

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 17

Reine Leere

Organisationen suchen ihren Sinn

Deutsche Bank, VW & Co.

Wenn das Gemeinsame verloren geht

Zurück zum Eigentlichen

Wie Sinnblockaden überwunden werden

Tränen des Stolzes

Doug Ready über unsere Sehnsucht nach Sinn

Das Aschenputtel-Problem

Warum sich Authentizität für Unternehmen lohnt

Innenansichten des Grauens

Wie Terror Sinn stiftet

Change im gefühlten «Nichts»

Fallklinik: Lufthansa Systems im Wandel

Unternehmen brauchen agile Beratung

Alles verändert sich – nur die systemische Beratung nicht?

Axel Exner und Hella Exner

Je turbulenter die Umwelten, desto mehr müssen sich Unternehmen in agile Unternehmen verwandeln, heißt es gerne aus Beraterkreisen. Doch wie steht es mit den Beratern selbst? Wie müssen sich ihre eigene Profession, Haltung, Selbstverständnis, ihre Architekturen, Designs, Interventionen etc. wandeln, um Unternehmen auf ihrem Weg zu agilerem Handeln glaubwürdig beraten zu können?

Das Akronym VUCA steht für die Begriffe Volatilität, Uncertainty, Complexity, Ambiguity und wurde laut Wikipedia erstmals vom US Army War College geprägt, um die immer dynamischeren Umwelten zu beschreiben, denen sich Militärstrategen nach dem Ende des kalten Krieges gegenübersehen. Inzwischen hat dieses Kurzwort längst Eingang in die Berater- und Managersprache gefunden, um zu verdeutlichen, wie dynamisch, schnelllebig, unplanbar, widersprüchlich und unvorsehbar die Welt geworden ist, in der sich Organisationen heute behaupten müssen (siehe dazu auch die ZOE-Ausgabe 4/2015 «Das VUCA-Paradigma im Management»).

Warum wir diesen Artikel schreiben

Wir beschäftigen uns, wie viele Beraterkollegen auch, mit der Frage, wie sich Unternehmen entwickeln müssen, um in turbulenten Zeiten nachhaltig erfolgreich zu sein. Wir gehen dabei von der Hypothese aus, dass wir uns in einer großen und nachhaltigen Umbruchphase befinden, die längere Zeit anhalten wird. Breitflächig Einigkeit besteht unter den systemischen Beratern unserer Beobachtung nach darin, dass Unternehmen vor der Herausforderung stehen, «agiler» zu werden, um in dieser VUCA-Welt mithalten zu können. Was diese Agilität im Einzelnen ausmacht, haben wir in dieser Zeitschrift bereits ausführlich beschrieben (Exner & Exner 2012). Es gibt mittlerweile viele praktische und theoretische Ansätze, wie Unternehmen in der VUCA-Welt ihre Agilität steigern und erhalten können. (z. B. Unternehmen wie Semco, Spotify, Zappos, Theoretiker wie Laloux, Alexander Osterwalder und Yves Pigneur

(Business Modell Canvas), Brian Roberts (Holacracy) und Strömungen wie Scrum, Industrie 4.0, agiles Manifest). Fast immer erfordern diese Konzepte vom jeweiligen Unternehmen eine große Transformation. Erstaunlich erscheint uns allerdings, dass zwar viele systemische Berater mit verschiedensten Interventionsformen versuchen, diese Transformationsprozesse zu unterstützen, jedoch kaum ein expliziter Diskurs darüber geführt wird, welche Implikationen sich daraus für die Profession der systemischen Unternehmensberatung selbst ergeben. Während also die Frage «was macht eine agile Organisation aus» bereits gut beleuchtet ist, ist die Frage auf Beraterseite – «wie muss sich Beratung wandeln, um die Ansprüche an den Kunden hinsichtlich agiler Organisation auch auf Beraterseite selbst abzubilden» – aus unserer Beobachtung heraus noch weitgehend unbeantwortet.

Bei der Beratung von Unternehmen in Richtung agile Organisation haben wir uns in den vergangenen Jahren immer wieder gefragt: Wenn wir die Merkmale agiler Unternehmen auf uns selbst umlegen, wie beeinflusst bzw. verändert das unsere Arbeit? Wo gibt es in unserer Tätigkeit (Beraterhaltung, systemische Grundlagen, eigene Landkarten, Staffarbeit, etc.) bereits heute sichtbare Veränderungen im Vergleich zu früher? Wo stoßen wir bei unserer Beratungsarbeit zunehmend an Grenzen? Wo stehen wir vor neuen Fragen, ohne bereits Antworten gefunden zu haben?

Ziel dieses Beitrags ist daher, auf Basis unserer eigenen Erfahrungen und vieler Gespräche mit KollegInnen einen Überblick über den Stand unserer Überlegungen zu geben, erste

mögliche Antworten anzubieten und – wo diese Antworten noch fehlen – zumindest wichtige Fragen zu adressieren. Der Beitrag ist selbstverständlich subjektiv und mit der Einladung verbunden, dass jeder seine eigenen Erfahrungen dazu in Beziehung setzen möge. Wenn dadurch ein vertiefter Dialog entsteht, freuen wir uns darauf.

Unser bisheriges Zwischenresümee könnte man wie folgt zusammenfassen: Der Ansatz der systemischen Beratung ist gerade in der VUCA-Welt sehr funktional. Sowohl die systemische Haltung als auch die Vielzahl der Methoden ist hilfreich, um angemessen mit Komplexität und Unübersichtlichkeit umzugehen. D. h. ca. 80 Prozent dessen, was wir bisher gemacht haben, hat nach wie vor seine Berechtigung. Circa 20 Prozent jedoch erfordern veränderte Antworten, die aber höchstens in Ansätzen gefunden sind und teilweise noch komplett fehlen. Gerade, weil systemische Beratung dem Grunde nach so passend erscheint, ist die Versuchung groß, als Berater vorschnell zu dem Ergebnis zu kommen «passt eh» und darüber zu verabsäumen, über jene 20 Prozent nachzudenken, in denen bei uns selbst Wandel erforderlich ist. Nachfolgend finden Sie einige erste Ideen dazu, was wir nach wie vor als tragend erleben, wo genau wir diese 20 Prozent Veränderungsbedarf orten und was wir uns dazu bislang als mögliche Antworten überlegt haben.

Systemische Beratung in der VUCA-Welt und in agilen Unternehmen

Wir wollen unsere Überlegungen auf vier Betrachtungsebenen vorstellen:

- A) *Haltung und Werte der systemischen Beratung*
- B) *Definition und Landkarte für agile Organisationen*
- C) *Interventionssystem, Staffarbeit*
- D) *Beratungsarchitektur, -design, -technik*

A) Haltung und Werte der systemischen Beratung

Unverändert gültig bleibt unsere Vorstellung einer Organisation mittels der Metapher als lebendigem Organismus. Ebenso unverändert bleibt der Respekt vor der Eigenlogik des Systems und unser Verständnis von Intervention: Wir setzen Impulse, und das System macht damit was es macht. Es lässt sich nicht von außen direktiv steuern, sondern höchstens durch Impulse irritieren. Gültig bleibt auch das Grundmodell der systemischen Schleife mit Beobachten, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Intervenieren und dann erneut Beobachten, Hypothesen bilden, usw.

Eine wesentliche Veränderung ist das Entstehen einer neuen Leitdifferenz. Die Leitdifferenz, die unsere Interventionen in den vergangenen Jahren grundlegend geleitet hat, war die Differenz «Verändern versus Bewahren». Im Unterschied etwa zur klassischen Unternehmensberatung, die sich als expliziter

Change-Agent begreift, der auf Seite der propagierten Veränderung steht, bedeutet eine Orientierung an dieser Leitdifferenz, immer beide Seiten auf ihre Funktionalität hin zu überprüfen. Leitfragen waren bislang: «Was an bisherigen Mustern soll beibehalten bzw. verändert werden? Was hat sich bewährt, was ist immer noch nützlich und funktional, was nicht?» Diese Leitdifferenz von Verändern und Bewahren, die lange Basis unserer Arbeit war, hat sich spürbar verschoben hin zu der Leitdifferenz «evolutionärer Wandel versus revolutionärer Wandel». Die klassische Vorstellung vom ausgewogenen Umgang mit dem Widerspruch von Verändern und Bewahren verliert immer mehr an Bedeutung, wohingegen für uns die Fragen «Was entwickelt sich evolutionär fließend? Wo erleben wir revolutionäre Brüche?» viel wichtiger werden.

Eine direkte Konsequenz dieser Verschiebung der Leitdifferenz ist, dass damit ein weiteres zentrales Konzept unserer Arbeit ins Wanken kommt: das Konzept der Unternehmensidentität als Bezeichnung für stabile und damit identitätsstiftende Muster einer Organisation (vgl. Exner, Exner & Hochreiter 2009). Die Fragen, die uns hier derzeit beschäftigen sind: «Fallen diese stabilen Muster zunehmend weg, was bedeutet dann noch 'Identität'? Was wirkt stattdessen identitätsstiftend? Möglicherweise: Sinn, Purpose?» Für uns als Berater stellt sich somit die Frage: Was sind in diesem Fall geeignete Konzepte und

Arbeitsthese und Leitfrage

- **These 1:**
Organisationen bewegen sich, wie bereits vielfach beschrieben, heute und zukünftig in einer VUCA-Welt, geprägt durch: Volatilität, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.
- **These 2:**
Um mit diesen dynamischen Umwelten bestmöglich zurecht zu kommen, müssen Unternehmen neue Fähigkeiten und Steuerungsmuster entwickeln, die ihnen helfen, agiler zu werden.
- **These 3:**
Zwar sprechen alle Berater von VUCA und agilen Unternehmen, bezogen auf die eigene Profession findet aber bisher überraschender Weise kaum eine Diskussion statt.

Unsere Leitfrage lautet daher: Wie muss sich systemische Beratung wandeln, um die Ansprüche an den Kunden hinsichtlich agiler Organisation auch auf Beraterseite selbst abzubilden?

«Agilität» von Organisationen

Definition

- Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren. Der Schlüssel für Agilität liegt im Wesen der Organisation und nicht so sehr in dem, was sie tut.

<http://www.onpulsion.de/lexikon/107/agilitaet/>

- Agil sein oder Agilität bedeutet nicht nur Wandel zu akzeptieren. Agilität geht einen Schritt weiter und fordert Wandel, wenn dies sinnvoll erscheint. Demnach müssen zwei Bedingungen erfüllt sein, damit eine Organisation als agil bezeichnet werden kann:
 - Die Organisation akzeptiert und bewältigt Wandel.
 - Die Organisation nutzt und löst Wandel zum eigenen Vorteil aus.

Das bedeutet nicht, dass sich die Organisation mit jedem Wandel selbst ändern muss, denn eine sich ständig verändernde Struktur ist keine Organisation. Es gilt somit eine Organisationsstruktur zu finden, die situationsabhängige Anpassungen zulässt.

<http://emergenz.hpfc.de/html/node71.html>

Instrumente wie z. B. der Purpose Quest (John Stanko), um unseren Kunden helfen zu können, Sinn und Purpose auf die Spur zu kommen?

Auch unsere Haltung, dass Widersprüche im Unternehmen dessen Lebendigkeit ausmachen, gilt nach wie vor. Es gibt jedoch einige Widerspruchspaare, die sich bei agilen Unternehmen stärker in eine Richtung verschieben. Ein typisches Widerspruchspaar – ähnlich einer Waage, bei der wir einmal die eine Seite, dann wieder die andere Seite stärker gewichten, statt nur eine Seite als Lösung anzusehen –, ist der Widerspruch von Planen und Kontrollieren versus Spüren und Antworten (sense and respond). Hier gibt es unserer Wahrnehmung nach eine klare Tendenz hin zu mehr «sense and respond». Auf Seite unserer Kunden heißt das, dass in agilen Unternehmen die früher dominierende Vorgangsweise des Definierens und Festlegens einer Strategie und das Herunterbrechen auf Jahresziele etc. zunehmend einer rollierenden Planung Platz macht, weil die Erfahrung zeigt, dass heutige Annahmen, die der Planung zugrunde liegen, schon in wenigen Monaten wieder obsolet sein können. Für uns als Berater heißt das, dass wir uns in vielen Projekten oft nur mehr auf offene Prozesse einlassen können, ohne zu wissen, was in einigen Wochen konkret passieren wird. D. h. wir haben keine fertig designten Architekturen mehr, sondern formulieren Hypothesen, auf Basis derer die nächsten Schritte geplant werden (siehe dazu genauer den Punkt Architektur und Design).

Oder aber – und das sehen wir als klaren Musterbruch – wir imaginieren uns mit den Kunden nicht wie bisher deren Ziel, z. B. «wir wollen Südamerika als neuen Markt erobern», und machen dann eine entsprechende Architektur mit Elementen in bestimmten zeitlichen Abständen – sondern nun heißt es entsprechend der SCRUM-Logik plötzlich von Beraterseite, wie wir dies kürzlich bei einem Beratungsprojekt in den USA beobachten konnten: «Wir kommen für vier Wochen zu euch, das kostet pauschal die Summe X, machen einen ‘sprint’, arbeiten mit euch in dieser Zeit intensiv daran, dass ihr euch in Richtung eures Ziels bewegt und danach entscheiden wir: Macht es Sinn, weiterzumachen oder nicht? Wenn ja, kommen wir noch einmal für vier Wochen.» Eine völlig andere Logik auf Beratebene. Bis vor kurzem für uns als Systemiker unvorstellbar, galt doch bislang das Credo: Wir sind wenig beim Kunden, kommen punktuell, für wenige Tage, dafür über längere Zeiträume, damit sich der Prozess stabilisiert.

B) Definition und Landkarte für agile Organisationen

Wer als Berater den Anspruch hat, Organisationen auf dem Weg hin zu einer «agilen» Organisation professionell zu begleiten, tut gut daran, für sich eine klare Definition und eine Landkarte davon zu haben, was eine «agile» Organisation auszeichnet und was eine Organisation unternehmen kann, um sich in diese Richtung zu entwickeln.

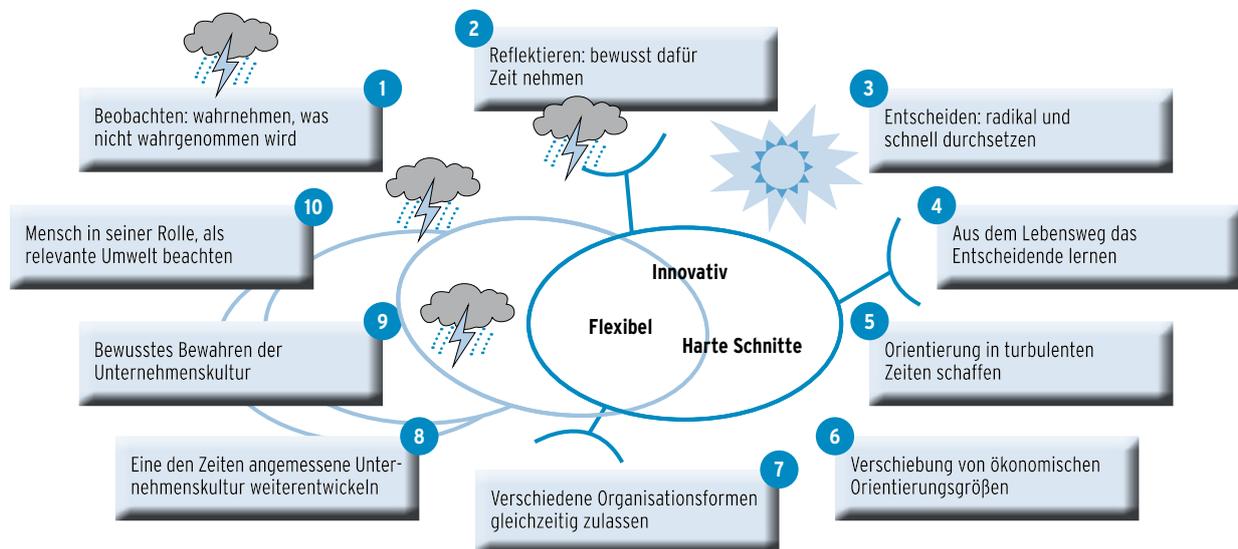
2012 haben wir in einem Beitrag in der ZOE drei Eigenschaften und neun Stoßrichtungen beschrieben (später noch um eine weitere auf 10 Stoßrichtungen ergänzt) (Exner & Exner 2012). Sie sind als Antwort auf die Frage entstanden: Was hilft Organisationen, in der VUCA-Welt gut überleben zu können und was hat sich bereits in der Praxis bewährt?

Jedes Unternehmen kann auf dieser Basis einen «Agilitätscheck» durchführen, indem es sich Stoßrichtung für Stoßrichtung fragt: Wie ausgeprägt oder eben nicht ausgeprägt ist dieser Aspekt in meiner Organisation schon? Genau dasselbe kann man natürlich auch als Berater machen, indem man diese Punkte auf sich selbst anwendet.

Für diesen Beitrag wollen wir eine Stoßrichtung exemplarisch herausgreifen, «Stoßrichtung 1. Beobachten: Wahrnehmen, was nicht wahrgenommen wird». Beim Beobachten der relevanten Umwelten und deren Entwicklungen stehen Berater wie auch die Unternehmen vor einem grundsätzlichen Dilemma: Man kann nie alles beobachten. Was also muss man beobachten und was darf man weglassen? Diese Frage wird umso brisanter, je turbulenter es in den verschiedenen Umfeldern zugeht.

Diese Meta-Perspektive – das Beobachten, was und wie hier beobachtet wird – liefert neue Ideen, wo der Blick des Beratersystems gegebenenfalls ausgeweitet werden muss und welche Möglichkeiten es noch gibt, das Gesehene auszuwerten und zu bündeln. Wie aber sieht man, was man bisher nicht gese-

Abbildung 1
3 Eigenschaften und 10 Stoßrichtungen agiler Organisationen



hen hat? In erster Linie dadurch, dass man seine «Oberfläche nach außen» vergrößert. Etwa indem man mehr und intensiver mit Beraterkollegen und Kunden spricht und verstärkt deren Beobachtungen über ihre Umwelten abfragt, den Mut hat, auch in andere Communities hineinzugehen, Experten aus verschiedensten Richtungen einlädt, um sich von ungewohnter Seite irritieren und anregen zu lassen (z. B. SCRUM-Master) und indem man gezielt Netzwerke aufbaut, um sich mit neuen Blickwinkeln zu konfrontieren. Gerade als Systemiker bewegen wir uns in einem relativ geschlossenen System, mit der Gefahr, vieles andere als nicht-systemisch abzuwehren und abzuwerten. Mehr Offenheit und ein Über-den-Tellerrand blicken – das über die derzeit populären Learning Journeys nach Silicon Valley hinausgeht – würden uns sicher guttun. Samt all den Gefühlen von Überlastung und Überforderung («Was soll ich denn noch alles tun und lernen?»), wie es unsere Kunden wohl auch oft empfinden.

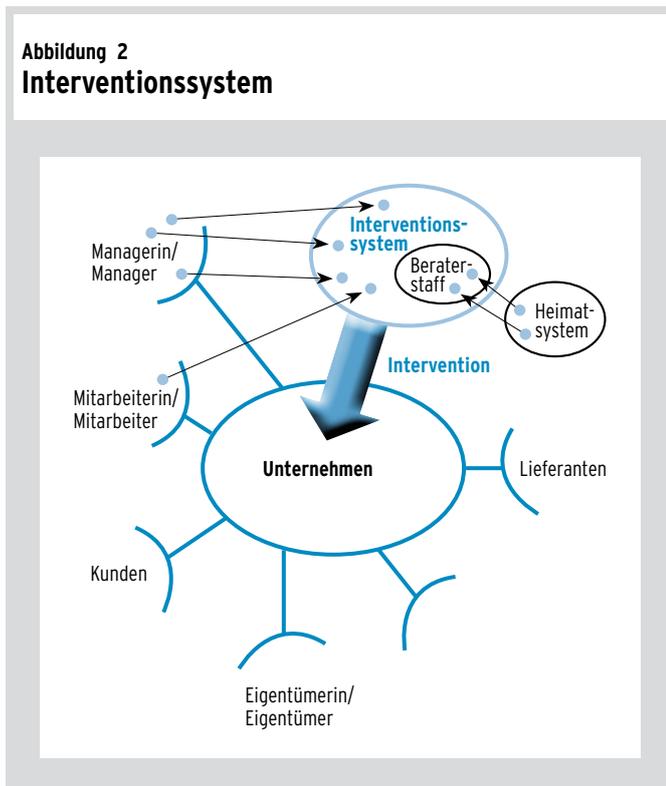
Mögliche Fragen bei dieser Stoßrichtung 1 für den Berater selbst wären daher:

- Was definieren wir Berater als unsere relevanten Umwelten? Warum genau diese? Wonach beurteilen wir deren «Relevanz»? Welche Ideen gibt es, um zu sehen, was wir bisher nicht gesehen haben und Dinge in den internen Bearbeitungsprozess zu bringen, die es bisher nicht dorthin geschafft haben?

- Gab es in letzter Zeit neue Entwicklungen, die wir total übersehen oder auf die wir erst stark verspätet reagiert haben? Was sagt das über unsere Beobachtungsraaster aus?
- In welchen Netzwerken/Communities sind wir gar nicht oder zu wenig engagiert?

Auf uns selbst angewandt zeigte sich u. a.: Natürlich hatten auch wir schon die Beobachtung gemacht, dass die digitale Welt in immer mehr Branchen exponentiell an Bedeutung gewinnt. Doch die Fragen – wann und wo brauchen wir dieses Fach-Know-how in unserem Beraterstaff?, wie kommen wir dazu und was heißt das für die konkrete gemeinsame Arbeit im Staff? – hatten wir lange Zeit zu wenig beachtet. In diesem Zusammenhang beschäftigte uns auch der Umgang mit Social Media und die Frage, wie diese Entwicklungen unsere, dem Kunden angebotenen Kommunikationsformate tangieren und verändern. Auch und vor allem hinsichtlich technischer Erfordernisse und eigener Medienkompetenz. Wer von uns ist z. B. technisch in der Lage, im Rahmen eines Workshops mal eben schnell eine Videokonferenz einzurichten und zu moderieren, damit z. B. ein Manager aus China und ein Kollege aus den USA situativ zugeschaltet werden können? Diese bewusste, wiederkehrende Reflexion anhand der verschiedenen Stoßrichtungen hilft uns nicht nur, eigene zugrundeliegende Haltungen kritisch zu hinterfragen. Diese Offenheit macht uns auch

Abbildung 2
Interventionssystem



anschlussfähiger beim Kunden, bringt uns auf neue Ideen bei unseren Interventionen (z. B. wo und wie kann ich Social Media einsetzen, um Informationen ins Unternehmen hinein zu bringen?) und vergrößert damit unser Repertoire.

C) Interventionssystem, Staffarbeit

Nach unserem Verständnis von Organisationsberatung lassen sich drei Arten von sozialen Systemen unterscheiden, die zusammen den Beratungskontext konstituieren: das Unternehmen, das Interventionssystem und das Beratersystem (-staff).

Interventionssystem

Der Impuls nach Veränderung geht im Allgemeinen von einzelnen Managern des Unternehmens aus. Diese Manager übernehmen eine neue, zusätzliche Rolle – Veränderung im Unternehmen anzustoßen und umzusetzen – und bilden damit das «Interventionssystem». Die Manager, die im Interventionssystem aktiv werden, befinden sich in einer paradoxen Situation. In ihrer angestammten Rolle sind sie dafür verantwortlich, die bestehenden Prozesse und Muster aufrechtzuhalten und weiter zu entwickeln. In ihrer Rolle im Interventionssystem wollen sie genau diese verstören, damit Neues entstehen kann. Ein Spezialfall ist, dass das Interventionssystem durch externe Berater verstärkt wird, die damit ein Subsystem des Interventionssystems bilden.

Ein weiterer, von uns oft verwendeter Begriff ist das Heimatsystem. Damit gemeint ist die Firma, zu der der Berater gehört.

So wie das Beratersystem Merkmale der agilen Organisation widerspiegeln muss, um authentisch, glaubwürdig und wirkungsvoll zu sein, muss auch das Interventionssystem, in dem wichtige Repräsentanten des Unternehmens vertreten sind, diese Merkmale haben. Wenn wir z. B. in einem Projekt merken, dass beim Vorstand und sonstigen Repräsentanten des Unternehmens im Interventionssystem kein Bewusstsein für Agilität vorhanden ist, gilt es, dafür erst einmal Bewusstsein zu schaffen. Die Manager im Interventionssystem müssen VUCA erkennen und Agilität selbst verstehen, ausprobieren und vorleben. Anders gesagt: Wenn Unternehmen agil werden sollen, müssen sich die Merkmale/Stoßrichtungen/Fähigkeiten von Agilität auch im Beraterstaff und im Interventionssystem sowie in der Art und Charakteristik der Interventionen widerspiegeln.

Beispiel: Ein typisches Beispiel dafür wäre eine Steuerungsgruppe, deren Aufgabe es war, die Entwicklung des Unternehmens in Richtung dezentraler Entscheidungen voranzutreiben, damit das Unternehmen schneller und flexibler auf Markterfordernisse reagieren könne (zugrundeliegendes Widerspruchspaar: von der Hierarchie zum Netzwerk: mehr Selbstverantwortung, Autorität vor Ort stärken). In dieser Steuerungsgruppe saß nun der hierarchiebetonte CEO des Unternehmens, der den Beratern und den anderen Mitgliedern der Steuerungsgruppe immer wieder strikt mitteilte, was als nächstes zu geschehen habe und damit die neue, offiziell angestrebte Form schon im Ansatz unterließ. Dies führte letztendlich zum Scheitern des Projekts, weil es nicht gelang, hier ein wirkungsvolles Interventionssystem aufzubauen, in dem das neue, angestrebte Muster etabliert werden konnte.

Beraterstaff

Unverändert wichtig ist, ausreichend Zeit für Staffarbeit (systemische Schleife) zu haben, die dem Austausch der Beobachtungen, der Hypothesenbildung und dem Planen von Interventionen dient. Denn klar ist: Je anspruchsvoller und komplexer die Arbeit im Interventionssystem ist, desto dringender ist eine professionelle Staffarbeit im Beratersystem. In der Praxis bedeutet das oft, sehr spezialisierte Leute, die keineswegs alle systemisch ausgebildet sind, temporär hinzuzuziehen und dann schnell miteinander arbeitsfähig zu werden. Mit anderen Worten: Man braucht im Staff vermehrt verschiedenstes Know-how; man braucht Designs, die damit umgehen können, man benötigt sprachliche Fähigkeiten und interkulturelle Kompetenzen und Wissen über verschiedene digitale Kommunikationsformen. Es bilden sich bereits innerhalb der systemischen Beraterszene Spezialisten heraus, die Werkzeuge zu digitalen, ressourcenschonenden Interventionen anbieten.

Als wesentliche Veränderung betrachten wir, dass die Heterogenität des Beraterystems zunehmen muss, um das leisten zu können. Dazu bedarf es eines Öffnens nach außen, über die Grenzen der eigenen systemischen Community hinaus. Es reicht aber eben nicht, sich dazu einen IT-Spezialisten ins Team zu setzen, sondern es bedarf einer vertieften, von Respekt getragenen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Zugängen, Bildern, Haltungen und Zielsetzungen der Akteure. Eine alles andere als einfache Übung, braucht es hier doch ein hohes Maß an gegenseitigem Respekt und eine Haltung der Ressourcenorientierung, bei der das Anderssein als Gewinn und nicht als Belästigung und Störung betrachtet wird. Wenn z. B. junge Berater, die von systemischer Arbeit noch wenig praktische Ahnung haben, schnell, unbekümmert und etwas «flapsig» arbeiten, jedoch sehr ressourcenorientiert und wertschätzend agieren und damit möglicherweise besser anschlussfähig sind als «wir Alten», muss man das als Senior im Staff erst einmal verdauen.

Beispiel: Ein uns bekannter systemischer Berater berichtet von seinem Beratungsunternehmen: Wir haben uns vor einiger Zeit einen jungen Berater aus der digitalen Welt dazu geholt, um uns hier zu verstärken. Im Zuge einer Teambuilding-Maßnahme meinte er u. a.: «Warum machen wir nicht eine Mail-Analyse? Wir schauen uns an, wer mit wem wie intensiv kommuniziert und sehen dann sofort, wo die Knoten sind. Das dauert zehn Minuten.» Abgesehen davon, dass wir das wie bisher mit Interviews gemacht hätten, die mindestens drei Tage gedauert hätten und viel aufwändiger gewesen wären und es zusätzlich datenschutzrechtliche Bedenken gab – entscheidend war, solche Gedanken und Ideen überhaupt einmal mit einer gewissen Selbstverständlichkeit zuzulassen, statt sie sofort abzuwehren.

Auch die in systemischen Beraterstaffs durchaus vorhandene Hierarchie (wer ist der Projektleiter, wer ist Teilprojektleiter, wem «gehört» der Kunde, wer hat welche Rolle – Mitglied des Heimatsystems, Netzwerkpartner, etc.) wird in den «neuen» Konstellationen schnell hinterfragt und gerät so ins Wanken: Was heißt hier «verteilte Autorität», und was bedeutet «von der Rollenklärung zur Kompetenzklärung, um flexibel reagieren zu können»? Wessen Wissen und Erfahrung ist wichtiger und wertvoller? Eigentlich eine müßige Frage, denn erfolgreich ist der Staff nur im gekonnten Zusammenspiel. Das schützt aber keineswegs vor Gefühlen wie Eifersucht, Neid und Ärger, die die Staffarbeit friktionsanfälliger machen. Es braucht also eine gute Hypothesenbildung, welche Art von Pluralität im Berater-system gebraucht wird.

Eine weitere wichtige Veränderung, die auch unsere Haltung adressiert, ist die aus mehreren Quellen (Digitalisierung, Generation Y and What, Social Media, Netzwerke, etc.) getriebene Entwicklung, dass gerade die jungen und internetaffinen Mitarbeiter in Unternehmen mit einer anderen Einstellung an

die Arbeit herangehen. Stark vereinfacht formuliert ist ihre Haltung: «Hier geht es um einen Job, also lasst uns das professionell abwickeln. Teamfirlefanz und Konflikte interessieren mich nicht, konzentrieren wir uns lieber auf die Arbeit.» Unsere Bilder von Unternehmenskultur, Teamentwicklung, etc. verlieren hier unserer Beobachtung nach tendenziell an Bedeutung gegenüber inhaltlichen Aspekten. Die Frage an uns selbst im Beraterstaff ist daher immer wieder: Können wir damit akzeptierend und wertschätzend umgehen oder erliegen wir der Versuchung, schnell auf eine abwertende Schiene zu geraten: «sozial inkompetente Nerds»? Wie also steht es bei uns selbst um unseren Anspruch im Umgang mit Pluralität, die in den nächsten Jahren mit Sicherheit weiter massiv zunehmen wird? (Unterschiedliche Menschen- und Organisationsbilder, sehr unterschiedliche Rollenverständnisse – auch und gerade im Beraterstaff ...?) Ein Aspekt, den wir immerhin mit großer Selbstverständlichkeit jedem (Kunden)Unternehmen zumuten.

Beratungsarchitektur, -design und -technik

Unverändert bleibt für uns, dass die gedankliche Unterscheidung auf diesen drei Ebenen der Intervention sinnvoll ist (vgl. Exner & Exner 2012). Während die Architektur die Gesamtgestaltung des geplanten Projektes umfasst, meint Design die Gestaltung einzelner Elemente, z. B. wie gestalten wir eine Besprechung, einen Workshop, wie machen wir die Großveranstaltung? Die dritte Ebene Technik wiederum bezieht sich auf die konkrete Interaktion: Wie agiere ich im Gespräch? Wie mache ich ein Interview? Wie moderiere ich eine Telefonkonferenz? (vgl. Königswieser & Exner 2008).

Wesentliche Veränderungen in Architektur, Design und Technik ergeben sich durch veränderte Anforderungen. In Stichworten:

- **Schnelligkeit:** Erwartung, schnell reagieren zu können, kürzere Veranstaltungsdauer, weniger Zeit vorhanden, weniger Möglichkeiten, personelle Kapazitäten des Unternehmens zu binden.
- **Flexibilität:** Notwendigkeit, Architekturen und Designs vor Ort umzuwerfen und schnell neu zu konzipieren (Ambiguität von starr und fließend), Sich-Einstellen auf ständig neue Projekt- und Ansprechpartner; kaum mehr persönlicher, vertiefter Kontakt, weniger Arbeit über die soziale Ebene, mehr über die inhaltliche Ebene, Bereitschaft zu Prototyping beim Gestalten von Architekturen und Designs.
- **Expertise:** Wissen um Einsatzmöglichkeiten und Effekte der neuen Medien, Blended Learning, Video-Konferenzen, neue Ansätze wie Scrum, Holacracy, Fluid Facilitation.
- **Ambiguität:** Mehrdeutigkeit der Einschätzungen von Funktionalitäten wie z. B. Beschleunigen (von Prozessen und Entscheidungen) und Verlangsamten (durch Reflexion).

Schnelligkeit

Während ein typisches Projekt vor fünf Jahren noch eine klare Architektur hatte, z. B. mit einem Steuerungsteam, das sich monatlich traf, Arbeitspaketen, drei 2-tägigen Workshops mit dem Top Management in Abstand von drei Monaten, dazwischen zwei 2-tägigen Großgruppenveranstaltungen in unterschiedlicher Zusammensetzung und einigen weiteren Bestandteilen, schaut ein typisches Change-Vorhaben heute bereits deutlich anders aus. Gleichzeitig erzwingt die enorme Zunahme der Geschwindigkeit, mit der Organisationen heute konfrontiert sind, dass unsere früher erfolgreich durchgesetzten Ansprüche – z. B. dass sich das Management mindestens ein bis zwei Tage Zeit für einen Workshop nehmen muss – heute oft nicht mehr durchsetzbar sind.

Wenn etwa der CEO eines global agierenden österreichischen Industrieunternehmens seine Vorstandskollegen nur mehr ein- bis zweimal im Monat persönlich trifft und die restliche Zeit über Telefon, Mail und Videokonferenzen mit ihnen kommuniziert, lösen solche Formatvorschläge höchstens Kopfschütteln und im besten Fall die Antwort aus: «Geht nicht, überlegen Sie sich etwas, das realistisch ist.» Damit einher geht die wichtige Frage an uns Berater: Wie beeinflusst diese veränderte Taktung unsere Vorstellungen von Qualität und Professionalität? Kann man dann als Systemiker nur mehr «quick and dirty» arbeiten oder gilt es, bestimmte eigene Annahmen kritisch zu hinterfragen? Unverändert bleibt unserer Überzeugung nach der Anspruch, als systemischer Berater Kommunikationsformate zu schaffen, in denen die notwendigen Auseinandersetzungen, Reflexionen etc. stattfinden können. Massiv verändert haben sich aber die Anforderungen an diese Formate: kürzer, schneller getaktet, oft digital statt analog, usw.

Flexibilität

Aus früher üblichen 2-tägigen Workshops werden jetzt oft halbtägige Treffen; die vollständige Anwesenheit aller Vorstände oder sonstiger wichtiger Beteiligter ist heute die absolute Ausnahme. Während der Projekte wechseln häufig wichtige Protagonisten auf mehreren Positionen, d. h. im nächsten Workshop sitzen plötzlich einige neue Leute, wodurch bisherige Festlegungen teils obsolet werden und neu ausgehandelt werden müssen. Eine verstärkte Herausforderung für uns als Berater ist es, die kollektive Energie und Konzentration bei Arbeiten im Team aufrecht zu halten, wenn gleichzeitig (Multitasking) im Handy und PC individuell gearbeitet wird. Zudem ändern sich unterwegs Zielsetzungen, wodurch Architektur und Designs angepasst oder sogar neu entwickelt werden müssen und Evaluation deutlich an Gewicht gewinnt.

Expertise

Dazu kommen neue Anforderungen an die eigene Medienkompetenz. Gerade internationale Firmen haben immer öfter

eigene virtuelle Kommunikationsplattformen, über die sie den Teilnehmern Material bereitstellen, das die Trainer und Berater adäquat aufbereitet haben sollten. Dazu kommen neue Ansätze, Methoden und Tools wie

- *SCRUM* zur Beschleunigung von Entwicklungsprozessen (ursprünglich in der Softwareentwicklung)
- *Holacracy*, eine Organisationstheorie, bei der sich Entscheidungsbefugnisse situativ in selbst organisierenden Teams entwickeln, anstatt in einer klassischen Hierarchie abzulaufen. U. a. werden hier Entscheidungen zwischen Governance- und tactical Entscheidungen differenziert, statt wie bislang oft üblich in Meetings zwischen Entscheidung, Informationsaustausch und gegenseitige Abstimmung oder Ideenfindung zu unterscheiden.

Diese Unterscheidung zwischen tactical (gegenseitige Information, wer gerade was macht und vorhat, dient der gegenseitigen Abstimmung) und Governance (Regeln, die klar machen, wie zu entscheiden ist) ist auch bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen bei Architekturen und Designs sehr funktional, weil diese Unterscheidung Besprechungen unglaublich entlastet und wesentlich effizienter macht. (Ist bei einem tactical-Thema eine Entscheidung notwendig, aber unklar, wer entscheidet oder wie entschieden wird, wird das Thema sofort ausgeschieden und an Governance verwiesen, statt sich in langen Diskussionen zu verlieren.)

- *Fluid Facilitation*, eine Moderationsform, die klar strukturiert und zielorientiert ist und dabei gleichzeitig flexibel mit der Energie und dem Interesse der Teilnehmer umgeht
- *Design Thinking*, eine Methode, um innovatives Potenzial sehr schnell zu nützen

Kritisch möchten wir zu diesen, fallweise sehr funktionalen Methoden und Tools bemerken, dass sie sich, wenn sie unreflektiert ohne Hypothesenbildung durch die Berater durchgeführt werden, zwar gut verkaufen lassen, aber der Anspruch der Maßschneiderei schnell durch Serienfertigung ersetzt werden kann.

Ambiguität

Während die systemische Schleife (u. a. zum Bewusstmachen von Mehrdeutigkeiten) früher primär ein zentrales und grundlegendes Werkzeug für uns Berater war, tragen wir diese Vorgangsweise nun vermehrt in die Unternehmen hinein. Mögliche Interventionen dazu sind z. B. Open Staffs oder die Einrichtung eigener Reflexionsteams als neue Strukturelemente der Organisation vorzuschlagen, um deren eigene Beobachtungen von Veränderungen in ihren relevanten Umwelten gezielt und strukturiert bearbeiten zu können (vgl. Exner 2012).

Fazit

Diese Beobachtungen zu wesentlichen Aspekten unserer Beratungsarbeit bekräftigen unsere zu Beginn geäußerte These:

Die systemische Haltung passt wunderbar zur VUCA-Welt, was wir als sehr erfreulich empfinden. Sie birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr einer gewissen Selbstgefälligkeit und damit der Nicht-Beachtung, welche Weiterentwicklungen und Anpassungen in den Dimensionen Beraterhaltung, grundlegende Konzepte, Interventionssystem, Staffarbeit sowie Architektur, Design und Technik notwendig sind. Wir hoffen, einige dieser notwendigen Aspekte zumindest einmal aufgezeigt zu haben und freuen uns, wenn daraus vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen systemischer KollegInnen eine vertiefende Diskussion entsteht.

Was sich wandelt

Haltung und Werte der systemischen Beratung

- Leitdifferenz der Beratung: von Verändern vs. Bewahren zu evolutionärem v. revolutionärem Wandel
- Bewussteres Umgehen mit Widersprüchen wie Beschleunigung vs. Entschleunigung, Planen und Kontrollieren zu Spüren und Antworten, von Hierarchie zu Netzwerk, von Privacy (Wissen als Macht) zu Transparency (Purpose, Strategie, Ökonomie), vom Fehler zum lernenden Experimentieren

Definition und Landkarte für agile Organisationen

- Berater benötigen eine Landkarte über eine agile Organisation und die Fähigkeit, diese auch auf sich selbst anzuwenden

Interventionssystem, Staffarbeit

- Expertise im Beraterstaff zu agiler Organisation muss inhaltlich und auch auf Werteebene vorhanden sein
- Beraterstaff muss in sich selbst agil sein (Authentizität)

Beratungsarchitektur, -design, -technik

- Prototyping auch bei Interventionsarchitektur und -design
- Auf Toolebene Einsatz neuer Elemente von: Scrum, Holokratie, design thinking, fluid facilitation, Canvas ...
- Virtuelle Kommunikation technisch und moderativ beherrschen

Was bestehen bleibt

- **Systemische Haltung**
 - Unternehmen mit der Metapher als lebendigen Organismus verstehen
 - Leben will leben, inmitten von Leben, das Leben will
 - Respekt vor der Eigenlogik des Unternehmens
 - Interventionen sind nur Impulse, das Unternehmen macht damit was es macht
- Arbeit mit/an Widersprüchen (die machen das Leben aus!)
- Interventionen sind immer hypothesengeleitet (systemische Schleife: Beobachtung, Hypothese, Intervention...)

Literatur

- **Boos, F. & Mitterer, G. (2014).** Einführung in das systemische Management; Carl Auer.
- **Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte; Campus.
- **Exner, A. & Exner H. (2012).** Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 2/2012, S. 59–68.
- **Exner, H. (2012).** Verlangsamten, um effizienter zu sein – Reflexionsteams als wichtiges Instrument für die Unternehmensleitung. Herne-Steiner 03/12, S. 14–15.
- **Königswieser, R. & Exner, A. (2008).** Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Schäffer-Poeschl, 9. Auflage.
- **Laloux, F. (2015).** Reinventing Organisations. Verlag Franz Vahlen.
- **Responsive Org:** Creating a fundamental shift in the way we work and organize in the 21st Century; <http://www.responsive.org/manifesto/>
- **Robertson, B. (2016).** Holacracy: ein revolutionäres Managementsystem für eine volatile Welt. Verlag Franz Vahlen.
- **Schwaber, K. (2008).** Scrum im Unternehmen. Microsoft Press.



DI Alexander Exner

Gesellschafter der Exner Beratung GmbH und Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
a.exner@exnerberatung.at



Mag. Hella Exner

Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH, zuständig für prozessorientierte Unternehmensberatung sowie systemisches Coaching

Kontakt:
h.exner@exnerberatung.at