

# Von Besserwissern und Selbstorganisationsoptimisten

## Ein Gespräch mit Iris Wenck über Unternehmensberater und Systemiker

*KD: Frau Dr. Wenck, Sie sind Diplom-Psychologin, waren sechs Jahre lang Unternehmensberaterin bei McKinsey und haben eine gruppenspezifische Ausbildung in Organisationsentwicklung gemacht. Promoviert haben Sie berufsbegleitend in Wirtschaftswissenschaften und arbeiten heute als systemische Beraterin. Wie passt das zusammen?*

IW: Ja, das ist in der Tat ein ungewöhnlicher Weg ... dabei bin ich meiner Intuition gefolgt und habe immer versucht, diese zum Teil sehr unterschiedlichen Perspektiven zu verbinden.

ist immer gut, sich auch in den benachbarten Disziplinen auszukennen. In kleinen Projekten muss oftmals eine einzelne Person die gesamte Expertise mitbringen, in größeren Projekten ist dieses Wissen oft auf mehrere Personen bzw. Rollen verteilt. Dann ist es umso wichtiger, dass man sich verständigen und auf gemeinsame Ziele ausrichten kann.

*KD: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen?*

IW: Wenn ich mit analytischen, problemlösungsorientierten Beraterkolleg-

innen eher das Risiko, dass sie die Menschen in diesem Prozess nicht mitnehmen – also besetze ich verstärkt diesen Pool. Wenn bei der Umsetzung einer Zusammenführung die kulturellen Hürden und Befindlichkeiten nicht bedacht und angemessen berücksichtigt werden, besteht die Gefahr, dass die erhofften Synergien nicht erschlossen werden können.

*KD: Können Sie uns ein Beispiel dafür nennen?*

IW: In einem Unternehmen gibt es mehrere Typen von Leistungsträgern. Manche von ihnen verlassen das Unternehmen, wenn man ihnen nicht schon frühzeitig eine attraktive neue Rolle in der zukünftigen Organisation und entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten einräumt. Dies wird zum Teil noch erkannt, wenn auch oft zu spät.

Andere Leistungsträger, die dem Unternehmen gegenüber eine hohe Loyalität mitbringen, halten solche Phasen des Nichtwissens und der Instabilität eher aus und können selbst für die Organisation stabilisierend wirken. Diese Leistungsträger werden aber demotiviert, wenn sie merken, dass ihr Arbeitgeber an dieser Stelle ganz andere Werte hat und ihre Loyalität nicht wertschätzt.



Die Nachhaltigkeit wird bei der klassischen, problemlösungsorientierten Beratung ausgeblendet – der Fokus liegt auf den zu erwartenden höchsten Zahlenwerten.

Meine Hauptgebiete sind die Strategie- und Führungskräfteentwicklung, mit besonderem Fokus auf die Begleitung von Veränderungen. Ich habe immer gefunden, dass die »harten und weichen Faktoren« zusammengehören – quasi nur zwei Seiten desselben Prozesses sind. Mit zunehmender Erfahrung verschwimmen die Grenzen der einzelnen Fachgebiete und es

Innen zusammenarbeite, kümmere ich mich automatisch mehr um die weichen Faktoren. Bei einer Fusion beispielsweise versuche ich die Beteiligten einzubeziehen, zwischen den Interessengruppen zu übersetzen und zu vermitteln. Dabei geht es auch darum, gemeinsame Ziele zu finden und herunterzubrechen. Hierauf sind die klassischen Strategieberater natürlich fokussiert. Allerdings besteht bei

Die analytischen, problemlösungsorientierten Beraterkollegen, die selbst häufig zum erstgenannten Typus gehören, neigen dazu, die stabilen und loyalen Leistungsträger zu ignorieren oder sogar zu entwerten und gefährden damit die erfolgreiche Umsetzung der Fusion.

Wenn ich Beteiligungsprozesse moderiere, wollen die klassischen Strategieberater gerne schon vorher wissen, was hinten rauskommt. Das ist natürlich ein Widerspruch in sich, denn wie sollen die Beteiligten sonst Gestaltungsspielräume bekommen? Beim Führen kommt es im Wesentlichen darauf an, die Richtung vorzugeben und einen Rahmen zu setzen. Dabei kann es vorkommen, dass meine analytischen Kollegen mich als »Selbstorganisationsoptimistin« belächeln – denn die klassischen Strategieberater suchen tendenziell eher nach der analytisch besten theoretischen Lösung – und übersehen, dass die zweitbeste Lösung viel größere Erfolgchancen hat, weil sie besser zur Unternehmenskultur passt. Die Nachhaltigkeit wird ausgeblendet – der Fokus liegt auf den zu erwartenden höchsten Zahlenwerten.

*KD: Und umgekehrt? Wie sieht es aus, wenn Sie mit systemischen Beratern zusammenarbeiten?*

IW: Dann übernehme ich oft die Verantwortung für die Projektsteuerung. Je nach Prägung fokussieren sich systemische Berater entweder auf Irritationen, die in der Organisation zur Systemanpassung bzw. zu Veränderungen führen, oder auf gruppendynamische Prozesse. In beiden Fällen wird die sorgfältige anspruchsvolle Zielorientierung vernachlässigt. Weiterhin ist die systemische Sprache bei den meisten Klienten nicht unbedingt ankopplungsfähig. Manche Manager wechseln sogar systemisch mit systematisch – da gilt es zu übersetzen und

eine gemeinsame Sprache zu finden. Dafür entwickeln die systemischen Berater geniale, kreative Lernarchitekturen und fokussieren auf gemeinsame Reflexionsräume bzw. -formate. Leider sind viele systemische Berater eher Einzelkämpfer und arbeiten nicht gerne mit anderen Berater-typen zusammen. Gerade die analytische Beratung ist ihnen ein Dorn im Auge, da gibt es einen historisch bedingten Abgrenzungszwang.

*KD: Was waren rückblickend besonders wertvolle Erfahrungen, die Sie bei McKinsey sammeln konnten?*

IW: Die Vielfältigkeit der Rollen und Aufgaben: Ich konnte schon in meinen ersten Berufsjahren eine Menge Praxiserfahrungen sammeln. Dazu

beitete Nacht hätte ich aber durchaus gerne verzichten können!

*KD: Sind Sie deshalb dort ausgestiegen?*

IW: Nein, ich wollte mich schon immer selbständig machen. Nach der Geburt meiner Tochter wurde das Thema plötzlich akut: Die Akzeptanz, meine anspruchsvolle Beratungstätigkeit in Teilzeit fortführen zu können, war im McKinsey-System nur begrenzt vorhanden. Die Klienten dagegen hatten damit kein Problem: Schließlich ist Beratung immer nur eine sequenzielle, zeitlich begrenzte Unterstützung. Inzwischen arbeite ich aber seit vielen Jahren bereits wieder in Vollzeit.

*KD: Was können systemische BeraterInnen und MediatorInnen von »klassischen« StrategieberaterInnen lernen?*

Viele systemische Berater sind Einzelkämpfer und arbeiten nicht gerne mit anderen Beratertypen zusammen.



gehörte der Aufbau einer der ersten Corporate Universities im deutschsprachigen Raum, die Strategieumsetzung mit weiterentwickelten Action-Learning-Formaten (Erfahrungslernen mit Werkstattansatz) und die kulturelle Integration von Unternehmen im Post-Merger-Management. Dies waren damals für McKinsey noch neue Themen, zu denen die Firma selbst verschiedene Positionierungen versucht hat. Insofern war dies sogar in doppeltem Sinne Pionierarbeit.

Weitere wichtige Bausteine waren die Zusammenarbeit im internationalen Netzwerk, erfolgreiche Teamarbeit der verschiedensten Spezialisten in den Projekten, das strukturierte Aufbereiten von Entscheidungsoptionen, die Beschleunigung von organisationalen (Management-)Entscheidungsprozessen sowie das Erkennen der kulturellen Relativität von Erfolgen. Auf so manche stressige durchgear-

IW: Die analytische Strukturiertheit und die Lösungsorientierung; die Fähigkeit, sich selbst mit dem entsprechenden Selbstbewusstsein gut zu verkaufen; oft auch einen gewissen Pragmatismus im Umgang mit Konflikten: Diese müssen nicht komplett aufgeklärt und behoben werden, sondern es genügt eine Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit aller Beteiligten; die Kompetenz im Umgang mit Powerpoint als strukturierendem Aufbereitungsmedium für komplexe Sachverhalte;<sup>1</sup> das konsequente Investment in Wissens-Datenbanken verschiedener Art und die lebendige Nutzung von

<sup>1</sup> Barbara Minto beispielsweise, die das Pyramidenprinzip entwickelt hat, war McKinsey-Partnerin in den USA. Solche Werkzeuge oder Methoden finden erst in den letzten Jahren Resonanz in der systemischen Beratung (s. a. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3/14, S. 85–89).

Kompetenzträger-Netzwerken; die Gelassenheit, nicht immer alles allein lösen zu müssen, sondern andere um Hilfe und Unterstützung bitten zu können.

*KD: ... und umgekehrt?*

IW: Das Wissen um die Eigendynamik komplexer Systeme und der Blick auf die beteiligten Menschen und deren Handlungsmuster; das Einplanen und Nutzen von Reflexionsräumen, gerade auch bei Prozessoptimierungen. Dies erscheint klassischen Strategieberatern oft als Widerspruch, denn es kostet Zeit – ist aber eine gute Investition im Hinblick auf den zu erwartenden »Return«. Und die Logik der »doppelten Zeitverschleifung« beim Storytelling in der Unternehmenskommunikation: Dass es nicht nur die eine Wahrheit gibt, sondern diese im Auge



Nenne mir deinen Klienten und ich sage dir, welcher Berater du bist – oder umgekehrt.

des Betrachters vor dem Hintergrund der aktuellen Unternehmenssituation immer wieder neu konstruiert wird und sehr unterschiedliche, mögliche Zukünfte entworfen werden können. Gelungene Kommunikation muss »anschlussfähig« sein, *Objektivität ist etwas sehr Relatives – selbst wenn dasselbe Zahlenmaterial zugrunde liegt!*

*KD: Sie haben schon kurz auf den »Pragmatismus« klassischer Unternehmensberater im Umgang mit Konflikten hingewiesen. Was sind aus Ihrer Sicht die deutlichsten Unterschiede zwischen klassischer Strategieberatung und systemischer Beratung mit Blick auf das Thema Konflikte in Prozessen der Strategieerarbeitung?*

IW: Beide haben unterschiedliche Menschenbilder und Interventionsparadigmen, die sich in einer charakteristischen Sprache, bestimmten Vorgehensweisen und Methodiken manifestieren. Klassische Berater, oft von wirtschaftswissenschaftlichem oder naturwissenschaftlichem Hintergrund geprägt, halten die sog. »harten Faktoren« Zahlen, Daten, Fakten manchmal sogar für die einzige Realität. Das entsprechende Menschenbild des »Homo oeconomicus« hat wenig mit dem humanistischen Menschenbild oder einem konstruktivistischen Weltbild gemein, das wiederum viele gruppendynamisch oder systemisch geprägte Berater mitbringen.

Aber das ist nur die Spitze des Eisbergs ... Gareth Morgan hat die Zusammenhänge zwischen bestimmten Metaphern und Glaubenssätzen im Umgang mit Organisationen und die entsprechenden »typischen« Handlungs- und Interventionsmuster in seinem Buch *Bilder der Organisation* treffend beschrieben. Sehr interessant sind auch die Antworten auf die Frage: »Wer ist der Klient?«

*KD: Sie meinen, wenn sich die Berater jeweils verbunden fühlen? Ist das nicht der Auftraggeber, die Organisation?*

IW: Bei den klassischen Beratern ist dies eindeutig der Auftraggeber, konkret das Top-Management. Selten wird der Organisation selbst Bedeutung als Klient beigemessen, denn diese ist ja nur »Mittel zum Zweck« des Geldverdienens. Bei den systemischen Beratern dagegen herrscht eine gewisse Kreativität bei der Beantwortung dieser Frage. Manchmal wird »das ganze System« genannt, manchmal bestimmte Personen oder Gruppen in der Organisation. Es ist auch schon vorgekommen, dass ich mit dieser Frage überraschende Eigenmotive und -hintergründe entdeckt habe, die sich aus einer anfänglichen Beauftragung dritter Parteien ableiten ließen. Dann

wieder gibt es betriebsratsnahe Berater, die »die Arbeitnehmer« oder bestimmte politische Gruppen als ihren Klienten verinnerlicht haben. Also, ein wenig nach dem Motto: Nenne mir deinen Klienten und ich sage dir, welcher Berater du bist ... oder umgekehrt.

*KD: Wie gehen Berater bei einem Auftrag vor?*

IW: Von den klassischen Strategieberatern wird oft erwartet, dass sie eine umfassende Analyse machen und eine Empfehlung abgeben. Dazu sammeln sie die vorhandenen Daten, suchen lösungsorientiert nach Potentialen. Dabei konzentrieren sie sich beispielsweise auf Produkte und Dienstleistungen mit hohem »Return on Investment«, die sich schnell und mit hoher Wahrscheinlichkeit rentieren.

*KD: Das kann ja auch notwendig sein.*

IW: Für den Moment kann es sehr wirksam sein, besonders wenn es gilt, einen Turnaround zu schaffen.

*KD: Aber ...?*

IW: Unternehmenskulturelle Aspekte und die Sinnhaftigkeit gewachsener Strukturen werden bei dieser Betrachtungsweise oft vernachlässigt. Auch die Themen Nachhaltigkeit und Diversity sind aus Sicht der klassischen Strategieberater weniger wichtig.

*KD: Und wo entstehen dann meist die Konflikte?*

IW: Zunächst mit den alteingesessenen Führungspersönlichkeiten, sofern die empfohlenen Maßnahmen stark abweichen von deren bisherigen Lösungsansätzen. Diese Vorgehensweisen werden in Frage gestellt und gefühlt entwertet, weil jetzt ein anderer Weg vor- und eingeschlagen wird. Diese Art von Konflikten sind unabhängig davon, wie gut die neuen Ideen sind! Für die Eigentümer, Auftraggeber und Topmanager ist dies zunächst kein großes Thema: Schließlich han-

delt es sich ja um eine beauftragte bzw. gewollte Veränderung, die aus unterschiedlichen Gründen für dringend notwendig erachtet wird. Ist der neue Weg, die Restrukturierung erst einmal im Entscheiderkreis verabschiedet, so kümmern sich die klassischen Strategieberater bestenfalls noch um »Stakeholder-Management«, d.h. es wird geschaut, wer in der obersten Führungsriege überzeugt, informiert oder ausgetauscht werden muss. Sie haben ihren Job getan, eine Problemlösung gefunden. Deren Umsetzung ist nun

der beschriebenen Ausgangssituation herrscht Ratlosigkeit.

*KD: Das heißt, der klassische Ansatz ist für die meisten Unternehmen verständlicher?*

IW: Die meisten Ratsuchenden wenden sich nicht an jemanden, der die Lösung auch nicht kennt, sondern »nur« ein begründetes Vertrauen in professionell gestaltete Prozesse hat. Und die, die sich das trauen, haben meist selbst einen systemischen Hintergrund oder ein konstruktivistisches Weltbild. Dieses ist jedoch im Manage-

funktionen der Selbstorganisation« zu berücksichtigen macht einen großen Teil des Erfolgs der systemischen Ansätze aus. Jetzt bekommen die »Widerstände« einen Sinn und können konstruktiv in den Veränderungsprozess eingebaut werden. Oft zeigt sich erst in der Praxis, bei der Umsetzung, welche Ideen wirklich geeignet sind und welche angepasst werden müssen.

Dabei ergänzen sich diese Perspektiven der unterschiedlichen Berater-typen, weil dadurch die Komplexität der beobachteten Systeme und die Relativität der getroffenen Hypothesen deutlich wird. Schließlich »wirken« die Interventionen aus beiden Welten – jeweils bis zu einem gewissen Grad.

*KD: Vielleicht haben Sie ein Fallbeispiel?*

IW: Nehmen wir an, ein mittelständisches Unternehmen muss sich aufgrund des sich verändernden Wettbewerbsumfeldes und eigener schlechter Ergebnisse neu ausrichten. Die klassischen Strategieberater bekommen den Auftrag. Sie geben nach der Analyse der gesammelten Daten die Empfehlung, zu restrukturieren. Sie machen ein Benchmark mit Wettbewerbern und stellen fest, dass z. B. der Vertrieb nicht so effizient und effektiv arbeitet wie andere Vertriebe und geben die Empfehlung, zu restrukturieren. Dabei reduzieren sie die Schwachpunkte im Vertrieb oft auf die Leistungserbringung des Einzelnen. Folgerichtig versuchen sie dieses Problem zu lösen, indem sie das Anspruchsniveau insgesamt durch Veränderung der Rahmenbedingungen erhöhen und leistungsschwache durch leistungsstarke Mitarbeiter ersetzen. Der



Die intensive Beteiligung interner Leistungsträger ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Veränderungen.

Führungs- bzw. Linienaufgabe. Und dabei haben sie nicht ganz unrecht! Tatsächlich aber fällt es den Führungskräften, besonders dem mittleren Management, oft schwer, den Mitarbeitern und Kunden diesen neuen Weg zu vermitteln.

*KD: Und mit dem Konfliktmanagement in der Umsetzung wäre das Führungspersonal dann alleine gelassen?*

IW: Leider, und daher landen auch viele gute Vorschläge in den Schreibtischschubladen der Chefs, weil diese aus verschiedenen Gründen davor zurückscheuen, sie umzusetzen. Das eigentliche Problem ist, dass der Dialog hier oft abbricht.

*KD: Wie gehen die systemischen Berater die Sache an?*

IW: Die systemischen Berater kommen meist erst später in die Organisation, nämlich wenn dieser »Vorprozess der Entscheidungsfindung« schon geschehen ist. Sie positionieren sich nicht als »Ratgeber«, aber in

ment nicht sehr verbreitet: In der traditionellen Managementlehre herrscht immer noch das Ursache-Wirkungsprinzip und die Grundidee, dass man »den Führungsapparat nur intelligent genug steuern muss«. Es ist also auch der Glaube an eine bestimmte Art von Weg aus der Misere, ein Führungsparadigma, an das klassische Berater besser andocken können.

*KD: Heißt das, die systemischen Berater arbeiten nicht lösungsorientiert?*

Doch, die systemischen Berater suchen auch nach Lösungen – aber nicht nach der einen, inhaltlich richtigen Lösung, sondern nach einem reflexiven Kommunikationsmuster, das die Selbstorganisation und Neuorientierung der Organisation ermöglicht. Manchmal setzen sie gezielt Irritationen – »konstruktive Störungen« –, um ein »Navigieren beim Driften« zu ermöglichen. Das »Driften« folgt bestimmten Regelmustern, die in Anlehnung an die Biologie z. B. mit Autopoiesis beschrieben oder mit Bezug auf die Chaostheorie mit Fraktalen verglichen werden. Diese »Basis-