

Rudolf Wimmer/Katrin Glatzel  
Tania Lieckweg (Hrsg.)

# **Beratung im Dritten Modus**

Die Kunst,  
Komplexität zu nutzen

Zweite Auflage, 2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Zweite Auflage, 2015  
ISBN 978-3-8497-0035-5  
© 2014, 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. o 62 21-64 38 o  
Fax o 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# 10 Ganzheitliche Management- und Beratungsansätze: Entwicklung und Verbreitung aus unternehmensinterner Sicht

*Heiko Hilse*

## Einleitung und Überblick

Lange schien die Welt der Beratungsangebote wohl geordnet: hier jene Unternehmensberater, die sich als fachliche Problemlöser verstehen, dort die am sozialen Geschehen orientierten Organisationsentwickler und Prozessberater. Mit der Suche nach einem »dritten Weg« oder »Dritten Modus« der Integration von sachlicher und sozialer Dimension, über die in der Beraterliteratur in den letzten Jahren vermehrt diskutiert wird, scheint Bewegung in diese Situation gekommen zu sein (siehe z. B. Königswieser, Sonuç u. Gebhardt 2006, Wimmer 2010b, Kühl u. Moldaschl 2010)<sup>6</sup>. Schon seit geraumer Zeit konnte man den Eindruck gewinnen, dass die alten Bilder und Unterscheidungen, mit denen die Beraterwelt operiert, nicht mehr zu jenen Herausforderungen passen, denen sich Unternehmen und andere Typen von Organisationen heute gegenübersehen (siehe hierzu Hilse 2001 am Beispiel der Systemischen Organisationsberatung).

Im vorliegenden Beitrag werden dazu aktuelle Beobachtungen und Überlegungen aus unternehmensinterner Sicht beigesteuert – mit speziellen Erfahrungen im Bereich Corporate Learning und auf Basis eines systemtheoretisch geprägten Verständnisses von Management und Beratung. Zum einen erfolgt ein genauerer Blick auf die externe Trainer-, Berater- und Business-School-Szene: Dabei zeigt sich, dass die Trennung von sachlicher und sozialer Dimension sowohl in Managemententwicklung als auch Organisationsberatung heute nach wie vor dominant ist. Die ca. 100-jährige Entstehungsgeschichte von Management- und Beratungsansätzen wie auch der aktuelle Differenzierungsdruck im Beratermarkt scheinen – trotz jüngster Anstrengungen in Sachen »dritter Weg« – zu dieser Verfestigung beizutragen.

---

<sup>6</sup> Neben sachlicher und sozialer Dimension wird an dieser Stelle die dritte, auf Luhmann zurückgehende, Unterscheidung der zeitlichen Dimension (siehe Wimmer 2010b) nicht explizit verwendet. Zeit hat sich nicht in einer eigenen Form von Organisationsberatung niedergeschlagen und spielt sowohl in der Fach- als auch der Prozessberatung eine wichtige Rolle: zum Beispiel in Form von Managementzyklen, Strategieprozessen oder Projektplänen auf der einen Seite und die »Eigenzeitlichkeit« sozialer Systeme betreffenden Zeitphänomenen auf der anderen (organisationale Historizität, Aufmerksamkeitszyklen, emotionale Veränderungskurven usw.).

Eine wichtige Rolle kommt dabei den zugrunde liegenden Denk- und Theorieansätzen zu: Erst wenn es gelingt, die sachliche und soziale Dimension von Organisationen gemeinsam zu denken und in den Blick zu bekommen, so die vorliegende Hypothese, können beide Seiten auch interventionstechnisch stärker aufeinander bezogen werden. Nachfolgend wird in Umrissen beschrieben, wie die Theorie sozialer Systeme (ursprünglich Luhmann 1984) für einen solchen integrativen Theorieansatz jenseits mechanistischer und humanistischer Modelle nutzbar gemacht werden kann.

Doch während tradierte Denkmuster und der Zwang zur Markenbildung im externen Beratermarkt integrierte, ganzheitliche Formen der Beratung größtenteils noch nicht begünstigen, entsteht in Unternehmen eine neue Situation: Wissens-, innovations- und veränderungsintensiven Unternehmen ist ein natürlicher innerer Druck erwachsen, die eigenen Mitarbeiter nicht mehr als »Störfaktoren« zu betrachten, sondern sie mit ihren Potenzialen im Rahmen strategischer Lern- und Selbsterneuerungsprozesse aktiv einzubinden, zu entwickeln und zu nutzen. Im Zuge dessen öffnen sich Manager und interne Berater (ergänzt um externe) zunehmend für neue integrierte, »postheroische« Denk- und Handlungsansätze: Sie sehen die praktische Notwendigkeit, wirksame Sozialarchitekturen z. B. für ganzheitliche Strategieprozesse, für Innovation und Wissenstransfer und für organisationales Lernen zu etablieren – und damit die Lösung erfolgskritischer sachlicher Herausforderungen eng mit der professionellen Gestaltung sozialer Prozesse zu verbinden.

## **Beobachtungen aus der Trainer-, Berater- und Business-School-Szene**

### **Executive-Education und Führungskräfteentwicklung**

In der Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften trifft man bis in die heutige Zeit hinein auf eine charakteristische Zweiteilung des Marktes: Auf der einen Seite stehen Fachexperten und -professoren, die die klassischen Managementdisziplinen wie Strategie, Marketing, Operations und Finanzen vermitteln. Letztere bilden an Hochschulen bzw. Business-Schools nach wie vor den Kern der MBA-Ausbildung und Executive-Education bzw. Postgraduiertenweiterbildung (vgl. kritisch hierzu Mintzberg 2004a). Zwar werden ihnen immer häufiger auch Fächer wie Leadership oder Organizational Behavior an die Seite gestellt. Die Curricula sind in der Regel jedoch inhaltlich nicht mitei-

nander verzahnt: Das bedeutet, Kultur-, Führungs-, Verhaltens- und Zusammenarbeitsphänomene werden losgelöst von konkreten sachlichen Managementfragestellungen behandelt – der wechselseitige Einfluss aufeinander bleibt unklar.

Auf der anderen Seite gibt es die professionellen Verhaltenstrainer und Coaches, die sich entweder im klassischen Trainingssetting oder im individuellen Coaching ganz auf die weiche Seite der Führung (Leadership) spezialisiert haben: Auf der Agenda stehen Themen wie die eigene Persönlichkeit, Kommunikation, Gruppendynamik, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement usw. Die handelnden Akteure entstammen zumeist der Psychologen-, Soziologen-, Pädagogen- oder Therapeutenzene, das heißt, sie kennen sich gut mit psychischen und interpersonellen Prozessen aus, haben jedoch nur selten einen betriebswirtschaftlichen oder ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund. Im besten Fall kennen sie das Organisationsleben aus der eigenen (internen) Erfahrung.

Wir haben es also mit zwei historisch gewachsenen, immer noch in weiten Teilen getrennt funktionierenden Welten zu tun: Führungskräfte werden mal in die eine, mal in die andere geschickt – hier um ihr Managementwissen, dort um ihre Führungsfähigkeiten weiterzuentwickeln. Doch gibt es erste hoffnungsvolle Trends bzw. erkennbare Chancen, diese althergebrachte Trennung zu überwinden: An einzelnen führenden Business-Schools, dies ist positiv anzumerken, verbleibt der Leadership- bzw. Organizational-Behavior-Teil des Curriculums nicht mehr nur in der Theorie. Sondern es kommen professionelle Verhaltenstrainer und Coaches zum Einsatz, die etwa mithilfe diagnostischer Methoden, Simulationsverfahren oder anderer Formen der Selbst- und Fremdbeobachtung die eigene Führungspersönlichkeit und das eigene Führungsverhalten konkret erfahrbar machen und damit für Weiterentwicklungen öffnen. Das heißt, neben Theoriewissen werden auch Führungsfähigkeiten und die Reflexion der eigenen Führungspraxis gefördert. Wirklich »globale« Business-Schools reichern dies um die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen globaler Führung und interkultureller Kommunikation an: Führungs- und Kooperationsverhalten, welches in einem bestimmten kulturellen Kontext angemessen ist, trifft in anderen Kulturen auf veränderte Spielregeln und Erwartungshaltungen. Dies zu erfahren und damit umgehen zu lernen, ist für die heutigen Führungskräfte, die in einer globalen Wirtschaftswelt handlungsfähig sein müssen, von besonderer Bedeutung.

Was bislang fehlt, ist der verbindende theoretische Rahmen, der es erlaubt, beides miteinander in den Blick zu bekommen: Unternehmen und ihr zweckrationales Management einerseits und zwischenmenschliche und interkulturelle Phänomene, die sie darin befördern, aber auch behindern können, andererseits. Hier böte sich die Chance für die Nutzung und den weiteren Ausbau der Theorie sozialer Systeme: Sie kann die gesellschaftlich-ökonomische Makro- und die sozial-organisatorische Mikroperspektive in einen gemeinsamen theoretischen Kontext setzen (siehe die Ausführungen zur Systemtheorie weiter unten). Damit verbunden bestünde ferner die Chance, einen solchen integrierten Managementansatz als dezidiert »europäischen Managementansatz« zu entwickeln: Viele der philosophischen und soziologischen Wurzeln aus Systemtheorie, Konstruktivismus, Organisationsentwicklung usw. liegen in Europa. Warum greifen europäische und insbesondere auch deutsche Business-Schools und Universitäten dieses große geistige Erbe nicht stärker auf und schaffen auf dieser Basis einen ganzheitlichen, die sachliche und soziale Dimension integrierenden Managementansatz? Stattdessen eifern die meisten Einrichtungen dem amerikanischen (MBA-) Modell nach bzw. werden als Akteur in der Postgraduiertenweiterbildung nicht richtig sichtbar oder hörbar: »Keine der deutschen Business-Schulen hat es bisher geschafft, die weltweite MBA-Ausbildung und Executive-Education nachhaltig zu beeinflussen« (Monika Hamori, zitiert in Braun u. Kestel 2012).<sup>7</sup>

## Organisationsberatung und Change-Management

Auch in der Organisationsberatung konnte die Trennung von sachlicher und sozialer Dimension bzw. Fach- und Prozessberatung bis heute nicht überwunden werden. Nach wie vor gibt es das Lager der

---

<sup>7</sup> Nennenswerte akademische Versuche im deutschsprachigen Raum, die Systemtheorie im Management nutzbar zu machen, sind zum einen in St. Gallen zum anderen in Bielefeld und Witten und jüngst in Friedrichshafen gemacht worden. Während jedoch die St. Galler Managementlehre, trotz anfänglich interessanter Versuche auf Basis der älteren Systemtheorie (Ulrich, Probst, Malik), zunehmend einer unübersichtlichen Diversität von Theorie- und Gestaltungsansätzen gewichen ist, fügen sich die Arbeiten an der Universität Witten/Herdecke (Wimmer, Simon) und an der Universität Bielefeld bzw. an der Zeppelin University Friedrichshafen (Baecker, Willke) auf Basis der Theorie sozialer Systeme noch nicht in einen kohärenten systemischen Managementansatz, der als solcher bereits breitflächiger in die Aus- und Weiterbildung von Managern an Universitäten und Business-Schools einfließen konnte. Da viele der entsprechenden Publikationen auch nur in deutscher Sprache erschienen sind, werden sie an internationalen Business-Schools häufig gar nicht wahrgenommen und rezipiert.

Unternehmensberatungen klassisch-amerikanischer Prägung, die dem Topmanagement insbesondere in Strategie-, Finanz-, M&A-, Reorganisations- und Restrukturierungsfragen ihre Dienste anbieten. Sie folgen einem primär zweckrationalen Zugang, führen Analysen durch, schlagen Strategien und Konzepte vor und verlassen Organisationen häufig dann, wenn es zu deren Implementierung kommt. Über die nicht immer unproblematischen Funktionen und Folgen einer solchen Form der Expertenberatung ist über die Jahre viel berichtet worden (siehe z. B. Wimmer, Kolbeck u. Mohe 2003; Mohe u. Höner 2010). Dem gegenüber steht die Prozessberatung in all ihren Spielformen, sei es auf individueller, Team- oder Organisationsebene – in jüngerer Zeit häufig auf Basis systemtheoretischen bzw. systemischen Gedankenguts (Systemische Organisationsberatung). Sie hat insbesondere dort Eingang in die Organisationspraxis gefunden, wo es darum geht, Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern bzw. Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen und zu mobilisieren (Change-Management) – nicht selten in einer ungewollt symbiotischen Beziehung zur Expertenberatung im Sinne einer »Reparatur von Flurschäden«.

Trotz dieser bekannten grundlegenden Strukturiertheit der Beraterlandschaft sind an der Schnittstelle zwischen Fach- und Prozessberatung interessante Weiterentwicklungen zu beobachten: So hat beispielsweise der Siegeszug von Change-Management als Sozialtechnologie für erfolgreiche Veränderungsprozesse bewirkt, dass sich mittlerweile auch die klassischen Unternehmensberatungen hierfür öffnen und es mit in ihr Leistungsspektrum zu integrieren versuchen. Arbeitet man heute mit großen Unternehmensberatungen zusammen, werden einem immer häufiger auch Maßnahmen zur Veränderungsbegleitung oder Impulse in Sachen Kultur- oder Führungskräfteentwicklung, ausgeführt von hauseigenen Change-Consultants, mit angeboten. Zuweilen kommt es vor, dass große Beratungshäuser sich zu diesem Zweck ein OE-Beratungsunternehmen oder einen »Kultur-Guru« einkaufen.<sup>8</sup>

In diesem Zusammenhang ein kleiner Exkurs zum Thema Change-Management: So sehr eine zunehmende Berücksichtigung

---

<sup>8</sup> Ein prominenter Fall ist in dieser Hinsicht der auf Führungs-, Verhaltens- und Kulturentwicklungsfragen spezialisierte Jon Katzenbach, der mit seinem »Katzenbach Center« mittlerweile Teil von Booz & Company ist (und früher bereits einmal Teil von McKinsey war).

des menschlichen Faktors für gelingende Beratungs- bzw. Veränderungsprojekte zu begrüßen ist, so sehr muss auch hier vor einer Verkürzung auf reine Implementierungsunterstützung gewarnt werden. Nicht nur, dass Führungskräfte (und Berater) mit der Zeit recht unglaublich erscheinen, wenn sie sich immer nur dann für die Mitarbeiter zu interessieren beginnen, wenn gerade größere Veränderungen anstehen oder besondere Zugeständnisse verlangt werden. Erst vor dem Hintergrund eines Bemühens um kontinuierlich gute Führung wird der Einsatz von Change-Management-Methoden für Mitarbeiter annehmbar (als Beispiel für einen solchen Führungs- und Veränderungsansatz siehe Hilse u. Grasnack 2011). Auch bleiben Manager und Berater grundlegend einer hierarchisch-mechanistischen Denk- und Handlungslogik verhaftet, die da lautet: Führungskräfte (unterstützt von Beratern) denken sich neue Dinge aus, Mitarbeiter müssen zur geplanten Veränderung motiviert werden und setzen diese dann um. Es darf bezweifelt werden, ob diese Erfolgsformel in der heutigen wissens- und veränderungsintensiven Wirtschaftswelt noch Gültigkeit haben kann: Führungskräfte können heute längst nicht mehr alles selbst überblicken, was für Zukunftsbewältigung und Leistungserbringung ihres Unternehmens von Bedeutung ist. Sie sind dazu zwingend auf die kontinuierliche Beobachtungsfähigkeit, Innovationskraft, Lern- und Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen. Letztere gilt es in kontinuierliche Prozesse der vorausschauenden Selbsterneuerung (vgl. Wimmer 2007) einzubinden und damit zu aktiven Treibern – statt nur Getriebenen – der Veränderung zu machen. Dies verlangt nach einer umfassenderen strategischen Veränderungsarbeit und -begleitung, als so mancher Change-Management-Ansatz dies heute schon erkennen lässt (siehe hierzu die Ausführungen zu strategischen Lern- und Veränderungsarchitekturen in Unternehmen unten).

Umgekehrt hat aufseiten der Prozess-, OE- und Systemischen Berater in den zurückliegenden Jahren die Suche nach Beratungsansätzen begonnen, die neben sozial-prozessualen auch fachliche Fragestellungen mit zu bearbeiten versuchen: So verfolgen etwa Königswieser, Sonuç u. Gebhardt (2006) von der beratungspraktischen Seite her kommend die Idee einer »Komplementärberatung«, in der sich Fach- und Prozessberater in gemischten Beraterteams zusammenschließen und ihre Perspektive jeweils mit in den Beratungsprozess einbringen. Wimmer (2010b) skizziert, ausgehend von einer Kritik am klassischen



OE-Ansatz, das Modell einer »Beratung im Dritten Modus«: Es beruht auf einem theoretisch wie beratungspraktisch fundierten Ansatz systemischer Organisationsberatung, welcher die sachliche, zeitliche und soziale Dimension als zentrale Beobachtungsperspektiven in den Beratungsprozess mit einschließt (siehe die Beiträge in diesem Buch). Schließlich existieren vonseiten der soziologischen Organisations- und Beratungstheorie Ansatzpunkte zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Organisationsberatung, wie sie etwa von Kühl und Moldaschl (2010) vorgelegt worden sind. Sie haben ihren Ausgangspunkt in einer deutlicheren Abgrenzung des Systemtypus »Organisation« von anderen Typen sozialer Systeme.

Dies alles sind spannende Suchbewegungen, die freilich noch immer in den Kinderschuhen stecken und bislang keine nachhaltigen Veränderungen in der Beraterlandschaft nach sich gezogen haben. Insgesamt kann (noch) nicht von einer Überwindung oder Integration der klassischen, jeweils auf ihre Art »einseitigen« Management- und Beratungsansätze gesprochen werden. Im Gegenteil: Die Unterschiede und Abgrenzungen halten sich im Sinne »alter Bilder« (Hilse 2001) sehr hartnäckig aufrecht.

### **Fach- versus Prozessberatung: Zur Entstehung und Perpetuierung zweier getrennter Welten**

Eine kurze historische Rekonstruktion der Entwicklung von Experten- und Prozessberatung vermag den Blick dafür zu öffnen, warum dies so ist:<sup>9</sup> Die Ursprünge der Experten- oder Managementberatung gehen auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück, als Leute wie der Amerikaner Frederic Taylor begannen, Manager (auch der Managerberuf war gerade erst entstanden) darin zu unterstützen, Produktivitätsverbesserungen in den Werkshallen zu erzielen. Mit den Mitteln rationaler Analyse, Planung und Veränderung der Arbeitsabläufe wurden Unternehmen von außen durchleuchtet und ingenieurhaft optimiert (»Scientific Management«). Mitarbeiter waren dieser Denkweise zufolge nur Rädchen im Getriebe, das heißt ein rein ausführendes Organ.

---

<sup>9</sup> An dieser Stelle können nur die groben Linien der Geschichte von Fach- und Prozessberatung nachgezeichnet werden. Für einen ausführlicheren Überblick siehe z. B. Richter (1994) oder Wimmer (2004). Für einen aktuellen Überblick zur geschichtlichen Entwicklung von Managementansätzen über die letzten 100 Jahre hinweg, dem sogenannten »Management Century«, siehe Kiechel (2012).

Nach ersten erstaunlichen Rationalisierungserfolgen stießen die »Ingenieursberater« mit ihrem Ansatz jedoch an Grenzen: Die Mitarbeiter widersetzen sich einer fortschreitenden Rationalisierung und Kontrolle, entwickelten Formen informeller Kommunikation, die den geplanten Arbeitsabläufen teilweise zuwiderliefen. Der Mensch mit seinen ureigensten humanen und sozialen Bedürfnissen, die sich auch innerhalb von Organisationen ihren Weg bahnen, wurde (wieder) entdeckt. Dies war in den 1930er- und 40er-Jahren die Geburtsstunde der sogenannten »Human-Relations-Bewegung«. Aus ihr gingen in den folgenden Dekaden viele grundlegende Ansätze der Mitarbeiterführung und -motivation, der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung hervor. Sie gingen vom Menschen in Organisationen aus: Wenn man von Mitarbeitern gute Leistungen oder die Bereitschaft für Veränderungen verlangt, so muss man ihre Bedürfnisse berücksichtigen, Arbeitsverhältnisse human gestalten, sie in Veränderungen mit einbeziehen und eine konstruktive Zusammenarbeit fördern.

Die Frage, ob man in der Erforschung und Gestaltung von Organisationen primär von der Sache oder vom Menschen ausgeht bzw. inwiefern man das (Zwischen-)Menschliche von vornherein ins Kalkül des Organisierens mit einbezieht, hat sich bis in unsere heutige Zeit hinein erhalten: So stehen sich bei jeder wichtigen Organisationsfrage oder -mode immer wieder neu die eher ökonomisch oder technisch orientierten Vertreter und die verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Vertreter ihres Faches gegenüber: Management als deterministische Steuerung von Produktionsfaktoren oder als komplexes Entscheiden und Führen von Menschen und Organisationen (Cyert a. March 1963), Organisation als rationales Struktur- und Prozessmanagement oder als sozialer Prozess des Organisierens (Weick 1969), Strategie als strategischer Planungsprozess oder als evolutionärer Prozess der Zukunftsbewältigung (Mintzberg 1994), Wissensmanagement als informationstechnische Dokumentation von Wissen oder als systemischer Prozess der Wissensteilung, -stimulation und -entwicklung (vgl. Willke 1998, Hilse 2000) etc.

Hinter diesen sich gegenüberstehenden Ansätzen stehen unterschiedliche »Theorien« von Mensch, Organisation und Intervention (siehe Abb. 59). Diese Unterschiede gehen tief bis in die Ebene von Werthaltungen und Einstellungen hinein. Gerade auch weil Human Relations und Organisationsentwicklung immer wieder als Gegenbewegung zu einem rein ökonomisch ausgerichteten Rationalisie-

rungsparadigma positioniert und ideologisch aufgeladen wurden (und umgekehrt), fällt es heute umso schwerer, die unterschiedlichen Protagonisten wechselseitig füreinander zu öffnen. Und auch wenn sich die ideologische Komponente in den letzten Jahren etwas abzuschwächen scheint, so sind die damit verbundenen Unterschiede in die Marken (»Brands«) der jeweiligen Beratungsunternehmen fest eingegossen und über die Zeit zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal im Beratermarkt geworden.

Das heißt die Gründe dafür, dass sich die Grenzen zwischen Fach- und Prozessberatung bislang nicht deutlicher überwinden ließen (und bis auf Weiteres womöglich auch nicht überwinden lassen), sind vielschichtig: eine bis zu 100-jährige Tradition unterschiedlicher Betrachtungs- und Herangehensweisen an die Gestaltung von Organisationen, tief sitzende Unterschiede im Wertesystem, separierte Wissens- und Erfahrungsbestände, Methodenrepertoires sowie Aus- und Weiterbildungsgänge, unterschiedliche professionelle Milieus und Markenbildungen und das damit verbundene Differenzierungspotenzial im externen Beratermarkt.<sup>10</sup>

### **Theorie sozialer Systeme: Basis für eine integrative Form von Management und Beratung**

Allen historischen Prägungen und marktseitigen Widerständen zum Trotz: Was müsste geschehen, damit der begonnenen Suche nach einem »dritten Weg« nachhaltig Erfolg beschieden sein könnte? Um die sachliche und soziale Dimension im Handeln professionell miteinander verbinden zu können, so die vorliegende Hypothese, muss es gelingen, beides zusammen in den Blick zu bekommen und zu denken. Dazu müssen die ursprünglichen antagonistischen Theorie- und Denkgebäude (siehe Abb. 59) überwunden werden. Die Theorie sozialer Systeme besitzt das Potenzial, genau das zu leisten.

---

<sup>10</sup> Bohn u. Kühl (2004) haben Organisationsentwicklung, Systemische Beratung und Managementberatung aus professionssoziologischer Sicht untersucht und kommen zu dem Schluss, dass keine der drei Formen von Organisationsberatung bislang eine eigenständige Profession ausprägen konnte. Sie führen dies auf die Komplexität von Organisationen zurück, wo nicht nachvollzogen werden kann, ob Erfolge der Beratung zuzurechnen sind oder anderen Faktoren. Zugleich beobachten sie, dass sich sowohl die großen expertenorientierten Unternehmensberatungen wie auch die Berater(-Netzwerke) aus OE und Systemischer Beratung sehr gut in diesem Zustand eingerichtet haben und keinen Druck zur formellen Professionsbildung verspüren.

|  | Organisationsverständnis         | Menschenbild                                    | Verständnis von Intervention & Wandel                                     | Führungsverständnis                                 |
|--|----------------------------------|---|---|---|
| <b>Ganzheitliche Beratungs-/ Managementansätze</b>   | Systemmodell der Organisation    | Mensch als Erfolgsfaktor (Komplexität, Dynamik) | Kontinuierliche Selbsterneuerung als System (sachlich, sozial, zeitlich)  | Kontextuelle & kollektive Führung                   |
| <b>Prozessberatung, Führungsansätze (Leadership)</b> | ?                                | Nach Autonomie strebender Mensch                | Sozialorientierte Motivation, Entwicklung und Veränderung der Mitarbeiter | Humanistische Führung                               |
| <b>Fachberatung, Managementansätze</b>               | Maschinenmodell der Organisation | Mensch als Störfaktor, »Rädchen im Getriebe«    | Sachorientierte Planung, Anweisung und Kontrolle der Mitarbeiter          | Hierarchisch-funktionales (»Scientific«) Management |

Abb. 59: Denkmodelle von Management und Beratung

Es kann an dieser Stelle nicht auf die Grundlagen der Theorie sozialer Systeme eingegangen werden (vgl. hierzu z. B. Willke 1993, Simon 2006). Für den infrage stehenden Zusammenhang erscheint insbesondere die Konzipierung des (zwischen)menschlichen Handelns in Organisationen relevant. Die Grundfrage lautet: Welchen Einfluss haben Menschen in Organisationen, bzw. wie sehr bestimmt der organisationale Kontext das Handeln der Menschen? Wenn wir von den ursprünglichen beiden Extrempositionen der Expertenberater versus Prozessberater ausgehen, so wird – etwas übertrieben gesagt – in der Expertenberatung die Organisation ohne den Menschen (Maschinenmodell der Organisation) und in der Prozessberatung der Mensch ohne die Organisation (humanistisches Modell des nach Autonomie strebenden Menschen) gedacht. Die Systemtheorie nimmt hier eine vermittelnde Position ein.

Organisationen sind danach Sozialsysteme, die bestimmte Zwecke erfüllen und dazu das Handeln der Organisationsmitglieder über entsprechende Wirklichkeitskonstruktionen, Rollen- und Regelsysteme koordinieren. Es handelt sich um »härtere« Gehäuse als nur lose Interaktionen oder auch Gruppen, in denen die Interaktionen besonders stark von den jeweiligen Individuen abhängen. Denn Organisationen erfüllen ihre gesellschaftliche Funktion gerade dadurch, dass sie einigermaßen vorhersagbar bestimmte Zwecke erfüllen, z. B. Produkte

herstellen und Dienstleistungen erbringen (Unternehmen), einen bestimmten Bildungsstand garantieren (Schulen), für das Seelenheil ihrer Mitglieder sorgen (Kirchen) etc. Wie die jeweiligen Leistungen erbracht werden, ist organisational in Zielen, Strukturen und Abläufen geregelt und muss nicht jedes Mal erneut zwischen den Mitgliedern ausgehandelt werden. Es ist in gewissem Maße auch unabhängig davon, welcher Mensch gerade eine jeweilige organisationale Rolle einnimmt. Soweit die Gemeinsamkeiten verschiedenster Arten von Organisationen.

Organisationen unterscheiden sich jedoch darin, welchem gesellschaftlichen Teilsystem sie angehören und damit was als ihr gesellschaftlicher Zweck definiert ist. Sie operieren nach einem jeweils unterschiedlichen »Systemischen Code«: Während das Wissenschaftssystem danach strebt, Wahrheiten zu entdecken (Code: wahr/unwahr), das Rechtssystem darauf angelegt ist, Recht zu sprechen (Code: recht/unrecht) und die Politik, Interessen zu organisieren (Code: Macht/keine Macht), ist unser Wirtschaftssystem darauf ausgerichtet, Geld zu verdienen bzw. Gewinne zu machen (Code: zahlen/nicht zahlen). Das heißt, auch wenn Organisationen als bestimmter Typus von Sozialsystemen gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen, z. B. vergleichsweise feste Strukturen und Abläufe, unterscheiden sie sich in ihrer Operationsweise je nachdem, für welchen gesellschaftlichen Zweck sie geschaffen sind: Das Primat des Geldes zum Beispiel, welches in Unternehmen vorherrscht, ist so in sozialen Einrichtungen wie Kirchen oder Krankenhäusern häufig nicht anzutreffen – auch wenn dort in gewissem Umfang Geld gebraucht wird, um das eigene Funktionieren zu garantieren. Dies mussten einige der großen Unternehmensberatungen in den zurückliegenden Jahren bitter erfahren, als sie bemerkten, dass ihre aus dem Kontext von Wirtschaftsunternehmen stammenden und primär auf Gewinn hin orientierten Instrumente bei der Beratung von Einrichtungen aus anderen Gesellschaftsbereichen, z. B. Kirchen und Wohlfahrtsbetriebe, eher stumpf blieben.

Zurückkommend auf die beiden Extremmodelle der Organisationsmaschine (Organisation ohne Mensch) sowie des autonomen Menschen (Mensch ohne Organisation) trifft systemtheoretisch betrachtet beides so nicht zu: Organisationen sind keine programmierbaren, vollkommen deterministischen Institutionen. Sie sind soziale Systeme, d. h. von Menschen eingerichtete, aufrechterhaltene und ggf. auch wieder veränderbare Gebilde, die auf stabile Reproduktion angelegt

sind.<sup>11</sup> Organisationen sind umgekehrt nicht einfach nur Ansammlungen von Individuen, die ausschließlich sich selbst verpflichtet tun und lassen können, was sie wollen, ja mithin von den organisationalen Zwängen und Routinen »befreit« werden müssen. Reproduzierbare Rollen und Regeln erfüllen einen wichtigen gesellschaftlichen Zweck. Und im Falle von Wirtschaftsunternehmen sind sie auf den Hauptzweck ausgerichtet, Geld zu verdienen.

Übertragen auf den Kontext von Management und Beratung bedeutet dies: Manager und Berater müssen eine Sensibilität dafür entwickeln, dass Organisationen von Menschen gemachte und aufrechterhaltene Sozialsysteme sind, die jederzeit von Menschen auch wieder verändert bzw. weiterentwickelt werden können. Dabei handelt es sich jedoch um voraussetzungsvolle kommunikative Prozesse, die einer eigenen Aufmerksamkeit und professionellen Bearbeitung bedürfen. Zugleich gilt, dass Unternehmen auf bestimmte Sachzwecke (Geld, Leistungen, Produkte) ausgerichtet und Teil des Wirtschaftssystems sind, welches bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgt. Sich auf diese sachlichen Zwecke, Praktiken und Prozesse einzulassen, sie zu verstehen und inhaltlich zu gestalten bzw. mit zu unterstützen, ist ein Kernbestandteil nicht nur managerialer, sondern auch beraterischer Arbeit. Interventionen müssen sich daran bemessen, ob sie dazu beitragen, Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich(er) zu machen und Menschen dabei produktiv mitgestalten und am Erfolg teilhaben zu lassen. Dabei verändert sich der Aspekt der menschlichen Teilhabe qualitativ über die reine Humanitätsfrage (wie in der klassischen Organisationsentwicklung) hinaus zu einer Frage der organisationalen Zukunfts- und Leistungsfähigkeit: Menschen werden heute von exzellenten Unternehmen im Sinne ihrer Kreativität, Innovationskraft, Lern- und Veränderungsbereitschaft gebraucht – und nicht mehr nur als »notwendiges Übel« geduldet.

### **Strategische Lern- und Veränderungsarchitekturen: Unternehmensinterne Ansätze zur Integration von sachlicher und sozialer Dimension**

In den vergangenen zehn bis 15 Jahren haben die Anforderungen an Innovation, Lernen und Veränderung in Unternehmen massiv

---

<sup>11</sup> In der Theorie sozialer Systeme gilt streng genommen nicht der Mensch als der eigentliche Grundbaustein von sozialen Systemen wie etwa Organisationen, sondern Kommunikation. Über Kommunikation wird Sinn zwischen Menschen prozessiert (Willke 1993, S. 67 f.).

zugenommen. Die Gründe dafür liegen in den sich rasant verändernden unternehmerischen Rahmenbedingungen, z. B. Globalisierung, technologischer Wandel, Einfluss der weltweiten Finanzmärkte etc., und sind bereits vielfach beschrieben worden (siehe jüngst Heitger 2012). Im vorliegenden Zusammenhang ist von Bedeutung, dass ab diesem Zeitpunkt die sachliche und soziale Dimension von Management und Beratung in ein neues Verhältnis zueinander getreten sind: Wissens- und innovationsintensive Unternehmen sind im Kern darauf angewiesen, dass Mitarbeiter ihr Wissen und ihr kreatives Potenzial nutzen, teilen, weiterentwickeln und in neue Produkte und Prozesse einfließen lassen. Der Erfolg von Unternehmen, die beständig mit Veränderungen konfrontiert werden, ist davon abhängig, dass ihre Mitarbeiter (nicht nur Manager!) diesen Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind und mithelfen, sie aktiv zu bewältigen. Mögen bis in die 90er-Jahre hinein ganz unterschiedliche Vorstellungen von Management und Beratung – die Idee von sachrationalen Organisationsmaschinen und omnipotenten Managern hier und von nach Selbstverwirklichung suchenden Menschen in Organisationen dort – noch abgetrennt voneinander Bestand gehabt haben: Spätestens jetzt drohten beide angesichts neuer Realitäten zu zerbrechen. Der Mensch ist für Manager zur strategischen Ressource geworden, die Phase des »post-heroischen Managements« (Baecker 1994) damit auch in der Unternehmenspraxis eingeläutet: Führung bedeutet fortan, die Mitarbeiter für das Unternehmen immer wieder neu zu gewinnen und zu begeistern und ihre Potenziale durch gezielte Beteiligung und Empowerment aktiv zu fördern und zu erschließen. Führungskräfte und Mitarbeiter haben seither in Organisationen zunehmend neue Möglichkeiten bekommen, sich einzubringen, Einfluss zu nehmen und sich mit dem Unternehmen weiterzuentwickeln.<sup>12</sup>

In dieser Zeit sind in Unternehmen neue strategische Lern- und Veränderungsarchitekturen entstanden – unter verschiedenen Bezeichnungen wie z. B. Corporate Universities, Academies, Organizational-Learning- oder Inhouse-Consulting-Einheiten usw. (vgl. dazu

---

<sup>12</sup> Dieser Prozess der zunehmenden strategischen Einbindung und Nutzbarmachung von Innovations-, Lern- und Veränderungspotenzialen der Mitarbeiter hält immer noch an, und man trifft immer noch auf Unternehmen, die ihn noch nicht (ganz) vollzogen haben. Auch ist vielfach die Spielart beobachtbar, nach der die beteiligten Akteure zwar realisiert haben, dass sie hier vor neuen Herausforderungen stehen, in ihren Lösungsansätzen jedoch weiterhin ihre alten Handlungslogiken zur Anwendung bringen (vgl. z. B. die weiter oben angesprochenen Verkürzungen beim Thema Change-Management, siehe äquivalente Beobachtungen auch zum Thema Wissensmanagement bei Hilse 2000).

Deiser 2009, Gebauer 2007). Viele von ihnen sind – unmittelbar vor dem Hintergrund der angesprochenen Innovations- und Veränderungszwänge – zu Experimentierfeldern einer neuen, ganzheitlichen Form von Management bzw. Beratung geworden. Waren ihre Vorgängereinrichtungen, unternehmensinterne Bildungs- und Beratungsabteilungen klassischer Prägung, im Wesentlichen noch dazu bestimmt, bekanntes Wissen zu vermitteln und Organisationen operativ stabil am Laufen zu halten, kam nun ein zweites großes Arbeitsfeld hinzu: die Stimulierung und Begleitung offener strategischer und organisationaler Lernprozesse – ins Neue und Unbekannte hinein.

Im Folgenden soll hierfür ein Beispiel aus dem Kontext des Infineon Institute, Corporate Learning Center der Infineon Technologies AG, herangezogen werden: Es geht um das jüngst eingeführte »Global Leadership Program« (GLP), welches auf den ersten Blick wie ein klassisches Business-School-Programm aussieht, sich bei genauerem Hinsehen jedoch als umfassendes individuelles und organisationales Lernprogramm entpuppt. Die Ausgangssituation war wie folgt: Infineon hat sich vorgenommen, überdurchschnittlich zu wachsen – auch und gerade in den Wachstumsmärkten Asiens. Um diese strategische Zielsetzung zu erreichen, wurden im Unternehmen entsprechende Umsetzungsinitiativen gestartet, die durch ein Führungskräfteentwicklungs-Programm flankiert werden sollten. Der Auftrag lautete, einerseits Führungskräfte mit globaler Geschäfts- oder Funktionsverantwortung auf ihre globalen Führungs- und Managementaufgaben und das »neue Asien« professionell vorzubereiten. Zum anderen sollten die Teilnehmer selbst, Infineon-Topmanager je zur Hälfte aus Asien und Europa/USA, bereits entsprechende Veränderungsimpulse in die Organisation hineinbringen (Change-Agent-Modell). Die Wahl eines externen Partners zur Entwicklung und Durchführung des Programms fiel auf ein externes Führungsinstitut in Singapur, das über vielfältige Kontakte zu Vertretern aus Wirtschaft, Regierung, Hochschule und Beratung in ganz Asien verfügte. Die Design- und Moderationsverantwortung für das Programm verblieb jedoch intern bei Infineon bzw. erfolgte im Modus der »Ko-Kreation«.

Das GLP besteht aus zwei Präsenzphasen bzw. -modulen – einmal fünf Tage (Singapur), einmal drei Tage (München) – und einer drei- bis viermonatigen »Leadership sharing«-Phase zwischen diesen beiden. In Modul 1 steht zunächst der Kontext des »neuen Asiens« im Vordergrund: Wie hat sich Asien bzw. haben sich verschiedene asiatische



Länder ökonomisch, politisch und kulturell entwickelt; wie funktionieren diese Systeme heute (z. B. besondere Rolle der Regierungen); und was sind aussichtsreiche Strategien für Erfolg (z. B. Partnerschaften, Innovation, IP-Management in Asien)? Zum Zweiten wird die Organisationsebene betrachtet: Wie kann heute angesichts dieser Chancen und Herausforderungen eine globale Organisation erfolgreich geführt werden (Stichwort »glokale Organisation«)? Und als dritter Bereich kommt die eigene Führung mit ins Spiel: Inwiefern bin ich als Führungskraft bereits mit einem ausreichenden »global mindset« ausgerüstet, um den Anforderungen globaler Führung gerecht zu werden? Das Thema Führung, welches in Modul 1 angestoßen wird, bildet dann auch den hauptsächlichen Gegenstand von Modul 2: Auf der Agenda stehen Themen wie die Rolle von globalen Führungskräften, kulturübergreifende Führungsgrundlagen und -praktiken, der Umgang mit kultureller Diversität sowie das Management von Dilemmata.

Die genannten Inhalte des GLP sind in eine umfassende Lernarchitektur eingekleidet, die in die beiden Teile »Verankerung des Gelernten« und »Vom Lernen zur Veränderung« unterteilt werden kann: Um die Lerninhalte individuell relevant und nachhaltig zu machen, wurden eine ganze Reihe von Schritten in die Themenvermittlung und -erarbeitung eingebaut. Nicht nur dass die Teilnehmer ihre eigenen besonderen Herausforderungen zum Themenkomplex von vornherein ins Programm mitbringen und individuell und kollektiv immer wieder daran arbeiten, sondern über jeden Programmtag hinweg erfolgt auch ein ausgetüftelter Reflexions- und Verarbeitungsprozess, der in einem begleitenden Lerntagebuch mündet. Eingebaute Dialoge mit Kunden aus Asien und Europa, die mit den Teilnehmern ihre eigenen Erfahrungen und Bedarfe zum Thema teilen, ermöglichen es, von anderen Branchenführern zu lernen. Speziell die Behandlung der Führungsthemen ist gespickt mit dem Einsatz von Selbstdiagnoseinstrumenten, Einzelcoaching sowie Paar- und Gruppenreflexionen. Für den Schritt vom Lernen zur tatsächlichen Veränderung ist schließlich auch die Phase zwischen Modul 1 und 2 entscheidend, das sogenannte »leadership sharing«: Hier bekommen Teilnehmerpaare, jeweils aus einem Asiaten und einem Europäer oder Amerikaner bestehend, die Aufgabe, die für sie wesentlichen Lerninhalte und -erfahrungen aus Modul 1 im Tandem an ihre jeweiligen direkten Teams zu vermitteln, d. h. einmal in Asien und einmal in Europa/USA. Zugleich sollen sie mit ihren Teams in eine Diskussion darüber eintreten, was bei Infi-

neon verändert bzw. weiterentwickelt werden muss, um in Asien bzw. global erfolgreich zu sein. Die Ergebnisse dieser Sharing-Sessions werden dann in Modul 2 von den Teilnehmern dem Vorstand präsentiert, und es kommt zu einem Dialog über den besten Weg für erfolgreiches Wachstum in Asien. Die Teilnehmer nehmen daraus (weitgehend selbstbestimmte) Aktionspunkte mit, die sie im Nachgang des GLP in ihrem Wirkungsbereich umsetzen.

Das GLP-Programm ist für den vorliegenden Zusammenhang in verschiedenerlei Hinsicht interessant: Es umfasst einerseits sehr kognitive, faktenbasierte Lernprozesse (sachliche Dimension), zum anderen ein hohes Maß an persönlicher Selbstreflexion; auch Fragen der Zusammenarbeit – hier insbesondere im interkulturellen Raum zwischen Ost und West – werden ausgiebig reflektiert und bearbeitet (soziale Dimension). Thematisch kombiniert es Fragen der Geschäftsstrategie, der Organisation, der Führung und Zusammenarbeit. Sachliche und soziale Dimension werden zu einer integrierten »learning journey« für die Teilnehmer verwoben. Ferner bleiben Lernprozesse nicht allein auf der Ebene des Individuums bzw. des Mitarbeiters stehen: Lernen wird nicht, wie noch im alten Bildungswesen, an Individuen wegdelegiert, sondern es sind daneben Paare, Teams und Organisationseinheiten, die beginnen zu lernen. Es ist gemeinsames Neuland, in das sich Individuen und letztlich die ganze Organisation vortasten. Dabei kann es genauso vorkommen, dass der Vorstand von den Teilnehmern etwas lernt wie umgekehrt. Und letztlich führt Lernen zu sichtbaren Veränderungen und Weiterentwicklungen in der Art und Weise, wie Geschäfte entwickelt, Organisationen strukturiert und Mitarbeiter geführt werden. Damit ist das GLP ein Beispiel für eine neue Form strategischer Lernarchitekturen und für ein neues Zusammenwirken zwischen Management, Mitarbeitern, Corporate-Learning-Einheit und externen Beratern und Referenten.

### **Fazit: Das Experimentieren mit ganzheitlichen Formen von Management und Beratung hat begonnen**

Die Suche nach einem »dritten Weg« oder »Dritten Modus« von Management und Beratung spiegelt Veränderungen wider – Veränderungen, die jedoch (noch) nicht in erster Linie in der Beraterlandschaft, sondern in den Unternehmen selbst stattfinden. Aufmerksame externe und interne Berater sowie wissenschaftliche Beobachter sind hier dabei, etwas nachzuvollziehen, was sich in der Unternehmens-

praxis – gerade auch in sehr wissens- und veränderungsintensiven Unternehmen als Vorreitern – vollzieht: die Entdeckung des Menschen bzw. von Sozialarchitekturen des Lernens, Innovierens und Veränderens als strategischem Erfolgsfaktor, und damit eine neue Form der »Versöhnung« von Mensch und Organisation. Führungskräfte sind heute in komplexen und dynamischen Organisationsumwelten gezwungen, Mitarbeiter zur Bewältigung eben dieser Komplexität und Dynamik eng einzubinden und einzusetzen. Umgekehrt besteht der »Preis« der neu gewonnenen Bedeutung und Freiheit des Menschen (»empowerment«) darin, das eigene Wissen und Lernen mit in den Dienst der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der Organisation zu stellen. Mensch und Organisation entwickeln sich im Idealfall in enger Verschränkung miteinander.

Externe Berater und die Institutionen zur Aus- und Weiterbildung von Managern werden sich darauf stärker einstellen müssen: Ihre Leistungen und Angebote werden, selbst wenn sie ihren Schwerpunkt weiterhin stärker entweder auf der sachlichen oder der sozialen Dimension haben sollten, vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Verständnisses von Management und Beratung aufgebaut und für enge Kooperationen anschlussfähig sein müssen. Die Entwicklung ganzheitlicher Denk- und Theorieansätze, zum Beispiel auf Basis der Theorie sozialer Systeme, ist dafür eine notwendige Voraussetzung.