder auch des

Entscheidungsvorbereiters gehen, der Aussagen trifft, was das Unternehmen am besten zu tun hat. Die Wirksamkeit systemischer Beratung resultiert gerade daraus, im und mit dem Unternehmen einen für die jeweilige Beratungssituation passenden Prozess zu entwerfen und innerhalb dieses Prozesses auch als Ansprechpartner für inhaltliche Fragestellungen zur Verfügung zu stehen. Die beratene Organisation ernst zu nehmen heißt nicht, dass der Berater sagt, wie sich die Organisation strategisch zu positionieren hat, sondern die Festlegungen der Organisation noch einmal zu hinterfragen und sie auf blinde Flecke zu überprüfen. Dadurch können nicht erkannte Festlegungen oder Traditionen bearbeitbar und besprechbar gemacht werden. Dabei ist aus meiner Sicht eine solche Hybridlösung gerade dann besonders charmant, wenn sie aus einer Hand kommt.

**Das heißt, Sie würden sich dagegen wehren, in die Rolle des Ersatzmanagers zu kommen?**

Das ist der Sündenfall – für jede Art von Beratung. Dann ist die Differenz der Spezifika zur Expertenberatung verlassen. **Und wie kann man nach Ihrer Erfahrung den Beratungsprozess so gestalten, dass man nicht in den Sündenfall kommt? Man wird als Berater doch gerufen, um ein Problem zu lösen, und ich kann mir gut vorstellen, dass diese Erwartung innerhalb des Prozesses immer wieder eine Rolle spielen wird und bearbeitet werden muss.**

Die Herausforderung unserer Zunft ist es, damit umgehen zu lernen. Das ist eine der ständig mitlaufenden Paradoxien der Beratung. Es läuft darauf hinaus, den Kunden in seinen Bedürfnissen ernst zu nehmen, aber in einer Form, die ihm seine Entscheidungskompetenz lässt.

**Man könnte sagen, dass Sie ihn ein Stück weit ernster nehmen, als er sich selbst ernst genommen hat ...**

Ja, genau. Es geht darum, durch entsprechendes Nachfragen und auch durch Aufzeigen von Alternativen den Optionsraum zu entdecken und dann vor diesem Hintergrund den Kunden in die Eigenverantwortung zu bringen. Der Kunde muss in die Eigenverantwortung gehen und sich des Problems selbst annehmen, das ist letztlich die Leistung, die der Beratungsprozess erbringen muss. Diese Befähigung liegt auf der Ebene des Inhaltes, indem es gelingt, die Entscheidungsgrundlagen miteinander zu erarbeiten, aber sie liegt auch maßgeblich darin, die Hindernisse, die in den Kooperationsverhältnissen stecken oder auch in den mentalen Modellen der Menschen, ihren Vorurteilen und Prädispositionen, gemeinsam bearbeitbar zu machen und

dann aus dem Weg zu räumen. Diese Kombination sicherzustellen, also inhaltlich adäquate Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten und gleichzeitig die Kooperationsfähigkeit der Beteiligten zu steigern, ist, was ich als die Kernleistung des systemischen Ansatzes bezeichne. Das ist mehr als die ursprüngliche Ausrichtung des aus der Familientherapie entwickelten systemischen Ansatzes, der sich ausschließlich auf die Kooperationsdynamik konzentriert hat.

**Dann könnte man, etwas spitz formuliert, auch sagen, dass die viel beschworene Kombination nichts grundlegend Neues bietet, sondern vielmehr eine Beschränkung überwindet, die sich die systemische Beratung grundlos selbst auferlegt hat bzw. die aus dem Sozialisierungshintergrund der Berater stammt?!**

Die Beschränkung, da haben Sie recht, resultiert aus den Wurzeln der systemischen Beratung, wie man am Beispiel der Familientherapie gut sehen kann: Die Familie ist ein soziales System, das hauptsächlich um die Beziehungen und die handelnden Personen herum gebaut ist und in dem inhaltliche Problemstellungen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Aber sobald man es als Berater mit Organisationen zu tun bekommt, muss man inhaltliche Fragestellungen und soziale Dynamik in ein Gleichgewicht bringen. Denn Organisationen sind um Sachaufgaben und deren Bewältigung herum gebaut. Das heißt, es ist nicht nur eine sinnvolle, sondern ich denke sogar unvermeidliche Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes in Richtung der Organisationsberatung, die den Eigentümlichkeiten des Phänomens »Organisation« gerecht wird – im Sinne einer Gleichwertigkeit der beiden Dimensionen. Insofern als dieser Ansatz die historischen »Fesseln« seiner Herkunft überwinden kann, kann man ihn aber durchaus als etwas Neues bezeichnen.

**Eines ist mir in der Beschäftigung mit dem systemischen Ansatz aber noch nicht klar geworden – vielleicht können Sie Licht ins Dunkel bringen. Wenn man sich die systemtheoretischen Grundlagen heranzieht, kann man theoretisch hervorragend begründen, warum Beratung gerade nicht funktioniert.**

Sie meinen die Kommunikationsbarrieren und das grundsätzliche Nichtverstehen zwischen Beratern und Klienten? **Genau das.**

Das ist auf der anderen Seite genau die Stärke der systemischen Beratung: Wir nehmen diese Paradoxie ernst und machen daraus eine Ressource.

**Nur ist es im Einzelnen doch sicher schwierig, sich auf ein Theorieangebot zu beziehen, das mir erklären kann, warum Beratung nicht erfolgreich sein kann und keine Erfolgskriterien bereithält?**

So würde ich es nicht sehen. Die Theorie erklärt nur, warum der Erfolg oder auch die Verständigung unwahrscheinlich ist. Die Professionalisierung der Beratung wie auch der Führung von Organisation setzt an genau dieser Herausforderung an: mit der Unwahrscheinlichkeit des Gelingens in einer Art und Weise umzugehen, dass Erfolg wahrscheinlicher wird. So wie auch Führung eine Dienstleistung am System ist, die angesichts der Nicht-Trivialität sozialer Systeme unwahrscheinlich ist. Man kann weder als Manager noch als Berater lineare Kausalketten erzeugen, man kann auch nicht die soziale Dynamik in den Griff bekommen, indem man seine Kontrollillusionen umsetzt usw. Letztlich kommt es darauf an, wie man trotzdem, trotz der unmöglichen Voraussetzungen, gezielte Wirkungen erzielen kann.

**Und wie schaffen Sie es unter diesen Voraussetzungen, die eigene Irritabilität zu erhalten und an den eigenen professionellen Kriterien zu arbeiten?**

Der Kern ist darin zu sehen, dass man sich in jedem neuen Beratungsauftrag daran erinnert, dass der Keim des Scheiterns bereits in der Ausgangssituation der Beratung liegt. Man führt sich also selbst vor Augen, dass keine Routinen dazu geeignet sind, die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns zu verringern, sondern dass man sich immer wieder neu auf die Situationen einlässt und sich der Ungewissheit und Unkalkulierbarkeit stellt – und gerade das ist die Erfolgsvoraussetzung. Es ist der Umgang mit Nichtwissen und das Sich-Einlassen auf Überraschungen, was die systemische Beratung letzten Endes erfolgreich macht. Sie vermeidet unhinterfragte Routinen, die eine Berechenbarkeit der Welt unterstellen. Damit kann sie einen Unterschied zu den beratenen Organisationen erzeugen, denn diese müssen Routinen ausbilden und von Ungewöhnlichem abstrahieren, um für sich Erwartbarkeit herzustellen. Die systemische Beratung kann sich hier gerade gegenteilig positionieren ...

**... also auf der Seite der Unsicherheit und Ambiguität?**

So ist es. Und auf der Seite des Nichtwissens.

**Das heißt, Sie verschreiben der Beratung einen paradoxen Auftrag: Auf der einen Seite braucht sie Erfahrung und Routine ...**

... und sie muss sich selbst dabei beobachten, um den Routinen und dem Erfahrungswissen nicht aufzusitzen.

**Welches Ziel für die beratene Organisation kann denn die systemische Beratung dabei verfolgen? Hier bin ich aus der Literatur noch nicht schlau geworden: Geht es nun um Anpassungsverbesserungen an die Umwelt oder um Steigerung der Irritabilität der beratenen Organisation?**

Ich begreife das nicht als ein Entweder-oder. Es geht meines Erachtens in der systemischen Beratung immer um ein zweifaches Ziel: Man hat ein aktuelles Thema, ein aktuelles Problem, mit dem die Organisation die Beratung beauftragt, wie z.B. eine Umstrukturierung oder eine Strategieentwicklung. Der Beratungsprozess muss so angelegt werden, dass diese aktuelle Herausforderung bearbeitbar wird, der Kunde verlangt eine Lösung und er möchte sie auch umgesetzt haben. Aber – und jetzt komme ich zu dem, was systemische Beratung auszeichnet – die Art der Problembewältigung wird im und mit dem Unternehmen so installiert, dass es das Unternehmen befähigt, ähnliche Themen das nächste Mal selbst kompetent angehen zu können. Bei der Bearbeitung des aktuellen Problems wird eine Steigerung der Problembearbeitungsfähigkeit im Unternehmen mitproduziert, die »Organizational Capability« im Umgang mit Herausforderungen wird gesteigert. Das ist sicher nicht nur eine Anpassungsfähigkeit an aktuelle Herausforderungen, sondern es geht darüber hinaus. In meiner Sicht sind Organisationen auch zukunftsorientierte Akteure, die ihre Umwelt aktiv gestalten und die Umwelt durch ihr eigenes Handeln verändern. Es geht also nicht nur um Anpassung, sondern es geht um vorausschauende Selbsterneuerung oder auch um Lernfähigkeit der Organisation. Die Irritation ist also schon eine wechselseitige. Unternehmen sind in ihren Kontexten, auf ihren Märkten, eine aktive Irritationsquelle für andere.

**Das ist ja im Prinzip das, was den Unterschied zwischen Luhmann und Willke in der Theorieentwicklung ausmacht: Während Luhmann Organisationen der Evolution überlässt, also dem Driften ohne »Führung durch Anpassungsverbesserung«, sieht Willke die Möglichkeit, Organisationen durch Intervention besser an die Umwelt anzupassen.** Da bin ich in diesem Fall auf der Seite von Willke. Genau das macht letztlich die Führungsdimension in der Strategieentwicklung aus. Strategieentwicklung leistet nichts anderes als den Versuch, das Unternehmen von der Zukunft her zu denken und es als Akteur zu befähigen, künftige Umweltentwicklungen rechtzeitig aufzugreifen und

für diese Entwicklungen verantwortungsfähig zu werden. Also nicht nur von der Vergangenheit getrieben zu sein, sondern von der im Unternehmen immer wieder erneuerten Konstruktion künftiger Realitäten aus das Unternehmen führbar zu machen.

**Würde die systemische Beratung sich an dieser Stelle zu nah an Luhmann halten, würde sie sich ja auch selbst das Wasser abgraben!**

Zwischen Luhmann und Willke sind die Unterschiede gar nicht so groß, Luhmann ist eben ein berechtigter Skeptiker in dem Sinne, dass man Organisationen mit der Illusion ausstatten könnte, sie hätten sich und die Umweltentwicklung im Griff oder man könne das planen. Er warnt vor jeder Art von Plandeterminismus oder falschen Sicherheiten in der Gestaltbarkeit der zukunftsorientierten Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Aber auch Willke ist in diesen Punkten ähnlich skeptisch.

**Es gibt aber meines Erachtens einen Unterschied in dem, was beide aus ihrer Skepsis machen: Willke sieht nichtsdestoweniger eine Möglichkeit, Organisationen besser an die Umwelt anzupassen, und Luhmann sieht die Möglichkeit der Beratung nur in der Steigerung der Irritabilität, wodurch noch nichts weiter in Aussicht gestellt wird – insbesondere keine Änderung zum »Guten«.**

Luhmann hat kein elaboriertes Führungsverständnis. Deswegen fehlt ihm der Zugang zu dieser Gestaltungsdimension, während Willke eine Möglichkeit des gezielten Eingriffs in das Evolutionspotenzial der Organisation, also eine Art der Selbststeuerung, unterstellt.

**Das heißt, was das angeht, schlagen Sie sich auf die Seite von Willke?**

Da bin ich eindeutig auf der Seite von Willke, ja. Ich habe dazu auch einen Artikel geschrieben, *Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen ...*

... den ich natürlich auch gelesen habe. Gerade dieser hat mich doch im Unklaren gelassen, was Ihre Zielrichtung von Intervention angeht: Während man aus den Veröffentlichungen der anderen systemischen Berater meist deutlich herauslesen kann, dass es ihnen um eine bessere Umwelтанpassung geht, ist bei Ihnen oft von einer Steigerung der Irritabilität die Rede – was mich doch an Luhmann erinnert hat, aber mir schien das, was Sie jetzt als »Führungsleistung« bezeichnet haben, also die Zukunftsfähigkeit der Organisation herzustellen, immer durchzuschimmern ...

Ich gebe Ihnen insofern recht, als die Steigerung der Irritabilität letztlich das Einfallstor ist, um so etwas wie Lernfähigkeit überhaupt entwickeln zu können. Und hier bin ich wieder auf Luhmanns Seite: Es gibt keinen direkten oder linearen kausalen Entwicklungszusammenhang zwischen externen und internen Ereignissen, das geht nur über Irritabilität. Aber wie die Organisation mit dieser Irritation umgeht, ob sie was Gescheites daraus macht, ist eine Führungsthematik.

**Das heißt, hinter die Irritabilität schalten Sie das, was Sie Führung nennen?**

Genau, Führung hat die Aufgabe, das eigene Irritiertsein in nachhaltig tragfähige Unternehmensentwicklungsimpulse zu übersetzen. Beratung kann an dieser Stelle immer einen wichtigen Nutzen stiften.

**Beratung kann also zunächst als Irritationsquelle dienen ...** ... und mithelfen, dass daraus auch etwas Vernünftiges gemacht wird. Und da sind wir dann bei den Führungsprozessen.

**Zum Abschluss würde ich gerne noch einmal auf die Kombination von Fach- und Prozessberatung zurückkommen. Welche Anforderungen stellt Ihrer Ansicht nach dieser dritte Modus der Beratung an die beratenen Organisationen?**

Eine zentrale Anforderung ist, dass die Kunden bereit sind, in eine »Ownership«-Rolle gegenüber dem eigenen Problem zu gehen, also der Tendenz zu widerstehen, das Problem zu delegieren und an externe Problemlösungsinstanzen abzugeben. Zumindest aber, es zuzulassen, dass diese Ownership-Rolle im Beratungsprozess wachsen kann und entsprechend wahrgenommen wird. Wenn der Klient hartnäckig diese Leistung verweigert, dann hat die systemische Beratung in meinem Sinne keine Chance und kann nicht andocken.

**Ich kann mir vorstellen, dass die Verführung für den Klienten im »dritten Modus der Beratung« umso größer ist, das Problem zu delegieren, schließlich gibt es die entsprechende inhaltliche Expertise auf Seiten der Beratung.**

Diese Verführung ist da, genau. Umso wichtiger ist es, das von Seiten der Beratung genau im Blick zu behalten und den ganzen Prozess entsprechend zu gestalten: mit wem man kooperiert usw. Das fängt schon beim Contracting an: Gerade hier kann man die Weichen so stellen, dass der Kunde in die Ownership-Rolle hineinwächst – oder man entdeckt frühzeitig, dass man als systemischer Berater keinen Nutzen stiften kann, weil die Kunden hartnäckig etwas anderes erwarten.



Sie finden alle lieferbaren Titel unter [www.merve.de](http://www.merve.de)

Und dann erspart man beiden Seiten, unnötige Kilometer zu machen, wie Sie es einmal in einem anderen Interview beschrieben haben.

So ist es, je früher man entdeckt, dass man nicht zusammenpasst, desto besser ist es – für beide Seiten. Aber ich mache auch die Erfahrung, dass viele Kunden durch ihr Wissen um die verschiedenen Beratungszugänge schon eine gewisse Prädisposition für einen bestimmten Zugang mitbringen und wissen, worauf sie sich einlassen.

Machen Sie dann trotzdem noch die Erfahrung, dass die Unsicherheit im Prozess bearbeitet werden muss, insbesondere vor dem Hintergrund der Irritabilität als Einfallstor?

Diese Paradoxie läuft immer mit, ja.

Die Paradoxie, die Irritabilität zu steigern und gleichzeitig die Unsicherheit zu reduzieren?

Genau. Gerade für die betroffenen Führungskräfte ist es oft nicht leicht, selbst zum Thema zu werden, sich selbst zu beobachten, sich dem Beitrag zu stellen, den sie zu der als problematisch empfundenen Situation leisten, und dann das eigene Verhalten im Prozess zu ändern. Das sind schwierige Hürden, die man in einem solchen Beratungsprozess überwinden muss. Aber wenn man da nicht herankommt, sind in der Beratung nach meiner Erfahrung keine dauerhaften Problemlösungen möglich und man landet wieder bei der mangelnden Umsetzung.

Und wie gelingt es Ihnen, eine Basis zu bilden, die das ermöglicht?

Diese Kompetenz kommt aus der alten Prozessberatung. Hier geht es darum, rasch Angstfreiheit in der Zusammenarbeit mit dem Kunden herzustellen. Ich nenne das die Container-Funktion: einen sicherheitsspendenden emotionalen Mantel zu bauen, sodass Vertrauen in die Beratung entsteht und die Zuversicht, dass im Beratungsprozess auch heikle und persönlich belastende Probleme gesichtswahrend bearbeitet werden können.

Kann hier vielleicht auch das Konzept der Metastabilität aus der systemischen Therapie hilfreich sein?

Das sind alles Konzepte und Kompetenzen, die aus der klassischen Welt der Prozessberatung kommen, sei es aus der OE bzw. der Gruppendynamik oder auch der systemischen Therapie. Wie der Berater mit verängstigenden und Unsicherheit induzierenden Situationen so umgeht, dass die Ursachen für die Unsicherheit bearbeitbar werden. Dabei muss er große Sicherheit stiften und diese Sicherheit kommt eher aus dem sozialen Kontext als aus dem Expertenwissen, während es bei der Expertenberatung

genau umgekehrt ist: Die Sicherheit kommt hier aus dem Expertenwissen und nicht daraus, dass der Berater mit dem sozialen Kontext angstfrei umgehen kann – der soziale Kontext wird vielmehr gemeinsam mit dem Kunden weggedrückt. Das führt allerdings dazu, dass die inhaltlichen Lösungen in der sozialen Dimension der Organisation nicht verankert sind – und daraus resultiert die viel beklagte Umsetzungsschwäche.

Damit haben wir einmal den großen Bogen gespannt: von der Unterscheidung zwischen systemischer Beratung und Expertenberatung am Anfang über den dritten Modus der Beratung und wieder zurück.

Herr Professor Wimmer, ich danke Ihnen sehr herzlich für dieses Interview!

## Kommentar ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦

### Roswita Königswieser

Das Interview von Herrn Hahn mit Rudolf Wimmer habe ich gerne gelesen. Ich fühlte sowohl in grundlegenden Gedanken große Übereinstimmung als auch in vielen detaillierten Ausführungen.

Auch ich spreche von einer qualitativen Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes, wenn Fachinhalte integriert mit Prozessthemen bearbeitet werden. Ja, dabei kann es eben nicht nur um ein Addieren des Know-hows beider Seiten gehen, sondern um eine mentale Verankerung der verschiedenen Denkweisen in einer gemeinsamen systemischen Werteheftung der Berater.

Ich kann mich auch voll wiederfinden, wenn es um die Zielkorridore des neuen Ansatzes geht, nämlich um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, um die Entwicklung einer veränderten Problemlösungsfähigkeit, um eine reflexive Selbstbeobachtung, die zu Musterveränderung und Lernfähigkeit führt. Das geht über reine Anpassung weit hinaus.

Ich kann mich auch damit identifizieren, dass Ersatzmanagement nicht Beratung ist, und könnte meine Aufzählung, worin ich übereinstimme, noch fortsetzen.

Anderer Meinung bin ich bei der Sorge um das »Nadelöhr Nachwuchs«. Wir haben gute Erfahrungen mit Fach- und Prozessberatern, die unser »komplementäres Qualifizierungsprogramm« durchlaufen. Voraussetzungen für

eine Teilnahme sind eine, in einem persönlichen Gespräch spürbare, passende Werthaltung und menschliche Reife. Diese berufsbegleitende Ausbildung ermöglicht die Aneignung eines fachlichen und prozessualen Basiswissens und die Arbeit an der systemischen Haltung. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass mit Kollegen, die im »eigenen Stall« ausgebildet werden, bessere Voraussetzungen gegeben sind, den komplementären Ansatz umzusetzen, als in der Zusammenarbeit mit Kollegen, die von anderen Beratungsunternehmen kommen (z. B. McKinsey, BCG) – selbst wenn die besten Absichten vorhanden sind.

Den zentralen Punkt des Komplementäransatzes sehe ich in der Integration jener Expertisen, die traditionell einem anderen Paradigma angehörten: Prozessoptimierungen, Planungs-, Controllingthemen oder genereller, wenn die ökonomische Dimension als Kerninhalt der Beratung gefragt oder berührt ist. Unserer Erfahrung nach ist zum Beispiel strategisches Wissen in Entwicklungsprozessen leichter integrierbar als »Zahlen, Daten und Fakten«.

Die Felder scheinbarer Objektivität und Sicherheit führen zu mehr Widersprüchen und Spannungen mit den Prozessberatern. Das macht die Zusammenarbeit im Staff komplexer, schwieriger, aber auch effektiver – wenn die Integration gelingt.

Daher sind für uns in den letzten drei Jahren, in denen wir diesen Ansatz erprobt haben, Faustregeln entstanden, die gleichzeitig Erfolgsfaktoren sind. Das Wichtigste ist: genug Zeit für Reflexion – einerseits im komplementär besetzten Beraterteam, andererseits mit einer externen supervisorischen Außenperspektive.

## Kompensatorisches, komplementäres Agieren im Kundensystem ist nicht banal und voller Stolpersteine ...

Kompensatorisches, komplementäres Agieren im Kundensystem ist nicht banal und voller Stolpersteine: Wie viel Know-how ist in welcher Weise einzubringen? Wie gezielt sollte Reflexionszeit gefordert werden? Wie wird das Oszillieren zwischen Fach- und Prozess-Know-how genau realisiert? Was ist dem Klientensystem zumutbar, was notwendig?

Was den wirklichen Unterschied zu anderen Beratern, die alle sagen, sie verbinden Inhalt und Prozess, ausmacht, ist die Haltung der Berater. Sie äußert sich in der Art der Zusammenarbeit und den konkreten Interventionen. Ein Kollege von McKinsey, mit dem wir in regem Austausch stehen, bringt es auf den Punkt: »Die bekannten Fachberater schreiben auch »Changeprozess«, »Integration von Inhalt und Prozess« und »Reflexion« auf ihre Folien, aber es ist nicht dasselbe, weil die Haltung eine andere, eine nicht systemische ist, weil diese Art von wertschätzender Staffarbeit nicht möglich ist, das selbstkritische und reflexive Ringen um die passenden Interventionen fehlt.«

Die Erinnerung an die Kollegen der großen Beratungsunternehmen macht mir meine Überzeugung erneut bewusst, dass bei aller wechselseitiger Kommentierung Rudolf Wimmers und meiner Texte, die systemische Beratung trotz Unterschiedlichkeit doch in einem gemeinsamen Weltbild beheimatet ist.

Mir ist in den letzten Tagen eine »Change Management Studie 2008« von Capgemini in die Hände gefallen, die sich auch mit der »Königsfrage« der Beziehung zwischen der Prozessdimension und der Inhaltsdimension beschäftigt. Die systemischen Berater kommen dabei allerdings schlecht weg, obwohl sie ständiger Bezugspunkt in der Studie sind. »Sie beanspruchten die theoretische Ausnahmestellung und behaupten die publizistische Meinungsführerschaft«, heißt es im Text. »So mancher systemischer Berater wird sich mangels Markterfolg inzwischen fragen, ob er vor lauter Wertschätzung für die Menschheit im Allgemeinen und für das Gegenüber im Besonderen, dem Einblenden von Schmeicheleien und dem Ausblenden von Resultaten seine eigene Wertschöpfung bei Veränderungen nicht etwas überschätzt hat.«

Der »Komplementäre Ansatz von R. Königswieser u. a.« wird als »einzig möglicher Ausweg aus einer Sackgasse« bezeichnet.

Für unsere Kunden – da sind wir uns als Berater aller Schulen offensichtlich einig – bedarf es der gekonnten Integration von Fach- und Prozess-Know-how. Wir werden weiter um die effizienteste und gleichzeitig wertschätzendste Vorgehensweise ringen. ●