

CE • IÁV@ { æ ÁJ&@ { æ&@ | ÁP! • \* EDÁJ | -..ã } æä ä! ~ } \* Áæ ÁJæ • ä } EA  
OE c ææc } äZ ` \ } - o | ^! • j \ ç ^ } Á ^! Á ^ • c { ä &@ } Á  
U! \* æ ä æä } • à ^! æ } \* EAUEGG ä ä A ED  
î ÁGEFHÁæ | E E ^! EÜ • c { ^ Á ^! | æ Á } ä Á ^! | æ • ä &@æ ä | ~ } \* ÁÖ { à P EA  
P ^ ä ^! ä ^! \*  
OE ^ Á J ^ & @ ^ Á | : à ^ @æ c ^ }

## 2 Zwischenbilanz und Perspektiven der systemischen Organisationsberatung

Rudi Wimmer im Gespräch mit Peter Wagner

Prof. Dr. Rudolf Wimmer ist einer der Pioniere der systemischen Organisationsberatung. In diesem Gespräch zieht er Zwischenbilanz und beschreibt mögliche Perspektiven dieses speziellen Beratungsansatzes. Dabei spannt er einen Bogen von den Wurzeln und Traditionen (Gruppendynamik, klassischer OE, Entwicklung der systemischen Organisationsberatung) über die Anwendungsfelder (Familienunternehmen, Führungsverständnis, Führungskurricula, Strategie- und Change-Beratung) bis hin zu den aktuellen Entwicklungstrends dieser Form der Beratung.

### Die Anfänge: Gruppendynamik, ihre Verortung und ihre Grenzen

*Die Vertreter der Gruppendynamik in den 60er- und 70er-Jahren waren stark angetrieben von dem emanzipatorischen Gedankengut der Befreiung des Einzelnen, des Auflösens der Entfremdung. Was war rückblickend die tatsächliche Wirkung der T-Gruppen und O-Labs<sup>2</sup>, außer etwas mehr Bewusstsein der Teilnehmer für soziale Prozesse?*

Die wichtige Erkenntnis, die sich allerdings noch nicht überall herumgesprochen hat, ist, dass die T-Gruppe zwar ein wunderbares und fruchtbares Lernsetting ist – ein gutes Lernarrangement für Leute, die in ihrer beruflichen Realität mit heiklen sozialen Prozessen zu tun haben und auch entsprechend intervenieren müssen –, aber dass man eben nicht davon ausgehen darf, dass damit alle Probleme gelöst werden können. Es war die große Illusion der 70er-Jahre, dass die hier erworbenen Kompetenzen – sowohl kognitiver Natur im Sinn des Verständnisses von sozialen Systemen, wie wir sie als Gruppe und Team bezeichnen, als auch was das Interventionsrepertoire anbelangt, also wie man sich in Prozesse weiterführend einmischt – bereits ausreichend dafür wären, sich in Organisationen heutigen Zuschnitts entsprechend wirksam bewegen zu können. Diese Relativierung halte

<sup>2</sup> Trainingsgruppen und Organisationslaboratorien: typische Settings der Gruppendynamik zum Erleben der Dynamik innerhalb von Gruppen und zwischen Gruppen.

ich für wichtig und notwendig, sie schmälert aber nicht die Bedeutung und Sinnhaftigkeit dieses Kernarrangements insgesamt.

Für die Professionalisierung insbesondere systemisch orientierter Berater ist die Gruppendynamik ein Schritt in der eigenen Entwicklung, den ich jedem nur wärmstens empfehlen kann. Zu lernen, wie man mit unstrukturierten Situationen halbwegs angstfrei umgeht – d. h. mit Situationen, in denen das Rollengefüge nicht exakt vordefiniert ist, sondern sich erst durch das gemeinsame Tun und Zusammenwirken herauskristallisiert und verändert –, zu lernen, wie man sich da bewegt, und ein Gespür dafür zu entwickeln, was man selbst dabei auslöst und welche Rückmeldungen dabei evoziert werden, das halte ich für Basisfertigkeiten systemisch orientierter Berater. Als Berater ist man ja ständig mit Situationen konfrontiert, die durch einen hohen Grad von Offenheit des sozialen Settings gekennzeichnet sind bzw. wo es auch darum geht, feste Strukturen wieder zu verflüssigen, d. h., eingespielte Rollenmuster wieder aufzulösen und zu schauen, dass sich da Neukombinationen beim Kunden ergeben. Für Führungskräfte und Berater, deren professionelles Aufgabengebiet darin besteht, komplexe soziale Situationen zielgerichtet zu gestalten, ist das eine elementare Lernerfahrung. Sie entwickeln ein Gespür für soziale Prozesse und deren Eigendynamik und lernen zu erkennen, welche Logik dahinter steckt und wie man sich hier »einmischt«, d. h. welche Interventionsmöglichkeiten im speziellen Fall existieren. Für all das bietet die gruppendynamische Trainingsgruppe ein nach wie vor sehr fruchtbares Lernarrangement.

*Hat sich die Gruppendynamik in den vergangenen Jahrzehnten weiterentwickelt?*

Es war wichtiger Teil unserer Lernprozesse in den 80er- und 90er-Jahren, zu erkennen, dass man da noch was draufsatteln muss. Vor allem, was das Verständnis von Organisation angeht. Denn Organisation ist eben nicht – wie es das damalige Bild war – ein Netzwerk von Teams, die es gut miteinander zu verbinden gilt, wie es auch im Organisationslaboratorium zum Ausdruck kommt, welches letztlich die Idee der Gruppe auf die Organisation überträgt. Genau darin liegen, aus meiner Sicht, die theoretischen Shortcomings der Gruppendynamik: Sie hat kein angemessenes Organisationsverständnis entwickelt, weitgehend bis heute nicht, sondern betrachtet und analysiert die Organisation immer noch durch die Brille der Gruppe

und des Teams und arbeitet mit einem Gegenbild zu Hierarchie und Bürokratie, um hier verändernd zu wirken.

### »OE« und ihr Organisationsbild

*Also ein Organisationsverständnis, bei dem die Idee des Scientific Managements von der Organisation als Maschine durch die Idee von Organisation als Ansammlung von Teams ersetzt wurde, was sich aber ebenfalls als zu kurz gegriffen erwiesen hat?*

Die theoretische Fundierung wie auch die korrespondierende Praxis des geplanten Wandels lässt sich verstehen als kritische Resonanz auf jenen Organisationstypus, wie er sich im Zuge der Industrialisierung und der Ausdifferenzierung des modernen Staates herauskristallisiert hat – der industrielle Großbetrieb einerseits und die staatliche Bürokratie andererseits. Diesen Organisationstypus kennzeichnen eine strenge Hierarchisierung, eine durchgängige Formalisierung des Kommunikationsgeschehens, die gerne als bürokratisch bezeichnet wird, und eine konsequente Funktionalisierung der Beschäftigten, die im Rahmen der organisationsinternen Arbeitsteilung auf eine personenunabhängige Erfüllung der gestellten Aufgaben ausgerichtet ist. Die Veränderungsbemühungen der OE-Tradition setzen an den negativen Begleiterscheinungen dieser Organisationsverhältnisse an: Entfremdung und Demotivation der Mitglieder, höchst langwierige und aufwendige Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, Aufblähung, Abgehobenheit und Realitätsverlust der Hierarchieebenen, mangelndes Reaktionsvermögen gegenüber relevanten Umweltveränderungen etc. Ihr Interventionsrepertoire setzt deshalb vordringlich auf eine Aufweichung der Hierarchie durch eine stärkere Einbeziehung der Betroffenen in Entscheidungsprozesse, durch die Bildung von Teams und die Verlagerung relevanter Entscheidungskompetenzen in deren Zuständigkeit. Damit sollten in Ablösung der dominanten vertikalen Berichtslinien ganz andere, wesentlich komplexere Vernetzungs- und Kooperationsmuster das Kommunikationsgeschehen in Organisationen prägen, in der Erwartung, dass damit sowohl das Selbstentfaltungspotenzial des Einzelnen wie auch die Leistungsfähigkeit des sozialen Ganzen grundlegend befördert werden. Das dieser Tradition zugrunde liegende Beratungsverständnis hat Edgar Schein in seinen Arbeiten unter dem Begriff der Prozessberatung ganz wunderbar grundgelegt und eindrucksvoll zum Ausdruck gebracht.

Die OE-Aktivitäten haben in den 50er-, 60er- und 70er-Jahren in der Organisationslandschaft der hoch entwickelten Industriegesellschaften in vielfältiger Weise ihren Niederschlag gefunden, etwa durch die Wiedereinführung der sozialen Kompetenz ins Führungsverständnis, durch die Einsicht in die Bedeutung gelingender Kommunikation, durch die offensive Nutzung der Produktivkraft von Teams z. B. im Projektmanagement oder bei der Einführung der Gruppenarbeit und Ähnliches mehr. In dieser Zeitspanne kam es im deutschsprachigen Raum durch die Einrichtung einer Reihe von Lehrstühlen auch zur Institutionalisierung dieser Art von angewandter Sozialwissenschaft im akademisch-wissenschaftlichen Bereich. Je mehr sich aber die Verhältnisse in vielen Organisationen in Richtung höherer Eigenkomplexität und anderer Differenzierungsformen – d. h. weg von der klassischen Hierarchie – weiterentwickelt haben, umso mehr ist auch die Ergänzungsbedürftigkeit der tradierten Denkweisen hinsichtlich eines geplanten Wandels in Organisationen und des diesbezüglichen Interventionsrepertoires der OE spürbar geworden. Da war es naheliegend, sich für aktuelle Entwicklungen in angrenzenden Wissenschaftsdisziplinen und Forschungsfeldern zu öffnen. Auf diese Weise kam Ende der 1970er-Jahre der Kontakt zu den Pionieren der neueren Systemtheorie und der Kybernetik 2. Ordnung zustande, letztlich eine sehr fruchtbare transdisziplinäre Zusammenarbeit, die in den 80er-Jahren jene professionelle Orientierung hat wachsen lassen, die seither unter dem Label »systemische Organisationsberatung« firmiert. Die paradigmatischen Quellen für dieses befruchtende Zusammenwachsen von klassischer OE und neuerer Systemtheorie sind vor allem die Arbeiten der Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann, Dirk Baecker, Helmut Willke, die faszinierenden Sichtweisen der chilenischen Biologen Maturana und Varela sowie die wegweisenden Arbeiten von Heinz von Foerster zur Kybernetik 2. Ordnung. Gewissermaßen alles fundierend, ist für diese Art des Denkens das differenztheoretische Formkalkül von G. Spencer-Brown bestimmend geworden, das inzwischen die sich hier durchziehende Variante des Konstruktivismus prägt.

*Wenn Organisationen aus systemischer Sicht aus Kommunikation, aus Entscheidungen bestehen, dann verändert sich doch die Organisation, wenn es gelingt, die Kommunikationsstrukturen zu verändern, oder?*

Na ja. Die Beobachtung von Kommunikationsprozessen und die Diagnose bestimmter problemverschärfender Muster, die es wieder aufzulösen gilt, sind sicher auch Interventionsfokus – zumindest in

bestimmten Dimensionen – dessen, was wir heute als systemische Organisationsberatung verstehen. Nur glauben wir eben nicht, dass das in erster Linie und ausschließlich über metareflexive Prozesse gelingt, also dadurch, dass man die Leute zu Forschern ihrer eigenen Realität macht. Wir glauben nicht mehr an die aufklärerische und damit heilende Wirkung dieser Vorgehensweise, sondern wir müssen uns vielfach andere Eingriffsmuster vorstellen, um solche problemerezeugenden Kommunikationsprozesse zu unterbrechen. Etwa das, was man in der Familientherapie paradoxe Interventionen nennt. D. h. das Repertoire, wie man hier Unterbrechung hineinbringt und damit neue Möglichkeiten des Miteinanders schafft, hat sich durch die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie deutlich erweitert, was nicht bedeutet, dass es nicht auch sinnvoll ist, metareflexive Kompetenzen in Organisationen zu unterstützen und zu befördern.

*Also eine Basiskompetenz, die aber, für sich genommen, nicht ausreicht?*

Ganz genau. Sie ist nicht das Allheilmittel. Ein weiterer Strang zur OE-Tradition, den ich noch ergänzen möchte, ist das soziotechnische Systemverständnis, das sich Anfang der 50er-Jahre schwerpunktmäßig am Tavistock Institute in London entwickelt hat, in Rufweite zur Gruppendynamik. Für mich ist das der schon elaborierteste Strang, weil man sich hier bereits mit systemtheoretischen Konzepten beschäftigt hat – mit der sich damals entwickelnden Kybernetik, dem, was wir heute die Kybernetik 1. Ordnung nennen. Rund um Personen wie Ludwig von Bertalanffy, William Ross Ashby und in Amerika Norbert Wiener, Warren McCulloch. Kybernetik 1. Ordnung versucht im Wesentlichen, die Eigendynamik von komplexen Ganzheiten, die sich durch das Zusammenwirken einer Vielzahl von Subsystemen und Elementen ergibt, zu verstehen. Und hier insbesondere Rückkoppelungsprozesse, die so etwas wie ein Gleichgewicht herstellen, wenn auch ein labiles, die sogenannten negativen Schleifen. Das sind Denkkonzepte, die dann auch Peter Senge für sein Systemverständnis aufgegriffen und weiterentwickelt hat.

*Was wäre dann die Kybernetik 2. Ordnung?*

Kybernetik 2. Ordnung führt den Beobachter ein. Die große Leistung von Heinz von Foerster oder auch Maturana war das Infragestellen der Subjekt-Objekt-Trennung, d. h. der Idee: »Ich beobachte ein von mir getrenntes Phänomen, und meine Art der Beobachtung nimmt keinen Einfluss auf das, was ich hier beobachte.« Was in der

Kybernetik 1. Ordnung noch als »Störung« behandelt wurde, weil man schon hier erkannt hat, dass die Beobachtung desjenigen, der beobachtet, einen immensen Einfluss hat auf das, was er beobachtet, wird in der Kybernetik 2. Ordnung zum Prinzip erhoben. Nun heißt es: Das ist kein Ausnahmephänomen oder Störfaktor, sondern so spielt Kognition sich ab. Es gibt eben keine beobachterunabhängige Weltbeschreibung, sondern sie ist immer die Beschreibung von einem, der beobachtet. Die Kybernetik 2. Ordnung geht also den Schritt weiter und sagt: Im Grunde genommen – vor allem, was lebende und soziale Systeme anbelangt –, haben wir es hier mit einer Dynamik der Beobachtung 2. Ordnung zu tun, d. h., wir beobachten nicht die Realität, wie sie ist, sondern letztlich erschließen wir uns die Welt dadurch, dass wir andere beim Beobachten beobachten, rekonstruieren, wie sie das tun – welche Differenzschemata, welche Unterscheidungen sie benutzen, zu welchen Ergebnissen sie kommen und wie das wieder auf das Beschriebene rückwirkt. Organisationen als soziale Systeme lassen sich daher in ihrer Dynamik als komplexe Verhältnisse der Beobachtung 2. Ordnung verstehen.

## **Die Anfänge der systemischen Organisationsberatung**

*Wann war denn genau der Punkt, wo Sie gemerkt haben, dass jenes bisherige Organisationsbild nicht funktioniert?*

Im Wesentlichen durch unsere empirischen Scheiternserfahrungen. Philosophisch gesprochen, durch den Widerstand der Realität. Erfahren zu müssen, dass unsere Vorstellungen davon, wie die Welt ist und wie man sie am besten verändert, offensichtlich nicht tragen, war jedenfalls für mich der wesentliche Impuls, um auf die Suche zu gehen und mich umzuschauen, ob es nicht andere denkerische Möglichkeiten gibt, die Welt zu sehen und zu verstehen.

*Und eine der ersten alternativen Möglichkeiten, auf die Sie und Ihre Kollegen damals gestoßen sind, waren die systemischen Ansätze in der Familientherapie. Aber die hatten doch wieder ein Gruppenkonzept als Grundlage, in diesem Fall das der Familie.*

Ja, es gab mindestens zwei Phasen. Die erste entscheidende und für uns wichtige Entdeckung war, dass man soziale Systeme von der Familie über die Gruppe bis zur Organisation mit anderen Denkinstrumenten beschreiben und so die Eigenkraft sozialer Systeme begreifen kann. Das war für mich das Aufrüttelnde beim familien-

therapeutischen Ansatz. Dessen Grundidee war ja, dass Familien schwere Störungen hervorrufen, die man eben nicht begreifen kann, indem man auf den »Gestörten« schaut, den designierten Patienten in der Familie, und ihn zu therapieren versucht, sondern dass man nur dann Bewegung hineinbekommt, wenn man die Familie versteht, ihre Kommunikationsmuster, die dazu führen, dass jemand in der Familie diese Rolle des designierten Patienten übernimmt und damit eine Leistung für das System erbringt: das Verhalten des Einzelnen als eine systemerhaltende Leistung – allerdings mit der hohen Folgewirkung persönlicher Krankheit. Solche Zusammenhänge zu verstehen war für mich der *eye-opener*. Natürlich hatten wir das bis zu einem gewissen Grad in der Gruppendynamik auch schon erlebt, darum war das gut anschlussfähig. Aber es hat eben auch die Unterschiede deutlich gemacht. Denn bislang hatten wir geglaubt, dass bereits die Einsicht der Betroffenen problemlösend wirkt – da sind wir wieder bei diesem Anspruch der Selbstaufklärung. In der Familientherapie sieht man aber ganz deutlich, dass die Einsicht allein keinerlei Wirkung hat, sondern dass man sich hier etwas anderes einfallen lassen muss. Das hat uns dann ab Ende der 70er-, Anfang der 80er-Jahre intensiv beschäftigt, vor allem die Forschungen von Gregory Bateson als großem Mastermind in Palo Alto, was in der Folge von Paul Watzlawick und anderen popularisiert und in Europa am stärksten und als Erste von der Mailänder Schule um Selvini Palazoli und Cecchin aufgegriffen wurde, in der Folge von der Heidelberger Schule.

Durch die Familientherapie habe ich zum ersten Mal soziale Systeme in ihrer Eigenlogik zu verstehen begonnen. Das hat mich angeregt, mich zu fragen, wie man das, was in der Familientherapie offensichtlich an revolutionären Heilungserfolgen erzeugt wird, auf Organisationen, auf Nichtfamiliensysteme, übertragen kann. Ich habe früh begonnen, darauf hinzuweisen, dass wir es in unserer Arbeit mit Organisationen zu tun haben. Und das sind eben keine Familien und auch keine Gruppen, sondern hochkomplexe soziale Systeme, die gerade dadurch wirken, dass sie Bindungskraft erzeugen durch Entscheidungen für Nichtanwesende, andernfalls wären diese Größenordnungen gar nicht herstellbar. Organisationen konstituieren sich um Aufgaben herum. D. h., sie greifen irgendwelche gesellschaftlichen Themen auf – in der Wirtschaft unbefriedigte Bedarfe, nachgefragte Produkte oder Dienstleistungen – und bilden um diese ungelösten Themen herum Bearbeitungsprozesse in der Organisation aus, die

dann antwortfähig werden für das, was extern aufgegriffen wurde. Organisationen sind aufgabengetriebene soziale Systeme, die natürlich die Energie, die bei Menschen auf der Beziehungsebene vorhanden ist, nutzen und mobilisieren, um die Prozesse der Aufgabenbearbeitung voranzutreiben. Als Gruppendynamiker waren wir im Gegensatz zu dieser Sicht noch angetreten mit der Aussage: Das Eigentliche ist das, was sich zwischen den Menschen abspielt. Aus meiner heutigen Sicht ist das ein fundamentales Missverständnis von Organisation. Ein Teil meiner Theoriearbeit war daher, herauszuarbeiten, dass Organisationen wirklich anders funktionieren.

Ich habe 1982 das erste Symposium, das ich in meiner Ära als Vorsitzender der ÖGGO an der Uni Linz organisiert habe, dem Thema »Organisation und Gruppe« gewidmet. Dieses erste Symposium war bereits ein Ausdruck unserer Bemühungen, uns an dieser Differenz abzuarbeiten und die Eigendynamik des Organisationalen zu verstehen. Da hat die Systemtheorie sehr geholfen. In den 80er-Jahren haben wir begonnen, uns diesen systemtheoretischen Zugang interventionsmäßig und vom Grundverständnis her zu erschließen. Dieses Erschließen hat zur Folge gehabt, dass wir uns gefragt haben: Wenn wir die Aufgabenorientierung ernst nehmen und sehen, dass es um die Gestaltung dieser Paradoxie geht – wie schafft man es, dass Organisationen einerseits personenunabhängig bleiben, andererseits aber ein Ort, wo die einzelnen Organisationsmitglieder sich durchaus eingeladen fühlen, ihr Denken und Fühlen nicht an der Garderobe abzugeben, sondern in die Arbeitsprozesse einzuspeisen? Denn dann braucht es auch in der Organisation soziale Formate, die das ermöglichen und dafür einen Ort bereitstellen. Auf diese Art und Weise ist auch ein neues Verständnis von Gruppe, Team und Organisation entstanden. D. h., das Team ist nicht mehr der Ort, wo man gegen die Organisation rebelliert und versucht, Machtverhältnisse zu drehen, sondern das Team ist der Ort in Organisationen, wo sich der Einzelne in besonderer Weise eingeladen fühlt, sich mit seinem menschlichen Begabungsrepertoire einzubringen, weil er das Gefühl hat, dass er dort nicht nur eine Nummer ist. Das Team bekommt dadurch einen ganz anderen Stellenwert. Es ist in der Organisation ein konstitutives Element und kein Gegenelement, und es löst auch die Organisation als solche nicht auf, sondern schafft diesen paradoxen Gegensatz von In-der-Gruppe-Sein und In-der-Organisation-Sein, der gemanagt werden muss. Es ist eine wichtige Führungsleistung, dass dieses konstruktive Miteinander von Team und Organisation lebbar gemacht wird.



## Familienunternehmen

*Jetzt sind aber die überwiegende Zahl der Unternehmen KMUs, die, wie es so schön heißt, immer schon auf ihre Leute geschaut haben.*

Ja. Nur hat die klassische Organisationstheorie diese Art von Unternehmen nie im Fokus gehabt. Weder die Betriebswirtschaftslehre (BWL) noch die Organisationsforschung hatten einen Blick für Familienunternehmen, weil man sie lange als aussterbendes, vormodernes Modell betrachtet hat. Wir wissen inzwischen, dass das anders zu sehen ist, aber das war immer ein blinder Fleck sowohl der soziologischen Organisationsforschung als auch der BWL. Wenn man sich darum gekümmert hat, dann höchstens, um sich unter Größengesichtspunkten zu überlegen, wie man bestimmte BWL-Instrumente auch bei den Kleinen einführen könnte. Die Frage war: Was können die KMUs von Großen lernen und in kleinem Maßstab übernehmen?

*Wie kam es bei Ihnen zu der intensiven Beschäftigung mit dem Thema Familienunternehmen?*

Dazu kam ich eigentlich wie die Jungfrau zum Kind. Ich habe lange intensiv mit der Gertraud Diem zusammengearbeitet. Als der Anfang der 80er-Jahre entwickelte Lehrerlehrgang für politische Bildung fertig und institutionalisiert war, schuf man am IFF (an der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt) eine eigene Leitungsstelle, die die Gertraud Diem (inzwischen Diem-Wille<sup>3</sup>) übernommen hat. In den Jahren darauf hat sie sich über Frauenkarrieren habilitiert und ist über dieses Thema auch auf das Thema »Nachfolgerinnen in Familienunternehmen« gestoßen. Das hat sie sehr angeregt, und sie wollte dem Thema »Familienunternehmen« nachgehen. Das muss Ende der 80er-Jahre gewesen sein. Ich habe sie dann gecoacht, als sie beim Forschungsförderungsfond ein Projekt einreichen wollte. Das hat sie tatsächlich bekommen, allerdings hatte sie gleichzeitig ein Forschungsstipendium von der Schrödinger Foundation in London am Tavistock Institute angestrebt, welches sie ebenfalls zugesprochen bekam. Bei solchen Vorhaben setzt man oft auf mehrere Pferde, und hier kamen eben beide ins Laufen. Da sie sich für London entschieden hat, war das relativ große Projekt über Familienunternehmen beim Forschungsförderungsfonds plötzlich verwaist, und nachdem

---

3 Vgl. unter: <https://ius.uni-klu.ac.at/gertrauddiem-wille> [7.12.2012].

ich bei der Projektgenerierung dabei gewesen war, habe ich gesagt: Wenn ich da noch zwei bis drei Leute in der osb (osb international Consulting AG) finde – das waren dann Domayer, Vater, Oswald –, kümmere ich mich darum. Meine ursprüngliche Intention war, mich hier nicht besonders zu vertiefen, sondern das Projekt mit Anstand über die Bühne zu bringen. Aber dann habe ich begonnen, mich von dem Thema in seinen Bann ziehen zu lassen. Wir waren mehr und mehr fasziniert von dieser Koevolution zwischen Familie und Unternehmen, davon, wie sie sich wechselseitig beeinflussen, ihre Strukturen prägen, von ihren spezifischen Chancen, aber auch von ihrem spezifischen Gefährdungspotenzial. Daraus entstand ein Buch, das eine gute Reputation gewonnen hat und sogar in Amerika als Wirtschaftsbuch ausgezeichnet wurde, was uns natürlich sehr gefreut hat. Durch diese Arbeit und meine Kontakte zu Dirk Baecker, der zu der Zeit eine Professur in Witten/Herdecke bekam, haben die Wittener dann entschieden, ein Schwerpunktinstitut zu gründen, das erste im deutschsprachigen Raum, das sich dem Thema »Familienunternehmen« widmen sollte, und mich diesbezüglich angesprochen.

*Wie sehen Sie für die Zukunft das Verhältnis zwischen kapitalmarktgetriebenen Konzernen und Familienunternehmen?*

Ich bin nicht jemand, der sagt, die einen sind besser und die anderen schlechter; die Wirtschaft insgesamt hat Platz für beide Typen, und beide haben ihre existenzgefährdenden Mechanismen in sich eingebaut. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen ist es ebendiese existenzgefährdende Art, kurzfristig im Interesse einer guten Selbstdarstellung gegenüber den Beobachtern des Kapitalmarkts, den Analysten, interne Entwicklungen in Gang zu setzen, die auf längere Sicht Leistungspotenziale degenerieren lassen. Das ist der zentrale Fallstrick kapitalmarktorientierter Unternehmen. Inzwischen gibt es allerdings bereits eine Reihe börsennotierter Unternehmen, die diesen Zielkonflikt gut managen und nicht mehr nur den Analysten nach dem Mund reden, sondern ausreichend Sensibilität für diese Wirkungsmechanismen entwickelt haben. Aber man muss auch sehen, dass es Unternehmen gibt, in denen es diese Sensibilität nicht gibt.

## **Der Wandel im Verständnis von Führung**

*Mit dem Organisationsthema verknüpft ist die Frage: Was heißt Führung? Was ist die Aufgabe von Führung? Das geht immer Hand in Hand.*

Genau. Es gibt logische Themen, die sich zur Bearbeitung anbieten, wenn man einmal dieses Grundverständnis von Organisation als einem aufgabenorientierten, komplexen sozialen System hat, das sich über Entscheidungen reproduziert, in das eingebettet Teams ihren konstitutiven Stellenwert bekommen. Hier stellt sich natürlich sofort die Frage: Was heißt da Führung? Ich treffe die gern gebrauchte Unterscheidung von Leadership und Management nicht, weil es mir um Führung als Organizational Capability geht, um eine in der Organisation ausdifferenzierte Organisationskompetenz. Es geht um die Frage der Führbarkeit von Organisationen, d. h., es geht darum, wie sich Organisationen mit der eigenen Antwortfähigkeit gegenüber sich verändernden Umwelten ausstatten können, um adäquate interne Prozesse der Leistungserbringung und der Entscheidungsfindung in Gang zu setzen.

*Dieses Verständnis entstand erst in den 80er- und 90er-Jahren. Früher hieß Führung was?*

So, wie wir Führung zuvor verstanden haben, war Führung dazu da, sich selbst als Führung im klassischen Sinn überflüssig zu machen. Das bedeutet, die Führungsfunktionen halbwegs symmetrisch auf die Mitglieder zu verteilen, sodass es hier ein laterales, selbst organisiertes Zusammenspiel gibt. Der Leitsatz war: Führung hat die Funktion – ich kann es nicht besser sagen –, sich selbst überflüssig zu machen.

*Und zehn Jahre später hieß es dann, das ist vielleicht doch keine so gute Idee, denn es gibt eine Organisationsaufgabe, die sich nicht wegrationalisieren lässt.*

Die man im Gegenteil noch stärken muss und die auf Asymmetrie – ein Oben und Unten – für ihre Wirksamkeit fundamental angewiesen ist. Aber das ursprüngliche Führungsverständnis findet man heute in OE-Kreisen immer noch. Es ist aber kein Gegensatz, dass die Mitarbeiter an Kompetenz gewinnen und empowered werden. Je besser das entwickelt ist, umso funktionstüchtiger kann dann Führung ihre Funktion wahrnehmen und erfüllen, nämlich die Organisation mit Entwicklungsimpulsen zu versorgen, um sie dauerhaft antwortfähig für sich verändernde Umwelten zu halten. Das eliminiert aber gerade nicht den Ebenenunterschied. Es bringt ihn vielmehr unter Leistungsdruck, d. h., Führung muss sich heute, um diese Asymmetrie – das ist mein Grundgedanke – akzeptiert zu bekommen, in ihrer Qualität und Leistungsfähigkeit täglich beweisen. Man bekommt die

Asymmetrie heute nicht mehr geschenkt, qua Positionsautorität. Das ist eine der Weiterentwicklungen des Führungsverständnisses, die wir anregen.

*Woran bemisst sich dann dieser Ebenenunterschied? Daran, dass die Führungskraft Entscheidungen trifft?*

Dass die Führungskraft für die erforderlichen Entscheidungen in ihrem Herbeiführen verantwortlich ist. Das heißt nicht, dass die Führungskraft alle Entscheidungen selbst trifft, sondern dass sie dafür Sorge trägt, dass sie gefällt werden. Der Ebenenunterschied rechtfertigt sich daraus, dass nur durch ihn im System eingebaute Selbstblockaden aufgelöst werden können. Wenn Teams oder Bereiche die erforderlichen Entscheidungen auf ihrem normalen Weg nicht zustande bringen, dann darf die Organisation nicht stillstehen, weil Organisationen davon leben, dass es entscheidungsmäßig immer weitergeht. Deswegen brauchen sie diesen Entblockierungsmechanismus, den Gruppen nicht haben.

Eine Blockade kann darin bestehen, dass Konflikte auftreten, die im Team nicht gelöst werden können, dass Interessengegensätze auftreten, dass schlicht Dinge nicht wahrgenommen oder dass sie ausgeblendet werden, weil man sich wohlfühlt, nicht gestört werden will und daher Außenimpulse negiert. Es gibt zahlreiche Anlässe, die auf einer Teamebene dazu führen können, dass relevante Entscheidungsbedarfe entweder nicht gesehen oder nicht wahrgenommen werden oder zwar wahrgenommen, aber nicht bearbeitet werden. Für die Auflösung dieser Tendenzen gibt es die Über- und Unterordnung. Obere Instanzen, die nicht so in diese Mechanismen involviert sind und ausreichend Distanz haben, um sagen zu können, »Freunde, so geht das nicht«, und dann die entsprechenden Entscheidungen herbeiführen. Der Sinn und Zweck dieser Ebenenüber- und -unterordnung ist, diese Auflösung und Verflüssigung von Entscheidungsblockaden sicherzustellen. Das ist der tiefere Sinn von Hierarchie heute.

Eine Grundthese von mir ist, dass sowohl durch Organisationsgegebenheiten selbst – durch den Aufbau der Eigenkomplexität mit dem zentralen Treiber der Internationalisierung und auch durch den Kapitalmarkt aufgrund der wachsenden Sensibilität der Analysten gegenüber dem, was wir die Leistungsfähigkeit der Organisation als Organisation nennen – als auch durch gesellschaftlichen Druck, Stichworte Nachhaltigkeit und Umgang mit knappen Ressourcen, Rohstoffengpässe, Klima, noch sehr viel mehr Druck auf die Organi-

sation entstehen wird, als wir schon heute verspüren. Und da werden jene Unternehmen, die da vorausschauend agieren und Sensibilität entwickeln, besser dastehen.

*Ab wann ist die Komplexität nicht mehr handelbar?*

Das wissen wir nicht. Wir wissen, dass es Grenzen gibt, aber bisher waren die Grenzen sozusagen hausgemacht. Es hat in den letzten 20 Jahren immer wieder Ansätze gegeben, die zu erstaunlichen Komplexitätssteigerungsprozessen geführt haben.

## **Führungslernen – und sein Impact auf die Organisation**

*Jetzt gibt es bereits seit Jahrzehnten Führungscurricula, aber hat sich dadurch wirklich viel verändert? Sind die Führungskräfte heute bewusster und professioneller?*

Die Wirkung solcher Curricula hängt sehr davon ab, inwieweit die Lernprozesse im Curriculum mit den Entwicklungsprozessen in der Organisation verkoppelt sind. Je weniger das der Fall ist, desto mehr lernen die Leute nur für sich. Sie entwickeln sich als Person weiter, werden vielleicht ein Stück schlauer und sensibler, aber wenn das Organisationsumfeld in Bezug auf die Anforderungen an das Rollenverhalten sich nicht mitentwickelt, bleibt das Ganze an der Person hängen und an dem, was sie daraus machen kann, was nicht sehr viel ist. Auch das ist etwas, was man erst lernen muss, dass das zwei sehr konträre Realitäten sind, Person und Organisation, die es sehr gekonnt und subtil miteinander in Beziehung zu setzen gilt. Wir sind in der osb in der Zwischenzeit in Erkenntnis dieser Zusammenhänge dazu übergegangen – wir diskutieren das unter dem Begriff der Lernarchitekturen –, Lernsettings zu bauen, wo das, was im Curriculum angestoßen wird, und die Art und Weise, wie das dort gemacht wird – mit der Aktionsorientierung und der persönlichen Reflexionsqualität –, sehr eng mit den Herausforderungen in der Organisation verknüpft wird, sodass die Dinge, die man da im Curriculum lernt, dann auch in der Organisation abgerufen werden können. Dazu bedarf es einer Kultur und auch einer Führungserwartung, dass das erwünscht ist und dass das auch eingefordert wird. Wenn das der Fall ist, bekommt man einen koevolutionären Prozess zustande. Dazu muss ich aber wissen, was gerade in der Organisation angesagt ist, welche Art von Personen man dazu braucht und wie sich ihr Führungsdenken daher weiterentwickeln muss.

Dass sich das wirklich in einem koevolutionären Entwicklungsprozess befindet, wo sich das wechselseitig stimuliert, ist noch selten anzutreffen. Aber da sind wir in der osb, glaube ich, gut aufgestellt. Wir machen keine Curricula mehr, wo wir das nicht gewährleisten können. Eine der Zukunftsherausforderungen, die ich sehe, ist, diese Synchronisierung von persönlichem Lernen und organisationalem Lernen hinzubekommen. Das wird zwar in der Theorie immer wieder eingefordert, aber das praktische Repertoire ist davon noch weit entfernt, denn das ist in der Regel ein ziemlich aufwendiger Vorprozess, und wenn man, sobald es heißt, »Wir brauchen ein Curriculum«, sofort loslegt, ist man bereits im alten Fahrwasser. Wenn man aber in einen Prozess hineingeht und fragt, »Was braucht ihr eigentlich, wo steht das Unternehmen, kann ich mit dem Vorstand sprechen, wie sehen die das, gibt es auch eine Klausur, wo das miteinander bearbeitet wird usw.«, dann hat das einen organisationsberaterischen Vorlauf, den man in der Regel nicht serviert bekommt, sondern den man sich erst erarbeiten muss. Und in diesem Sicherarbeiten stellt sich dann heraus, ob das eine Chance hat, weil die wesentlichen Schlüsselspieler im Unternehmen das auch so sehen und das als Instrument und Hebel der Weiterentwicklung der Organisation begreifen und entsprechend dahinterstehen oder eben auch nicht.

### **Change: eine Leerstelle für alles Unerledigte?**

*Wenn es Aufgabe von Führung ist, darauf zu schauen, wie die Organisation ihr Überleben sicherstellt, wie sie ihre Aufgaben bewältigt, Entscheidungen trifft etc., dann geht das doch mit der Frage einher, was eigentlich unter Change verstanden wird, oder?*

Das ist ein Begriff, der heute besonders inflationär verwendet wird. Er ist so eine Leerstelle für alles, was an Weiterentwicklungsbedarfen hochpoppt und nicht bewältigt wird. Er ist ein Hoffnungsträger angesichts des Unerledigten an Entwicklung, ohne dass das mit konkreten Vorstellungen oder Prozeduren, wie man das angeht – was eigentlich der Veränderungsbedarf ist und wo man da ansetzt –, verbunden ist. Unter »Change« wird ebenso das Lernen von Personen verstanden – betreffend die mentalen und persönlichen Kompetenzen – wie auch das Lernen der Organisation. Meist steht der Begriff aber für »Die Leute müssen sich ändern«, und viele verstehen gar nichts anderes darunter. Eben weil man kein adäquates Organisationsverständnis hat, sondern die Leute mit der Organisation gleichsetzt. Dann heißt es

typischerweise: »Die Führungskräfte müssen sich ändern, da braucht es einen mentalen Wandel.«

Das heißt, man hat das ganze Spektrum an Zuschreibungen in die Change-Terminologie hineingepackt, und von daher bekommt man auch nicht wirklich brauchbare Vorgehenskonzepte, weil jeder Berater seine eigene Change-Architektur hat und versucht, mit seinen Vorgehensweisen und Denkansätzen das entsprechende Problem zu lösen. Das Problem wird dann jeweils so reformuliert, dass es in die eigene Change-Denke hineinpasst. Bei der klassischen OE hieß das immer: ein starker Kommunikationsfokus, unterschiedliche Gruppenformationen, bereichs- und hierarchieübergreifend Leute zusammensuchen, mal in Großgruppen, mal in Kleingruppen arbeiten usw. Hier arbeitet man also mit solchen abwechselnden und aufeinander bezogenen Formationen, um die Organisation sozusagen zu mobilisieren. Ich sage nicht, dass das nutzlos ist, weil sich in jeder Organisation natürlich über die Jahre viele Kommunikationsbarrieren aufgebaut haben, die aufgrund der heutigen Anforderungen besser nicht da wären. Dass Leute miteinander reden, die sich jahrelang nicht ausgetauscht haben, obwohl sie aufgabenmäßig zusammengehören würden, und dabei dann Barrieren aufgelöst und Beziehungen gestiftet werden, ist ja nicht verkehrt. Von daher passt das auch zu einem gewissen Grad. Aber ob das den tatsächlichen Move bringt, das, was die Organisation von ihren Überlebens Themen her braucht, vom Markt her, vom Wettbewerb, von der Zukunft, von strategischen Fragen ausgehend – ob es das trifft, da habe ich so meine Zweifel. Die Frage ist ja immer: Was wird als Problem beschrieben, und wie komme ich darauf, also welche Brille wähle ich? Als Systemiker werde ich andere Themen sehen als ein klassischer Oeler oder ein klassischer Unternehmensberater bzw. sie dann einer anderen Bearbeitung zuführen.

## Die Zukunft der Beratung

*Die Systemiker unterschieden sich in den ersten Jahren von den klassischen OElern, die sich traditionell als Prozessberater verstehen, vor allem durch ein anderes Bild von Organisation, weniger durch die Frage, wie viel es an Fachexpertise braucht. Oder irre ich mich da?*

Die Grundannahmen systemischer Organisationsberatung haben sich in einer Zeit verfestigt, in der sich die Branche für organisationsbezogene Beratungsdienstleistungen noch in zwei klar voneinander unterschiedene Segmente aufteilen ließ. Da war auf der einen Seite

die expertenorientierte Beratung, die, dominiert durch die großen, weltweit operierenden Beratungsfirmen, die Unternehmen aus einer ganz bestimmten Beraterhaltung heraus mit dem fehlenden sachbezogenen Know-how versorgt hat. Dieses Segment deckt bis heute weit mehr als 90 % des Gesamtmarktes ab. Auf der anderen Seite gab es die vergleichsweise kleine Nische der Prozessberatung mit ihrem charakteristischen Organisationsentwicklungsverständnis, der sich die systemische Organisationsberatung in ihren Pionierjahren zugesellte.

Diese aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen lassen die Annahme begründet erscheinen, dass es einen kontinuierlich wachsenden Markt für Beratungsleistungen gibt, der jenseits der klassischen Fixierung auf Experten- und Prozessberatung angesiedelt ist. Das Wesen des 3. Modus – wie ich das nenne – ist, dass hier davon ausgegangen wird, dass das Kundensystem in allen drei Sinndimensionen betrachtet wird, die für eine Organisation letztlich prozessiert werden müssen – nämlich erstens in dem Aufgabenbezug, der Sachebene, zweitens in der Einbettung in unterschiedliche Zeithorizonte, die in sich widersprüchlich sind, und drittens in den sozialen Verhältnissen, d. h., dass bestimmte Personen, Gruppierungen, Bereiche miteinander in einer bestimmten Weise interagieren – und dass diese Dimensionen von den Akteuren in irgendeiner Weise in ihre Handlungen integriert werden. Nur so kann es gelingen, die vertrauten Abspaltungsmechanismen zu unterlaufen, die normalerweise in jeder Organisation im Umgang mit den drei Sinndimensionen eingespielt sind und in denen das Selbstverständnis sowohl der Expertenberatung wie auch der Prozessberatung wurzelt.

Die Beratung im 3. Modus sagt: In Zukunft kommt es – nicht zuletzt durch den enormen Bedeutungszuwachs der Zeitdimension – darauf an, diese Dimensionen nicht mehr abgespalten voneinander zu bearbeiten. Z. B. dadurch, dass die Fachberater sich um die sachlich inhaltlichen Lösungen kümmern, in eine Expertenrolle gehen und die Auseinandersetzung mit diesem Thema sozusagen den Führungskräften abnehmen, sprich die Lösung quasi importieren, was ich für dysfunktional halte, während die Prozessberater sich andererseits um das soziale Miteinander kümmern. Sondern es geht darum, das Unternehmen in der Auseinandersetzung mit der Sachdimension selbst zu stärken und zu befähigen, immer unter dem gleichzeitigen Mitdenken dessen: Was heißt das für die Sozialdimension – was ist dort der Status quo, wie werden die Probleme, die heute beobachtbar



sind, von dort her mit generiert, und welche Art von Zeithorizonten müssen in die Entscheidungen integriert werden?

*Braucht man dafür nicht den Wunderwuzzi oder 20 Jahre Ausbildung?*

Es ist eine gute Frage, wie man sich die Kompetenz dafür erwirbt. Das ist sicher eine langwierige Entwicklung. Ich glaube, dass diese Kompetenz herstellbar ist. Natürlich braucht es ein rasches Auffassungs- und Diagnosevermögen dafür, was in der Organisation an Business-Themen ansteht: Welches sind die strategischen Herausforderungen, in welcher Art von Markt bewegt man sich, wie schaut die Branchendynamik aus, wie wird sich das wahrscheinlich weiterentwickeln ...? Es braucht auch ein Verständnis und einen Blick dafür, was in der Führungskonstellation für Konflikte vorhanden sind, wer gegen wen unterwegs ist, und es braucht auch eine Vorstellung von der Zeitachse. Es ist schon ein Komplexitätsniveau, das man da bewältigen muss, das sich gewaschen hat. Noch dazu eingebettet in eine Art zu intervenieren, wo man eben nicht die Expertenrolle spielt, sondern ganz im Fahrwasser der klassischen systemischen Beratung mit dem System operiert und auch entsprechende Interventionen setzt. Aber hier hat nicht mehr »das Team« den Lead, sondern »die Business-Themen«. Der klassische Unternehmensberater »sagt, was Sache ist«. Das vermeide ich, aber ich biete mich schon an für inhaltliche Fragestellungen, die auftauchen. Z. B., wie ich eine bestimmte Wettbewerbssituation einschätze und worauf es da letztlich in der Auseinandersetzung ankommt. Ich kann hier eine zweite Meinung einbringen. D. h., ich bin jemand, der mithilft, dass die relevanten Themen auf den Tisch kommen. Daher muss ich mich auch inhaltlich so weit auskennen und schlau machen, dass ich sehe, was die sehen und was sie nicht sehen: Warum schauen sie nicht darauf? Oder sie schauen zwar darauf, halten das aber für irrelevant.

*Wie geht es weiter mit der systemischen Beratung?*

Dieser Integrationsbedarf ist meiner Ansicht nach stark am Wachsen, er wird nur noch nicht gut bedient. Mit dem Begriff des 3. Modus bin ich selbst nicht sehr glücklich, aber im Moment habe ich noch keinen besseren. Das, was unter Komplementärberatung subsumiert wird, ist ja auch eine Antwort auf diese Herausforderungen, nur werden hier Fachberater und Systemiker zusammengespannt, was aus meiner Sicht zu ganz eigenen Problemen führt. Derzeit werden also ganz unterschiedliche Antwortversuche am Markt platziert, die alle ein

ähnliches Thema haben: Wie bekommt man diese Sinndimensionen synchronisiert und gleichzeitig in einen Bearbeitungsprozess, der nach Möglichkeit das Kundensystem stärkt und es nicht schwächt?

Für diese Art der Beratungsleistung greifen die mentalen Modelle der klassischen Experten- bzw. Prozessberatung sowie ihr Beschreibungs- und Interventionsrepertoire zu kurz. Dieses Repertoire operiert mit Formen der Komplexitätsreduktion – sowohl in der Problembeschreibung wie im beraterischen Tun –, die in vielen Fällen den aktuellen Problemlagen in Organisationen nicht mehr gerecht werden. Am Beginn einer Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses in Richtung 3. Modus steht also eine erhebliche Theorieanstrengung, die darauf zielt, die jeweilige Eigenart der zu beratenden Organisation und ihre systemspezifischen Weiterentwicklungsbedarfe zu erfassen. Selbstverständlich können dabei die traditionellen Wissensbestände aus den einschlägigen Disziplinen kreativ genutzt werden: strategisches Management, Theorien der Organisationsgestaltung, HR-Management (Human-Relations-Management), Leadership- und Managementtheorien, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung etc. Sie gewinnen durch die intensive Auseinandersetzung mit den dafür geeigneten Theoriebausteinen der neueren Systemtheorie aber einen veränderten Stellenwert, eine andere Deutungskraft in der Beschreibung organisationaler Zusammenhänge und damit auch eine ganz andere Relevanz für die Orientierung des beraterischen Vorgehens.

*Am Beginn Ihrer Karriere stand mit der Gruppendynamik ein stark emanzipatorisch und gesellschaftspolitisch geprägter Ansatz im Bemühen um Veränderung. Was ist von diesem Bemühen geblieben?*

Wir haben uns schon in den 80er-Jahren ein Stück weit von dem spätmarxistischen Verständnis von »Staat und Wirtschaft«, von »Gesellschaft und Wirtschaft« verabschiedet und den revolutionären Approach relativiert, ohne aber die Werthaltung über Bord zu werfen. Aber von der primären Zielrichtung, Gruppen und Organisationen für den gesellschaftlichen Veränderungsprozess zu missbrauchen, haben wir uns damals verabschiedet.

*Wieso ein Missbrauch? Muss die gesellschaftliche Veränderung nicht zum Teil auch über Gruppen und Organisationen gehen, wenn sich die Gesellschaft durch Organisationen ausdrückt?*

Ja, aber wenn man das instrumentell versucht und nicht das Eigenrecht der Organisationen entwickelt, dann ist es für mich ein

Missbrauch. Kritisch muss man schon sagen, dass wir damals Teams auch ein Stück aufgeladen haben, um die Auseinandersetzung mit der Hierarchie zu betreiben und Machtkonflikte zu inszenieren. Wir sind gestartet mit einem gesellschaftlichen »Auftrag«, der sich massiv gewandelt hat. Aber der Blick auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge, die Verortung von Organisation und die Frage, was in Organisationen passiert und wie ihre Prozesse so gestaltet werden können, dass Organisationen im Sinne ihrer Verantwortung einen sinnvollen Beitrag leisten für ihren gesellschaftlichen Kontext, das ist gleichgeblieben. Ich habe nur den Theorierahmen gewechselt.