

wandt. Das Unternehmen und der Markt werden als Objekte betrachtet, über die man Daten gewinnen kann, und wenn man nur die richtigen Tools verwendet, dann können die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Das (un)heimliche Ideal ist, das Unternehmen „in den Griff“ zu bekommen und zu kontrollieren.

Auf der einen Seite ist diese Form der Expertise (erworben z. B. durch ein MBA-Training) ein Mittel, um im Unternehmen Karriere zu machen, und auf der anderen Seite bewirkt die erfolgreiche Karriere eines Managers, dass ihrem Inhaber die entsprechende Expertise zugeschrieben wird. Diese zirkuläre Beziehung schafft die Autorität und Reputation des Topmanagements im Unternehmen. Ihm wird das Wissen zugeschrieben, wie das Unternehmen zu managen ist. Je höher die Position einer Person in der Hierarchie ist, desto größeres oder besseres Wissen wird ihr zugeschrieben. Die Metapher der „höheren Position“ wird wörtlich genommen: Wer oben ist, sieht mehr und weiter. Aber das ist ein Mythos, eine unpassende Metapher, denn Management hat in der Regel nichts mit geographischen Problemen zu tun.

Die Kontrollideen des Managements sind Idealisierungen, die eng gebunden sind an die Idealisierung der Naturwissenschaften. All dies setzt die Trennung von Beobachter und beobachtetem Gegenstand voraus, die Objektivität von Wissen, die im Wirtschaftsleben nicht gegeben ist. Denn hier verändert das vermeintliche Wissen das, worüber etwas „gewusst“ wird. Der Markt bleibt nicht derselbe, wenn er beforscht wird, und ein Unternehmen, das sich selbst beobachtet, verändert sich. Astronomen können die nächste Sonnenfinsternis vorhersagen, kein Wirtschaftsexperte kann mit auch nur annähernd ähnlicher Sicherheit sagen, wie in einem Jahr die Wirtschaftslage sein wird ...

## **15.2 AUTORITÄT DES BERATERS VERSUS AUTORITÄT DES MANAGERS**

Auch wenn die Idee des wissenden Managers ein bloßer Mythos ist, so neigen doch die meisten Menschen dazu, den Erfolg oder das Scheitern des Managements nach dem dargestellten Modell zu erklären. Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, so sehen sie es durch Veränderungen der Umwelt (Märkte, politische Verhältnisse usw.), irgendwelche organisationsinternen Defizite oder

aber durch mangelndes Wissen des Managements verursacht. Und solche Erklärungen werden nicht nur von außen stehenden Beobachtern konstruiert, sondern auch von den Betroffenen selbst, d. h. dem Management.

Wenn das Management mit Problemen konfrontiert ist, für die es keinen Masterplan oder keine Lösung parat hat, so sucht es nach Beratern, die über die Reputation verfügen, das objektive Wissen und die Tools zu besitzen, um das Problem zu lösen. Sie suchen nach einer Autorität, die sie um Rat fragen können.

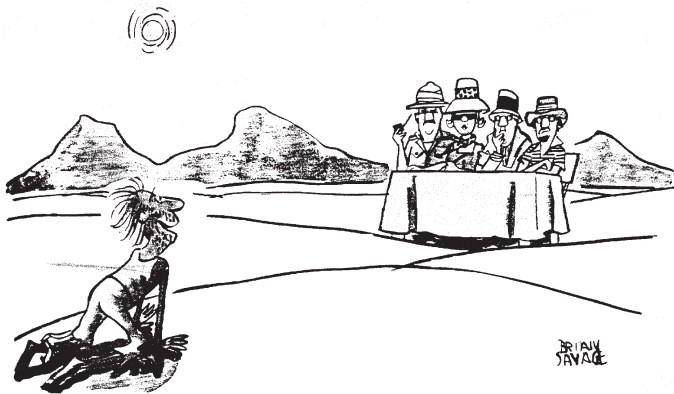
Dies ist nicht nur die übliche Vorgehensweise des Managements in schwierigen Zeiten, sondern etwas, was wir alle alltäglich tun. Mit den Worten von James March gesprochen: „Ob wir wissen wollen, wie man Schuhe herstellt, (...) wie man Geld anlegt, Brücken baut oder Liebe macht, der beste Weg, unsere Fähigkeiten zu verbessern, besteht normalerweise darin, die Technologien anderer zu imitieren, die damit erfolgreich Erfahrungen gesammelt haben.“

Der riesige Erfolg der traditionellen Unternehmensberatungsgesellschaften beruht auf der Vorannahme, der Berater wüsste, was der Manager nicht weiß. So ist die Autorität solcher Berater immer mit der Dekonstruktion der Autorität des Managers verbunden. Man kann hier fast von einer Summenkonstanz der Autorität ausgehen: Was der Berater an Autorität gewinnt, verliert der Manager.

Die Vorannahme ist, der Berater (und sei es auch einer, der gerade von der Hochschule kommt und nur kurz angelernt wurde) habe irgendwelch neueres, besseres, sophisticatederes, wissenschaftlicheres oder sonst wie überlegenes Wissen. Dies schafft eine asymmetrische Beziehung, in welcher der Berater in die Expertenrolle gelangt, während sein Kunde in die unterlegene Nichtexpertenposition gerät.

Doch die Autorität des Beraters oder seiner Firma bleibt nicht unangetastet. Ihre analytischen Tools sind hoch standardisiert. Andernfalls ließe sich aus der Beratung kein Geschäftsmodell entwickeln, das mit unerfahrenen Universitätsabsolventen als Junior Consultants arbeitet, die nach einem kurzen Training auf alte und erfahrene Mitarbeiter eines Unternehmens losgelassen werden.

Eine der Konsequenzen dieses Ansatzes ist, dass die Probleme des zu beratenden Unternehmens so umgedeutet werden müssen, dass sie zu den Methoden des Beraters passen.



*“Thank God! A panel of experts!”*

Abb. 15

Es ist so, als ob man einen Schneider engagierte, um sich einen Anzug machen zu lassen. Er nimmt Maß und beginnt seine Arbeit. Wenn man dann den Anzug abholt, dann merkt man bei der Anprobe, dass man den linken Arm ganz weit vorstrecken und den rechten anwinkeln muss, damit beide Hände gleichzeitig aus den zu langen Ärmeln herausreichen können. Außerdem gibt es auch ein paar Problemchen mit der Hose. Da ein Hosenbein kürzer ist als das andere, muss der Träger des Anzugs in die Hocke gehen und ein Bein weit nach hinten ausstrecken und es nachziehen, während das andere angewinkelt bleibt. Wer den stolzen Besitzer solch eines Anzugs sieht, wie er halb hockend, halb hinkend-hüpfend den Schneiderladen verlässt, wird voller Bedauern und Mitgefühl für ihn sein und voller Bewunderung für den Anzug: „Schrecklich, solch eine Behinderung! Aber einen tollen Schneider hat der Mann!“

Allerdings ist der Kunde, der diesen Anzug verpasst bekommt, in der Regel nicht so glücklich. Er versucht, das Ding so schnell wie möglich loszuwerden. Im besten Fall hängt er es in den Schrank, weil es so teuer war. In jedem Fall versucht er, es schnell zu vergessen.

Ganz analog enden die Berichte der McKinseys und Co. in vielen Fällen in irgendwelchen Schubladen. Das dürfte auch der Hin-

tergrund für die augenblickliche Krise der großen traditionellen Unternehmensberatungsfirmen sein. Die schon angeheuerten Hochschulabgänger werden nicht eingestellt, und wenn man nach denen fragt, die schon länger dabei sind, hört man immer wieder, sie seien „at the beach“.

Das zugrunde liegende Problem dieses Typs von Beratung entspricht dem des Managements. Die Ratschläge und Entscheidungen führen nicht zu den beabsichtigten (und versprochenen) Resultaten. Es ergeben sich Schwierigkeiten bei der „Implementierung“, wie es so schön heißt. Die Leute machen einfach nicht das, was ihnen gesagt wird, sondern was ihnen sinnvoll erscheint. Die Autorität des Beraters wird auf diese Weise genauso dekonstruiert wie zuvor die des Managements.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive lässt sich dies damit erklären, dass der Unterschied zwischen trivialen und nichttrivialen Systemen deutlich wird. Unternehmen als nichttriviale Systeme sind lernfähig, d. h., sie verändern aufgrund des Inputs ihre internen Strukturen (zumindest können sie das). Sie funktionieren daher in einer Weise, die es dem Beobachter prinzipiell nicht erlaubt, aufgrund der Analyse von Input-Output-Korrelationen das Verhalten des Systems vorherzusagen. Was immer ein Manager oder Berater sagt oder tut, er hat nie Kontrolle über das System, er hat es nie „im Griff“.

### **15.3 SYSTEMISCHE MANAGEMENT- UND BERATUNGSMODELLE**

Hier kommen nun systemische Management- und Beratungskonzepte ins Spiel. Ihre Grundlage ist ein Verständnis von Wirtschaftswissenschaft als Sozialwissenschaft. Sie sehen Unternehmen und Märkte als nichttriviale, soziale Systeme, d. h. als Kommunikationssysteme. Das Unternehmen als autopoietisches System folgt charakteristischen Organisationsprinzipien in der Logik seiner Prozesse. Mit ihnen kann gerechnet werden, ohne dass deshalb das Unternehmen zu einem berechenbaren System würde. Vor allem 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.

Um dies zu erreichen, muss sie ihre eigenen Spielregeln daraufhin beobachten und bewerten können, ob das in ihnen implizite Wissen noch angemessen ist. Sie muss sich ihrer eigenen, alltäglich praktizierten Regeln und Strukturen bewusst werden, d. h. des praktizierten, impliziten Wissens und der Erwartungen, die das Verhalten ihrer Mitglieder leiten.

Der systemische Manager oder Berater führt dazu alternative Beobachtungsschemata in die Kommunikation des Unternehmens ein und fokussiert die Aufmerksamkeit auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen als System und den für sein Überleben relevanten Umwelten. Auf diese Weise kann er als Beobachter andere Beobachter beim Beobachten beeinflussen und damit faktisch eine Leitungsfunktion ausüben.

Er wird sich dabei stets der Tatsache bewusst sein, dass er in einer anderen Rolle ist als der technische Experte, der einen Fernsehapparat zu reparieren hat. Beide verbindet, dass sie Diagnosen darüber erstellen, was mit dem jeweiligen System nicht in Ordnung ist. Und sie werden auch beide Hypothesen darüber entwickeln, was getan werden kann oder muss, um die zukünftige „Performance“ des Systems zu verbessern. Aber nur der Techniker ist in der Lage, sein Kundensystem (den Fernsehapparat) zu reparieren. Er kann die defekten Teile austauschen. In einem Unternehmen kann aber kein Manager oder Berater die defekten Elemente austauschen, denn diese Elemente sind Kommunikationen. Sie werden stets von mehreren Akteuren gemeinsam produziert. Daher ist jeder, der dies verändern will, auf die Kooperation anderer angewiesen. Er mag zwar die Macht haben, diejenigen Personen, die gemeinsam dysfunktionale Kommunikationsstrukturen am Leben erhalten und zu keiner Veränderung bereit oder fähig sind, rauszuwerfen (lose Kopplung der Akteure), aber wenn er alternative Strukturen und Muster etablieren will, dann braucht er Kooperationspartner, die etwas Neues tun ...

Die Rolle des systemischen Beraters unterscheidet sich von der des Managers oder jeder anderen Person, die innerhalb eines Unternehmens eine hierarchische Position einnimmt. Seine Expertise erstreckt sich auf Kommunikationsprozesse und -strukturen. Er kann

Verfahrensweisen und Spielregeln vorschlagen, welche die Chance erhöhen, dass Lösungen gefunden werden. Und er kann vor dysfunktionalen Strukturen warnen. Aber er kann nicht die Verantwortung für die Entscheidungen des Kundensystems übernehmen. Es ist Aufgabe und Risiko des Managers, dafür die Verantwortung zu übernehmen. Die Rolle des Beraters ist es, systemische Perspektiven und Kriterien in den Entscheidungsbildungsprozess einzubringen. Er hilft, den Fokus der Aufmerksamkeit auf die Aspekte zu lenken, die aus systemtheoretischer Sicht relevant für das Überleben oder den Erfolg des Unternehmens bzw. das Erreichen des Beratungsziels sind. Was kann ungestraft weggedacht werden? Was muss auf jeden Fall mitbedacht werden?

Wenn er dies tut, so eröffnet er einen Weg, die Komplexität, die das Unternehmen bewältigen muss, in einer zielorientierten und – soweit das überhaupt geht – der Nichtvorhersagbarkeit der Zukunft angemessenen Weise zu reduzieren. Dies hilft den Verantwortlichen erfahrungsgemäß, zu Entscheidungen zu finden. Aber es ist nicht der Berater, der diese Entscheidungen trifft. Es ist das Kundensystem, das sich in einen Kommunikationsprozess begeben hat, der zu Entscheidungen und ihrer Umsetzung führt (siehe Kap. 12, „Gezielte Veränderung“).

Wenn ein Manager solch einen Prozess erlaubt oder herbeiführt, so wird er neue Autorität gewinnen, denn das Ergebnis dieses Prozesses wird (zu Recht) ihm zugeschrieben. Er war in der Lage, das intellektuelle Potenzial und die Intelligenz des Kommunikationsprozesses nutzbar zu machen. Und dazu braucht er eine andere Art des Wissens oder, besser gesagt, der Kompetenz: mit Nichtwissen (der Zukunft, aber auch vieler Aspekte der Gegenwart) umgehen und trotzdem zu Entscheidungen kommen zu können.

Aus einer systemischen Perspektive ist dies der beste, wenn nicht der einzige Weg, seine Autorität zu rekonstruieren. Sie beruht auf seiner systemischen Kompetenz, d. h. der Fähigkeit, das implizite Wissen und die Kreativität des Unternehmens nutzbar zu machen. Die Paradoxie von Management und Führung besteht darin, dass sie verantwortlich für das Zustandekommen von Entscheidungen sind, die keine Person allein sachgerecht treffen kann, und für Veränderungen, die niemand unter Kontrolle hat oder gar allein realisieren könnte. Aber diese Paradoxie kann aufgelöst werden, wenn Führung als Organisation der Selbstorganisation verstanden wird –

wenn die Mechanismen der Selbstorganisation sozialer Systeme genutzt werden, um zielgerichtete Lösungen zu produzieren. So kann sich die Intelligenz des Unternehmens als überlebenssichernd in manchmal ziemlich blöden Märkten erweisen.

Dazu bedarf es intelligenter Manager ... und dann ist (wahrscheinlich) nichts spannender als Wirtschaft, obwohl ...