

Thomas Schleiken

Auf dem Weg zur Beratungshaltung der Zukunft

Beraten im 21. Jahrhundert heißt, nicht mehr von außen belehren und dominieren, sondern zu helfen, daß der Klient selbst zu Erkenntnissen und Schlußfolgerungen kommt, die er dann umsetzen kann (in Anlehnung an Köhler, 2004).

Als der deutsche Bundespräsident Horst Köhler am 1. Dezember 2004 in seiner Rede „Was gehen uns die anderen an?“ die geforderte Haltungsänderung der sogenannten Industrienationen gegenüber den sogenannten Entwicklungsländern in etwaigem Wortlaut des obigen Zitats formulierte, war er sich vermutlich nicht dessen bewußt, daß er damit einen der elementaren Grundsätze für das Beraterhandeln der Postmoderne formulierte.

Genau dies zu tun, nämlich einem Klienten(-system) dabei zu helfen, selbst zu Erkenntnissen und Schlußfolgerungen zu gelangen, die dieser (dieses) dann selbst umsetzt und verantwortet, ist eine Beratungsleistung, die eine intensive und vielschichtige Ausbildung erfordert. Sie impliziert unabdingbar, daß man sich von den altbewährten Praktiken des Beratens verabschiedet indem man sich *ver-rückt*.

Blühende Landschaften!?

Ein Ratschlag ist immer auch ein Schlag.

Googelt man in diesen Tagen nach dem Begriff „Unternehmensberatung“, so erhält man eine Liste von über 2.300.000 Einträgen (allein aus Deutschland). Es scheint, als erfreue sich der Begriff hoher Beliebtheit. Folgt man den Weblinks, so zeigt sich, daß es nicht nur der Begriff zu sein scheint, der sich dieser Beliebtheit erfreut, sondern auch das Anbieten der damit einhergehenden Dienstleistungen.

Wer noch näher hinschaut merkt gleich, was hier geboten wird. Die meisten der zu findenden Beratungsinstitute zeigen auf ihrer Homepage freimütig, was sie unter Unternehmensberatung verstehen. Die Leistungsspanne umfaßt Dienstleistungen von „Wir liefern Konzepte, Strategien, Maßnahmen und Lösungen“ über „Wir konzipieren nicht nur, wir setzen auch um“ bis hin zu „Wir motivieren und setzen Menschen in Bewegung“. Angesprochen mit diesen Angeboten sind meist Inhaber von Unternehmen oder Topmanager.

Die sich so anbietenden Beratungsinstitute stellen sich als Co-Aktivisten für die angesprochenen Zielgruppen vor. Und sie tun dies meist in bester Absicht. Was hierbei „Wir wollen nur ihr Bestes!“ heißt, sei der Deutung des Lesers überlassen.

Was für die Zielgruppe (Inhaber und Manager) oft schon etwas schwieriger herauszufinden bzw. einzuordnen ist, ist der Tatbestand, daß die benannten Berater für die Dauer der Beratung Teil des zu beratenden Klientensystems werden. Nur wenige Beratungsgesellschaften stellen dies mit aller Transparenz dar, etwa mit dem Satz „Wir verstehen uns als Mitunternehmer auf Zeit“. Und noch weniger scheinen die Folgen solcher Beraterinterventionen transparent zu sein oder besser gesagt, die *Nicht-Folgen*.

Dieses, als „klassisch“ zu bezeichnende, Beraterbild, wie auch das der Manager in diesen Kontexten, zeigt sich als heroisch. Es ist erklärtes Ziel einer so ausgerichteten Beratung, wie von einem Feldherrnhügel, den Überblick über das Ganze zu erhalten und das Unternehmen in die richtige Richtung zu steuern. Selbst der Beratungsansatz der Kybernetik erster Ordnung, auch klassische Kybernetik genannt, stützt noch dieses Bild, denn Kybernetik leitet sich vom altgriechischen Wort „kybernetiké téchne“ ab, was soviel heißt, wie „Steuermannskunst“. „Kybernétés“ ist der „Steuermann“.

Auch scheint die – zumindest kurzfristige – Wirksamkeit dieser Beratungsleistung durchaus gegeben (meist Rationalisierungseffekte). Was sich in jedem Falle im Anschluß an die erfolgte Beratung lohnt, ist es zu untersuchen, was die Organisation durch die Beratung oder während der Zeit der Beratung eigentlich gelernt hat und was sie eben nicht gelernt hat.

Es ist kein Geheimnis, daß sich die Hinweise in den Medien über die zweifelhafte Wirksamkeit von Unternehmensberatungen häufen. Und es ist in der Fachöffentlichkeit ebenfalls bekannt, daß die viele Veränderungsprozesse in den Unternehmen nur allzu oft weitaus mehr dysfunktionale Aspekte hervorbringen, als ursprünglich veranschlagt. Bisweilen überwiegen sogar die dysfunktionalen Aspekte gegenüber den funktionalen. Dies wird meist jedoch erst sichtbar, wenn die Berater – und mit ihnen nicht selten auch die verantwortlichen Manager – längst über alle Berge sind. Man kann sich – und als ernst zu nehmender Berater sollte man sich auch – fragen, was das für die Werteorientierung der eigenen Arbeit und ihre wirtschaftsethischen Effekte heißt.

Eine weitere Anmerkung sei zum Nachdenken mit auf den Weg gegeben. In vielen großen Beratungsgesellschaften ist es üblich, die Beraterverträge mit den angestellten Beratern so zu gestalten, daß es eine Verpflichtung für eine bestimmte Anzahl an externen Beratertagen gibt, beispielsweise 180 Tage (eine durchaus übliche Größe). Jeder weitere Beratungstag, den der Berater „akquirit“ bedeutet dann einen Prämienzuschlag auf seinem Gehaltsstreifen. Ein so ausgerichteter Beratungsansatz kanonisiert Strukturen, die denen des Gesundheitssystem und auch jenen der staatlichen Arbeitsvermittlung in nichts nachstehen. Insofern handelt es sich bei einem solchen Berater- und Beratungssystem zwar durchaus um ein intelligentes System. Diese Intelligenz ist jedoch frag-

würdig. Denn das Beratungssystem hat nicht nur gelernt, sich selbst zu reproduzieren. Es hat gleich mit gelernt, sich zu vervielfachen und dies ungeachtet der Bedarfe in den Organisationen.

Bei den Beraterhonoraren, die heutzutage erzielt werden können, erscheint dies als eine nur allzu verlockende Angelegenheit, insbesondere für den Berater Nachwuchs. In seinem Buch „Die andere Seite der Gesundheit“ bringt Fritz B. Simon (1995) diese Mißstände insbesondere in Bezug auf das Gesundheitssystem auf beeindruckende Weise auf den Punkt.

Einige nützliche Annahmen aus systemisch-konstruktivistischer Weltsicht

Mit dem Paradigmenwechsel, von der Technokratie über die Kybernetik (erster Ordnung) hin zur Systemtheorie zweiter Ordnung, weitet sich der Blick für bislang nicht Beachtetes in und um Organisationen. Das Bild von Organisationen hat sich mit diesem Paradigmenwechsel dramatisch gewandelt. Dies wiederum geht mit einem gewandelten Bild des Managements einher und einem gewandelten Bild der Beratung. Der Manager der Postmoderne zeigt sich postheroisch (vgl. Baecker, 1994), ähnlich, wie auch der Berater. Hierzu später mehr.

Organisationen kann man nicht küssen – einige theoretische Zumutungen

Mit den Annahmen der systemisch-konstruktivistischen Betrachtungsweise erscheinen Organisationen als soziale, selbststeuernde Systeme. Sie weisen hohe Komplexität auf, und als Typus lebender Systeme lernen sie auch.

Als autopoietische Systeme können sich Unternehmen immer nur von innen ändern. Von außen, vom Markt, von der Politik, den Shareholdern, den Gewerkschaften oder Beratern her mag es Irritationen geben, aber die Art, wie das Unternehmen auf diese Herausforderung reagiert, wird durch seine intern definierten Spielregeln festgelegt. (Fritz B. Simon, 2004/251)

Organisationen als autopoietische Systeme bestehen aus Entscheidungen, wobei Entscheidungen die sogenannte autopoietische Operationsform der Organisation sind. Das meint, daß ausschließlich die Organisation selbst (auto) ihre eigenen Elemente, aus denen sie besteht (Entscheidungen) herstellt (poiesis). Solche Entscheidungen müssen dann nicht rational sein (und sie sind es häufig auch nicht), wohl aber anschlussfähig (vgl. Luhmann, 1988, vgl. Luhmann, 2000). Das Ergebnis einer Entscheidung kann dann wieder als Information für weitere Entscheidungen dienen.

Die Entscheidung als das Kernelement von Organisation, stellt sich wiederum als Kommunikation dar, an deren Ende eine *Unter*-scheidung mit einer *Ur*-teilung steht. Auf der Basis von Beobachtung und Kommunikation wird etwas als relevant eingegrenzt (Information) und etwas anderes als irrelevant ausge-

grenzt (Exformation) (vgl. Backhausen/Thommen, 2003). Die Kommunikation ihrerseits wird von den Umwelten der Organisation (z.B. Manager, Kunden, Shareholdern) induziert und verselbständigt sich in der Organisation. Insofern sind *Organisationen* auch ein *fortwährender kommunikativer Entscheidungsprozeß*.

Beobachter-Beobachtungen

Betrachtet man Organisationen mit diesen Annahmen, dann handelt es sich um, von ihren Umwelten konstruierte, Wirklichkeiten, die ein selbstorganisiertes, prozeßhaftes Eigenleben entfalten.

Das Bild einer Organisation wiederum ist abhängig von dem Platz, den der jeweilige Beobachter (z.B. Manager) mit seinen Konstruktionen und Unterscheidungen einnimmt (vgl. Kowalczyk/Schleiken, 2005). Jeder Manager, der einmal mit viel Sorgfalt, beispielsweise auf der Basis von Erhebungen, eine Organisationsdiagnose erstellt und visualisiert hat, muß mit Erstaunen feststellen, daß das von ihm erzeugte Bild bald nicht (mehr) gilt, ein Beweis für die fortwährende Prozeßhaftigkeit von Organisationen, ganz im Sinne Karl Weicks (1985).

„Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier weitergehen soll?“ – „Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagte die Katze.
„Ach, wohin ist mir eigentlich gleich –“, sagte Alice.
„Dann ist es auch egal, wie du weitergehst“, sagte die Katze.
„– solange ich nur irgendwohin komme“, fügte Alice zur Erklärung hinzu.
„Das kommst du bestimmt“, sagte die Katze, „wenn du nur lange genug weiterläufst.“ (Caroll, 1973)

Die selbstorganisierten Prozesse von Organisationen verlaufen nicht zielgerichtet. Andererseits zeigt sich das Managementhandeln als zielgerichtet. Es wäre wenig nützlich für einen Manager, wenn er erwarten würde, daß die spontanen, nichtgesteuerten und evolutionären Selbstorganisationsprozesse zu intelligenten Lösungen führen. In diesem Zusammenhang erlebt sich jeder Manager in der paradoxen Situation, a) einem evolutionären Selbstorganisationsprozeß unterworfen zu sein und b) diese Prozesse organisieren zu müssen. Wie läßt sich mit dieser Paradoxie umgehen?

Ermöglicht wird dies, wenn man als Manager sein eigenes Handeln (Beobachten, Kommunizieren, Entscheidungen herbeiführen) als Element dieses selbstorganisierenden Prozesses beobachtet und entwirft (vgl. Simon, 2005/250f.). Der Manager beginnt also, sich selbst dabei zu beobachten, wie er die Wirklichkeit beobachtet. Aus einer einfachen Beobachtung wird eine Beobachtung zweiter Ordnung, eine Beobachter-Beobachtung. Mit dieser Beobachter-Beobachtung gelangt man gleichsam zu der verblüffenden, systemischen Einsicht, daß man als Manager mit seinem Handeln fortwährend die Rahmenbedingungen beeinflusst, unter denen man handelt.

Ingredienzen für das Kochrezept Management

Ordnung, Übersicht, Kontrolle – das sind die Trugbilder,
mit denen sich die Manager über Wasser halten.
(Oswald Neuberger)

Bis hierher wurde aufgezeigt, daß Manager nicht Teil von Organisationen, sondern deren Umwelt sind. Gleichsam stellen Managementleistungen den Schlüsselfaktor für den Erfolg von Organisationen dar, Manager zeichnen gar dafür verantwortlich (sie sollten es zumindest). Mit dieser Paradoxie muß jeder Manager leben.

Der Erfolg des Managementhandelns hängt dabei von der Überlebensfähigkeit des Managers als relevante Umwelt der Organisation ab. Als Voraussetzung hierfür wiederum gilt das Überleben der Organisation selbst, denn ohne Organisation kein Manager.

Nur ob und inwieweit ein Manager oder eine Organisation in diesem Sinne erfolgreich gehandelt hat, läßt sich dummerweise erst im Nachhinein feststellen. Das Handeln muß sich nämlich im Alltag bewährt haben – was die Beratung von Managern und Organisationen nicht gerade erleichtert (vgl. Schleiken, 2004).

Mit dem Beschriebenen zeichnen sich bereits einige Merkmale der Unterscheidung ab, die die Wahrscheinlichkeit von Managementenerfolg im Prozeß des Managens selbst beobachtbar machen. Diese Ingredienzen sind mithin andere, als sie sich unter „klassischer“ Betrachtungsweise darstellen. Und sie ergeben sich aus den systemisch-konstruktivistischen Annahmen zu Organisationen, wie sie oben dargestellt wurden. Erfolgreiches Managementhandeln heißt nunmehr nicht planen, steuern und kontrollieren. Vielmehr zeigt es sich (vgl. hierzu die detaillierten Ausführung bei Schleiken, 2004)

- in der Entscheidungsfähigkeit durch hinreichende Komplexität,
- in der Konstruktion und Reflexion von Wirklichkeit durch Beobachtung und Beobachterbeobachtung,
- in der Qualität der Kommunikation und
- in der Fokussierung der Aufmerksamkeit durch Kommunikation.

Erfolgsbestimmende Tätigkeiten des Managements sind also, vereinfacht ausgedrückt, *Beobachten* und *Kommunizieren* und das Herbeiführen organisationaler *Entscheidungen* auf der Basis dieser Beobachtungen und Kommunikationen.

Unternehmensberatung in neuen Fahrwassern

Es wurde nun dargestellt, daß unter dem systemisch-konstruktivistischen Paradigma Organisationen als selbstorganisierende soziale Systeme verstanden werden. Auch wurde das veränderte Bild des Managers mit seinen Handlungen sichtbar, das mit dem Bild der Organisation einher geht. Es stellt sich nun die Frage, wo der Unternehmensberater sinnvollerweise seinen Platz einnimmt und was er tut?

Kehren wir hierzu zurück zum Anfang der Ausführungen. Es wird deutlich, daß vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels das „klassische“ Beraterhandeln (Konzeption, Strategieentwicklung, Maßnahmenplanung, Umsetzung) eher als ein Managerhandeln zu verstehen ist und zwar als „klassisches“ Managementhandeln. Und dieses erscheint nunmehr, gerade weil es sich *nicht* als Teil des systemischen Konstruktes mitdenkt, in seiner Qualität als äußerst zweifelhaft. Für die Klienten(-systeme) wird dies jedoch meist erst nach Beendigung der beraterischen Interventionen deutlich. Es zeigt sich dann, daß die Organisation, die wir als eine prozeßhafte Koppelung von Entscheidungsprozessen zu deuten gelernt haben, gerade *nicht gelernt* hat, diese Entscheidungsprozesse zu beobachten und zu reflektieren. Sie hat nicht gelernt, zu lernen, denn das dafür relevante Wissen verbleibt, wenn überhaupt vorhanden, in den Köpfen der relevanten Umwelten. Aber

das Wissen des Unternehmens ist nicht in den Köpfen seiner Mitglieder lokalisiert oder gelagert, sondern es ist implizit in den Prozessen, die das Unternehmen als abgegrenzte Überlebenseinheit erhalten. Und eine lernende Organisation ist keine Organisation, deren Mitglieder lernen, sondern eine, die in der Lage ist, ihre Spielregeln, ihre Kommunikationsmuster und internen Strukturen zu verändern, um ihre Ziele zu erreichen. (Fritz B. Simon)

Um dies jedoch tun zu können, muß sie in die Lage versetzt sein, ihre Regeln, ihre Kommunikationsmuster und ihre impliziten Strukturen zu beobachten.

Als einen ersten Erfolg von Unternehmensberatung könnte man es von hier aus bezeichnen, daß das Management in die Lage versetzt wird, die eigenen Beobachtungen, Kommunikationen und Entscheidungen zu beobachten und diese als Teil der Organisation zu verstehen. Zeigt sich, wie hier vorgestellt, Management als Beobachter-Beobachtung, so erweist sich Unternehmensberatung als Beobachtung dieser Beobachter-Beobachtung, also als Beobachtung dritter Ordnung.

Was nun müssen Berater lernen, damit sie Organisationen, die sich in schwierigen Fahrwassern bewegen, wirksam beraten können? Sie müssen das systemisch-konstruktivistische Denken erkunden und die daraus resultierenden Interventionen abzuleiten lernen. Ihre Expertise erstreckt sich im Gegensatz zur

„klassischen“ Beraterexpertise auf ausschließlich kommunikative Strukturen und Prozesse der Organisation.

Mit solchem Wissen ausgestattet kann ein systemischer Berater zu alternativen Beobachtungsschemata in die Kommunikation der Unternehmung einladen. Wird dies angenommen, kann er die Aufmerksamkeit auf die Beziehungen zwischen dem Unternehmen als soziales System und die für dessen Überleben relevanten Umwelten fokussieren. Auf diese Weise kann er dann als Beobachter andere Beobachter beim Beobachten perturbieren. Dies tut er beispielsweise, indem er Verfahrensweisen und Regeln aufzeigt, die die Wahrscheinlichkeit von Lösungen erhöhen. Ebenso kann er vor dysfunktionalen organisationalen Mustern warnen.

Handelt ein Unternehmensberater auf diese Weise, wird der Weg zu einer angemessenen Komplexitätsreduktion frei, was zur Entscheidungsqualität des Managements beiträgt. Das Risiko und die Verantwortung für die Entscheidungen jedoch verbleiben beim Management. Es ist und bleibt das Management, das die Entscheidungen trifft und nicht der Berater (vgl. Simon, 2005/322 f.).

Diese Differenzierung (Entscheidung durch das Managements und nicht durch den Berater) markiert, neben der Unterscheidung zwischen den Beobachtungen des Managers und den Beobachter-Beobachtungen des Beraters, den elementaren Unterschied zwischen Manager und Berater überhaupt. Diese beiden Differenzierungen zeigen den Manager „drinnen“ und den Berater „draußen“. Hier „draußen“ und nur hier, ist der gemäßige Platz für die Beratung der Zukunft. Systemische Beratung erfolgt ausschließlich von außen, weil sie nur von außen erfolgen kann. Denn wird einer der beiden Unterschiede aufgehoben, ist der Berater „drinnen“. Er kann dann nicht mehr beraten im systemischen Sinne, sondern nur noch managen.

„Drop your tools – or you will die!“

Dies ist die programmatische Forderung Karl Weicks. Er formulierte sie angesichts amerikanischer Feuerwehrleute, die im Kampf gegen das Feuer ihr Leben riskierten und es auch teilweise verloren, weil sie sich ihrer „eigentlich“ lebensrettenden Ausrüstung nicht entledigten.

In diesem Sinne ist mir kein Unternehmensberater bekannt, der, wenn er zuvor die „klassische“ Form der Unternehmensberatung erlernt und praktiziert hat, beim Erlernen dieses Beratungsansatzes nicht in seinen Grundfesten erschüttert wurde. Denn für den Unternehmensberater der Postmoderne gilt es, das zu *ent*lernen, was man vormals als nützlich und hilfreich *ge*-lernt hat (vgl. Fedler, 2003). Die Risiken und Nebenwirkungen auf dem Weg dieser Beraterhaltung der Zukunft hat dabei jeder (angehende) Unternehmensberater selbst zu verarbeiten, ein Umstand, den auch ich bedauere.

Ein kleiner Trost sei gereicht: in professioneller Beraterausbildung stehen einige erfahrene systemische Berater als „Pertubierer“ zur Seite.

Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden, 2003
- Baecker, D.: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin, 1994
- Carroll, L.: Alice im Wunderland. 1973
- Fedler, S.: Ent-lernen. In: Schleiken, T.: Wenn der Wind des Wandels weht. Kooperative Selbstqualifikation im organisationalen Kontext. München und Mering, 2003, S. 27 - 44
- Köhler, H.: Was gehen uns andere an? 4. Weltethosrede, Universität Tübingen und Stiftung Weltethos, 1.12.2004, Tübingen
- Kowalczyk, A./Schleiken, T.: Angewandte Ratlosigkeit in Management und Organisation. Einige Aspekte zur Unmöglichkeit der Außensteuerung in Beratungsprozessen. In: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 2/2005, S. 37-38
- Luhmann, N.: Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, 1988, S. 165 – 185
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden, 2000
- Simon, F. B.: Die andere Seite der Gesundheit. Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie. Heidelberg, 1995
- Simon, F. B.: Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmern, Managern und Märkten. Heidelberg, 2004
- Schleiken, T.: Leistungswirksamkeit im Management. In: Systemische Aufstellungspraxis. Heft 2/2004, S. 52 – 55
- Weick, K. E.: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a. M., 1985