

**Frank Boos, Barbara Heitger (Hrsg.)**

**Beratergruppe Neuwaldegg**

# **VERÄNDERUNG – SYSTEMISCH**

Management des Wandels

Praxis, Konzepte und Zukunft

**Klett-Cotta**

# **Das „PUB-Gespräch“ (persönliches unternehmenszentriertes Beratungsgespräch) als Genese von Unternehmensberatung und Coaching**

**Hella Exner, Alexander Exner**

## **1. Vorbemerkung**

Wir haben diesen Artikel im Verlauf seiner Entstehung mit vielen Kolleginnen und Kollegen besprochen. Fast immer ergaben sich intensive Diskussionen.

Als die größte Schwierigkeit im Bestreben, an die Kernaussagen dieses Aufsatzes heranzukommen, hat sich das oft sehr unterschiedliche Selbstverständnis von Beratern – das Verständnis davon, was denn Coaching sei – herausgestellt. So messen Coachs, zu denen primär Menschen mit beruflichen Anliegen aus eigener Initiative kommen, die das Coaching aus der eigenen Tasche bezahlen, dem Coaching eine völlig andere Bedeutung bei als solche, zu denen Unternehmen ihre Mitarbeiter entsenden, oder als Unternehmensberater, die mit Personen, die in Veränderungsprozesse involviert sind, Coachinggespräche führen.

Unsere Einladung an Sie, liebe Leserinnen und Leser, lautet nun, für kurze Zeit – sagen wir für eine gute halbe Stunde – Ihre Vorstellung von Coaching beiseite zu lassen, unseren Ausführungen zu folgen und unsere Ideen als Impulse zu nehmen.

## **2. Einleitung und Überblick**

Mit diesem Aufsatz möchten wir in eine Art Grauzone vordringen, die uns in unserer praktischen Arbeit intensiv beschäftigt hat. Und zwar handelt es sich um die Zone im Grenzbereich zwischen Unternehmensberatung und Coaching, die dann entsteht, wenn im Rahmen von Veränderungsprozessen mit Personen Beratungsgespräche geführt werden, durch die der Eindruck erweckt wird, die Person stehe als Klient im Zentrum. Während sich Unternehmensberatung eindeutig auf das soziale System als „Gegenstand“ der Beratung richtet und Coaching auf die Person in ihrer beruflichen Rolle bzw. Funktion, besteht in diesem „Grenzbereich“ – wie wir es immer wieder erlebt haben – sowohl auf der Berater- als auch auf der Klientenseite Unklarheit darüber, ob denn nun der Mensch oder das Unternehmen der Klient sei.

Gesprächssituationen dieser Art ergeben sich im Rahmen von Veränderungsprozessen unweigerlich, weil sich in Unternehmen, die sich verändern, auch die Anforderungen und Erwartungen – vor allem an die Entscheidungsträger und Führungskräfte – verändern. Dadurch entsteht wiederum Veränderungsbedarf bei diesen Rollenträgern, und es ist daher naheliegend, daß Berater, die derartige Prozesse initiieren, vorantreiben und begleiten, von den betroffenen Personen angesprochen werden, weil diese das Bedürfnis haben, über ihre veränderte Situation und ihre neue Rolle im sich wandelnden Unternehmen zu sprechen.

Wir möchten für diese Gesprächssituation den Begriff *PUB-Gespräch* (persönliches unternehmenszentriertes Beratungsgespräch) einführen: Hierbei führt ein Berater mit einer Person aus dem Klientensystem ein durchaus persönliches Gespräch, das jedoch eindeutig die Zielsetzung hat, dem Auftrag der Unternehmensberatung zu dienen und nicht primär der Person. Die Abkürzung PUB schafft durch die gleiche Buchstabenfolge mit dem englischen *pub* (Kneipe, Gasthaus) eine passende Assoziation, weil eine Kneipe ein durchaus geeigneter Ort ist, um ein solches Gespräch – mit all seinen Chancen und Risiken – in Gang zu bringen. Grafisch könnte man die Situation wie in Abbildung 1 darstellen:

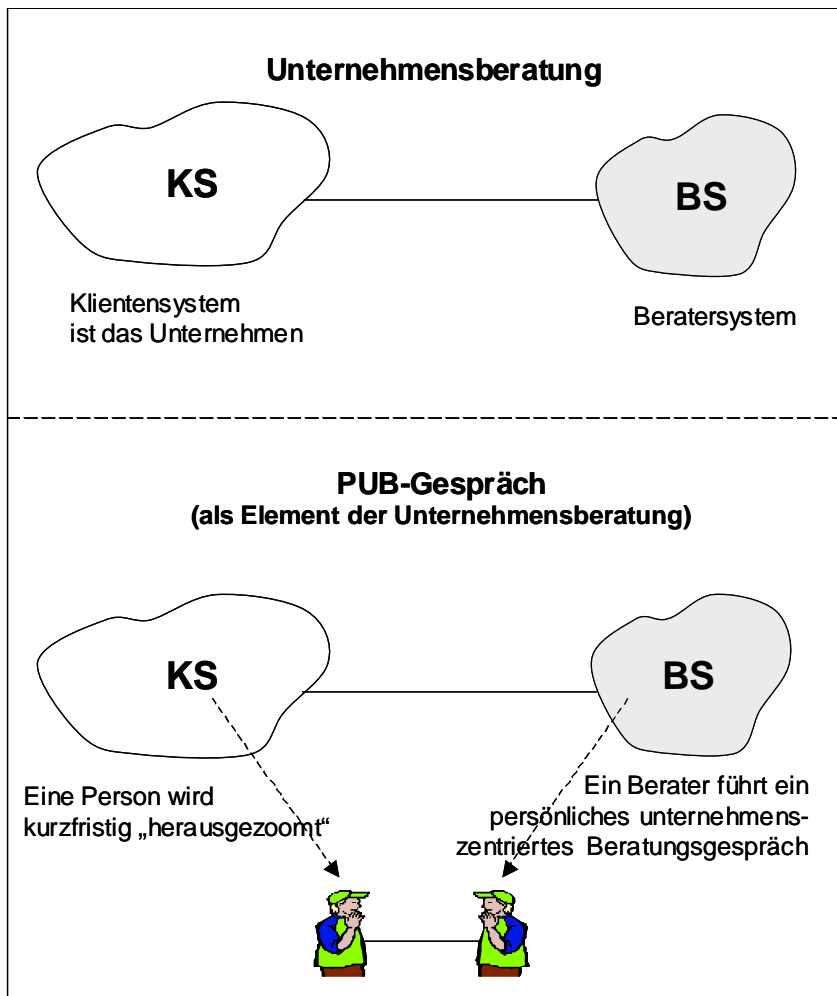


Abbildung 1: PUB-Gespräch

Solche persönlichen Beratungsgespräche entstehen gewollt und ungewollt im Rahmen eines Beratungsprozesses. Sie können mächtige Interventionen darstellen, zu Hoffnungen und Verpflichtungen führen. Wir hatten lange Zeit Schwierigkeiten, diese Gespräche in unser Beratungs- und Coachingmodell einzuordnen, es gab dadurch Konflikte im Beratersystem und Effizienzverluste in der Beratung, und wir weckten auch bei den Gesprächspartnern Erwartungen hinsichtlich persönlicher Beratung, die zwangsläufig in Enttäuschung mündeten. Wir haben versucht, aus dieser unbefriedigenden Situation herauszukommen und für uns Klarheit zu finden, und möchten Ihnen nun hier unseren diesbezüglichen Diskussionsstand vorstellen. Es ist uns wichtig zu betonen, daß wir mit der Idee des PUB-Gesprächs nicht etwa eine Lehrmeinung aufstellen, sondern einen Ausschnitt unseres gemeinsamen Entwicklungsprozesses, mit Theorieansätzen unterlegt, darstellen wollen.

Als Hintergrund ist sicherlich auch unser Zugang zur Beratung und zum Coaching bedeutsam: Vor etwa zehn Jahren haben wir begonnen, gemeinsam Beratungsprozesse in Unternehmen

durchzuführen. Unsere Zusammenarbeit, ursprünglich von sehr unterschiedlichen Zugängen geprägt – einerseits kommen wir von der Unternehmensberatung, andererseits vom Coaching her –, war und ist anstrengend, wenngleich außerordentlich fruchtbar, da wir den Umgang mit den Gesprächspartnern aus sehr unterschiedlichen Perspektiven betrachteten. Immer wieder reflektierten wir unsere Interventionen und unterzogen deren Seriosität – und zwar vor allem die des anderen – einer sehr strengen und genauen Prüfung. Zu unseren permanenten Diskussionsthemen zählten u. a. die Fragen: „Wie sieht das Zusammenspiel zwischen Coaching und Beratung aus? Ist eine Kopplung von Coaching und Beratung überhaupt möglich?“ Ursprünglich waren wir der Meinung – die auch sehr stark von unserem gruppensystemischen und systemischen Zugang geprägt war –, daß eine extreme Abstinenz (hinsichtlich persönlicher Gespräche) gegenüber dem Klientensystem eine unverhandelbare Prämisse sei. Dies führte zu der Folgerung, daß der systemische Berater mit den Menschen im Klientensystem kein privates Wort wechseln sollte. Diese beraterische Abstinenz war für uns *die* Lehrmeinung. Im Laufe der Zeit sind wir davon etwas abgerückt und zu der Überzeugung gelangt, daß das persönliche Gespräch ein wertvolles Element im Beratungsprozeß sein kann.

Aber welche Bedeutung hat das persönliche Gespräch? Was ist das Coaching? Bei der intensiven Untersuchung der Begriffe „Beratung“ und „Coaching“ und deren Abgrenzung (siehe Abschnitt 5 dieses Beitrags) sind wir zu dem Schluß gekommen, daß Coaching innerhalb eines Beratungsprozesses nicht möglich ist. Coaching geht über die Beratung hinaus, weil es für den Coachee (den Klienten des Coachs) auch eine ganz persönliche Entlastungs- und Reflexionsbasis bietet – es sollte aber keinesfalls die Form einer Therapie annehmen.

Aufgrund dieser Auseinandersetzungen haben wir den Begriff „PUB-Gespräch“ entwickelt. Viele gemeinsam bearbeitete Beratungsfälle waren dafür wegweisend. So entstand ein neues Interventionselement, welches wir bewußt in die Architektur des Beratungsprozesses einbauen.

### **3. Wie der Begriff PUB-Gespräch zustande kam**

Wie kamen wir zu dem Begriff? Wie immer ist die Praxis der beste Lehrmeister.

Ein Ereignis:

Im Zuge eines Workshops zur Strategieentwicklung eines Unternehmens wurde in Untergruppen gearbeitet. Der Eigentümer, der auch unser Auftraggeber war, mußte parallel dazu die Aufgabenstellung allein bearbeiten. Wir, die Berater, hatten inzwischen Zeit für einen Kaffee. Einer von uns kam bei dem Eigentümer vorbei, der die Gelegenheit wahrnahm, um dem Berater eine Frage zu stellen. Daraus entwickelte sich ein persönliches Gespräch, das sich für den Beratungsprozeß als höchst relevant und meinungsbildend erwies. Der Auftraggeber öffnete sein persönliches „Sorgensacker!“ (siehe Abschnitt 6), indem er seine Ambivalenz gegenüber einigen Mitarbeitern darstellte. Aufgrund des kurzen Gesprächs („Um was geht es wirklich?“) konnte der Auftraggeber eine klare Entscheidung treffen. Im Berater-Staff entbrannte anschließend sofort eine heftige Diskussion zum Thema „Loyalität“: Wem hat sie in dieser Sequenz gehört – dem Eigentümer oder dem Unternehmen?

Aufgrund dieses und etlicher vergleichbarer Geschehnisse merkten wir, daß es um die Klärung folgender Begriffe ging (siehe Abschnitt 4):

- systemische Unternehmensberatung;
- Coaching;
- Therapie.

Im Zuge dieser Begriffsklärungen erkannten wir, daß wir einen zusätzlichen Begriff einführen mußten, um für uns selbst Klarheit und Professionalität zu gewährleisten. So kreierten wir den Begriff „PUB-Gespräch“ als Bezeichnung für ein persönliches – jedoch letztlich unternehmenszentriertes – Beratungsgespräch. Das PUB-Gespräch hat – unter der Prämisse, der Unternehmensberatung zu dienen – folgende Funktionen:

1. Aus Sicht des Beraters dient das Gespräch dazu,
  - seine eigene Anschlußfähigkeit an das Klientensystem (Informationen bekommen, sozialen Kontakt herstellen/erhalten) zu erhalten bzw. zu erhöhen;
  - den Gesprächspartner nachhaltig bezüglich seiner Rolle im Veränderungsprozeß zu motivieren.
2. Aus Sicht des Gesprächspartners des Beraters bietet das PUB-Gespräch die Möglichkeit, sich hinsichtlich seiner Rolle/Funktion/Wirkung im Unternehmen besser orientieren zu können.

#### 4. Definition von Unternehmensberatung, Coaching und Therapie

Plakativ ausgedrückt, kamen wir bei der Unterscheidung dieser drei Begriffe zu folgenden Ergebnissen:

- Die *systemische Beratung* sieht den Menschen als *Mittel – Punkt!*  
Dabei ist „Mittel“ nicht im tayloristischen Sinn (Mensch, Maschine, Material) zu verstehen. Der Mensch ist insofern „Mittel“ für ein soziales System, als er die Handlungen transportiert (siehe Abschnitt 9).
- Das *Coaching* betrachtet den Menschen als *Mittelpunkt* und sieht das Unternehmen als Mittel – Punkt! Hier ist das Unternehmen für den Menschen „Mittel“ im Sinne einer äußerst relevanten Umwelt.
- Die *Therapie* begleitet den Menschen bis zu seinem *Mittelpunkt*.  
Die Diskussion, was der Mittelpunkt des Menschen sei, überlassen wir der jeweiligen Theorie und Praxis der Therapeuten.

#### 5. Gemeinsamkeiten von und Unterschiede zwischen Coaching und Unternehmensberatung

So wie wir systemisches Coaching und systemische Unternehmensberatung verstehen, gibt es ein gemeinsames Fundament beider.

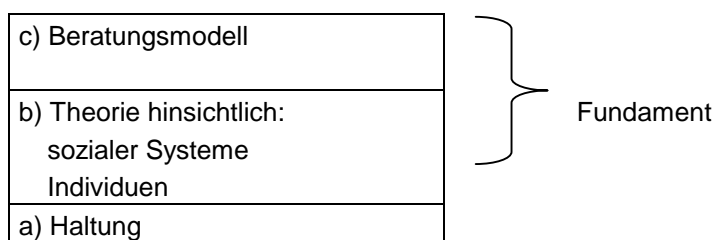


Abbildung 2: Gemeinsamkeiten von Coaching und Unternehmensberatung

Auf der *Ebene der Haltung* (a) (siehe Abschnitt 9) ist der Respekt des Beraters bzw. des Coachs vor der Einzigartigkeit und Autonomie seines Gegenübers ein wesentliches Element, egal ob es sich um eine Person oder ein soziales System handelt. Bei der *Theorie hinsichtlich sozialer Systeme bzw. Individuen* (b) (siehe Abschnitt 9) werden gleiche Beobachtungskategorien angewandt. Das *Beratungsmodell* (c) (siehe Abschnitt 9) basiert auf:

- einer eindeutigen Festlegung, wer als Klient (-ensystem) fungiert;
- einer klaren Abgrenzung zwischen Klient und Berater;
- einer präzisen Vorstellung davon, was eine Beraterintervention ist.

Trotz dieser sehr wesentlichen Gemeinsamkeiten, die auch eine hohe Anschlußfähigkeit zwischen Unternehmensberatung und Coaching herstellen, gibt es unserer Meinung nach einen gravierenden Unterschied zwischen Coaching und Unternehmensberatung, der in der folgenden Abbildung dargestellt ist:

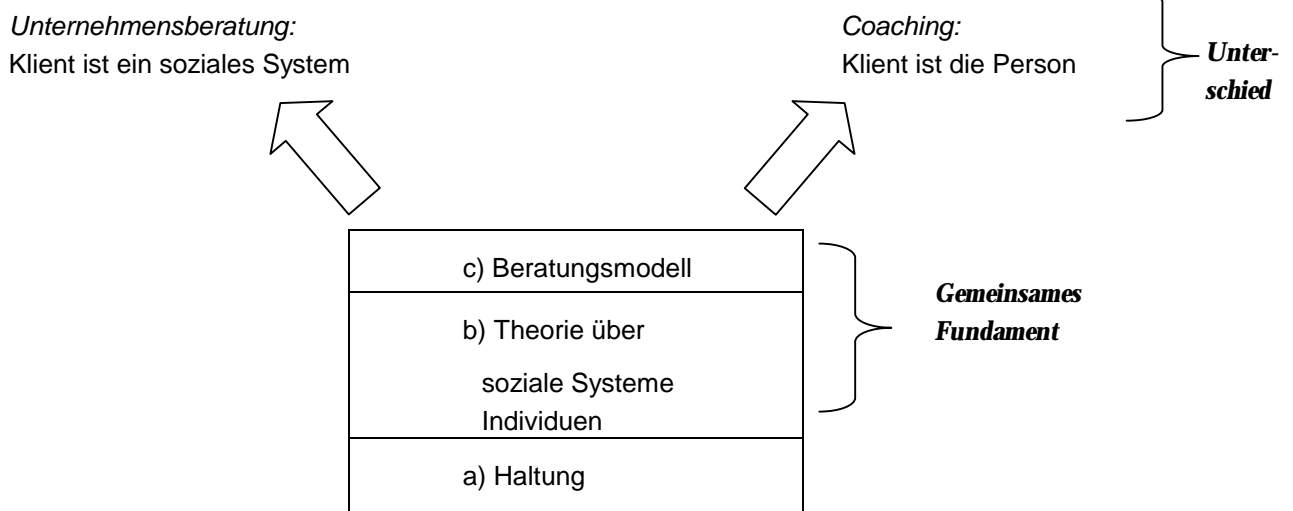


Abbildung 3: Unterschied zwischen Coaching und Unternehmensberatung

Wir sind der Auffassung, daß man als Berater/Coach im Rahmen eines Auftrags jeweils nur *einen* Klienten und nicht gleichzeitig mehrere beraten kann, weil es andernfalls zu unlösbaren Interessenkonflikten kommen muß. Es ist daher kompromißlos die Entscheidung zu treffen, ob man das Unternehmen *oder* einzelne Menschen im Unternehmen berät. Wenn die Zielsetzung eines Auftraggebers dahingehend lautet, daß das soziale System in seiner Lebensfähigkeit gestärkt werden soll, ist es unserer Meinung nach unfair und unprofessionell, die beteiligte Person in dem Glauben zu lassen, daß es um ihr persönliches Wohlbefinden gehe. Trotzdem sind selbstverständlich die Menschen als relevante Umwelten des Unternehmens von großer Bedeutung und daher entsprechend zu behandeln. Hierbei spielen auch die ethischen und moralischen Kategorien des Beratersystems eine entscheidende Rolle und bestimmen, wie mit den Menschen im Unternehmen umgegangen wird und in welcher Form sie beachtet und geachtet werden.

Aus der Tatsache, daß in der Beratung das Unternehmen und im Coaching der Mensch der Klient ist, folgt für uns eindeutig und ohne Kompromiß, daß Beratung und Coaching zwei voneinander getrennte und zu trennende Vorgänge sind. Sie haben verschiedene Zielsetzungen und sind von völlig getrennten Berater- bzw. Coach-Staffs durchzuführen. Die einzige lose Koppelung, die sich ergeben kann, besteht darin, daß im Rahmen eines Beratungsprozesses Coaching angestoßen werden kann – bzw. umgekehrt Coaching zu Beratungsprozessen führen kann. Anschließend laufen die beiden Prozesse voneinander völlig getrennt und können sich höchstens gegenseitig befruchten. – Ein Beispiel aus einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche:

Wir haben dieses Unternehmen in einem mehrjährigen Beratungsprozeß begleitet. Zielsetzungen einzelner Projekte waren: Restrukturierung des Unternehmens, Entwickeln von Geschäftsfeldern, Weiterentwicklung der Form der Unternehmensführung und der Zusammenarbeit.

Im Verlauf der Beratung stellte sich heraus, daß zwei Geschäftsführer klaren Bedarf an persönlichem Coaching hatten. Wir kamen ihrem Wunsch, daß einer von uns das Coaching durchführen sollte, nicht nach, sondern empfahlen jedem von ihnen jeweils zwei mögliche Coachs und stellten die entsprechenden Kontakte her. Den Coachs lieferten wir einen kurzen Überblick über unsere Sichtweise der Situation.

Danach erhielten wir ausschließlich die Information, ob die Geschäftsführer mit einem Coach arbeiteten – bzw. mit welchem sie arbeiteten. Ansonsten gab es keine Kommunikation zwischen uns als Beraterstaff und den ausgewählten Coachs.

## 6. Abgrenzung zwischen PUB-Gespräch, Coaching und Therapie

Eine für uns hilfreiche Abgrenzung zwischen dem PUB-Gespräch, dem Coaching und der Therapie kann man in bezug auf das „Sorgensackerl“ aufzeigen. Dieser Begriff meint, daß jeder Mensch kleinere oder größere Sorgen mit sich trägt. Es ist hilfreich, dieses „Sorgensackerl“ ab und zu zu öffnen, weil schon alleine das Besprechen der Sorgen und der Überforderung durch übergroße Komplexität (vgl. Exner & Exner 1999: Der Umgang mit dem Unfaßbaren) Erleichterung und Aufhebung von Blockierungen bringen kann. Im „Sorgensackerl“ stecken implizite Hoffnungen und Wünsche, die der lösungsorientierte Berater auch nutzt, weil sie wesentliche Ressourcen darstellen.

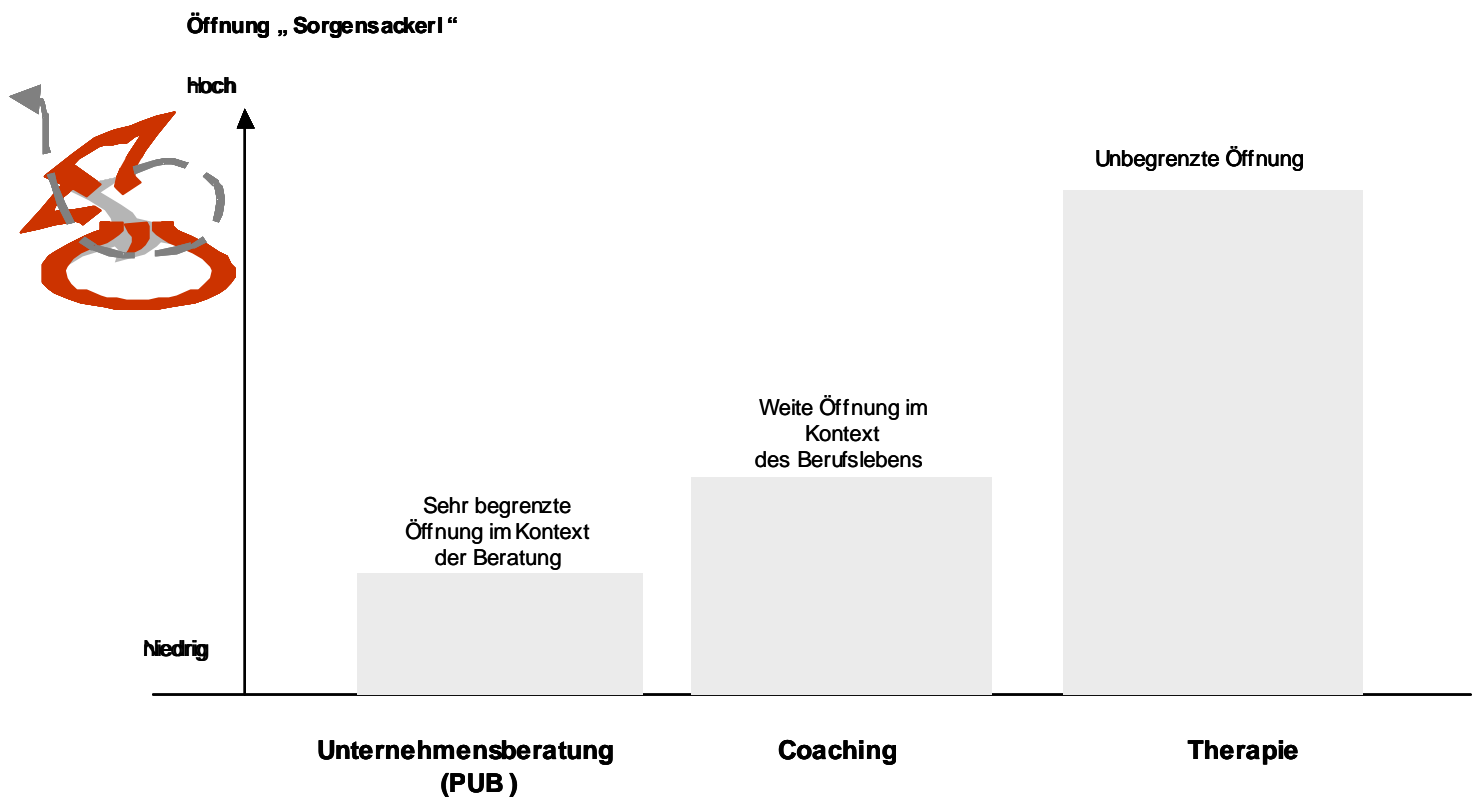


Abbildung 4: Ausmaß der Einbeziehung persönlicher Sorgen, Wünsche etc.

Im Zuge einer *Therapie* kann das „Sorgensackerl“ – dem Wunsch des Klienten entsprechend – uneingeschränkt geöffnet werden. Nichts ist tabu. Im *Coaching* kann das „Sorgensackerl“ einen wesentlich größeren Platz einnehmen als im PUB-Gespräch. Coaching befaßt sich mit dem ganzen Menschen, obgleich der berufliche Kontext immer im Vordergrund steht. Doch ist der Blick ins „Sorgensackerl“ ein relevanter Bestandteil dieser Arbeit. Im Coaching bleibt alles vertraulich, nichts dringt nach außen. Im *PUB-Gespräch* soll dem „Sorgensackerl“ auch Raum gegeben werden, wenngleich es viel weniger Platz beanspruchen darf. Die Öffnung kann nur kurzfristig sein, das Gespräch kann nur sehr begrenzt Persönliches berühren und muß im Kontext des Beratungsprozesses stehen. Der Berater verpflichtet sich nicht, den Gesprächsinhalt vertraulich zu behandeln, legt aber mit dem Gesprächspartner fest, in welcher Form der Inhalt weitergegeben werden darf. Das PUB-Gespräch kann von den Beratern initiiert werden oder sich auch situativ ergeben. Es hat ein Mini-Kontrakt mit dem Gesprächspartner zu erfolgen, und der Berater-Staff wird über die Inhalte des PUB-Gesprächs informiert.

Zur Unterscheidung von Coaching und PUB-Gespräch hilft uns in unserer Rolle als Berater das Kriterium *Loyalität*. Die Loyalität des Coachs gehört dem Coachee, die des Unternehmensberaters ist dem Unternehmen zugewandt. Weiß z. B. der Berater, daß der Person, mit der er ein PUB-Gespräch führt, gekündigt werden soll, wird er überlegen, ob er – in Loyalität gegenüber seinem Klienten, dem Unternehmen – diese Information weitergibt, und sich unter Umständen dafür entscheiden, dies nicht zu tun. Grafisch läßt sich die Abgrenzung der einzelnen Beratungsformen wie in Abbildung 5 darstellen.

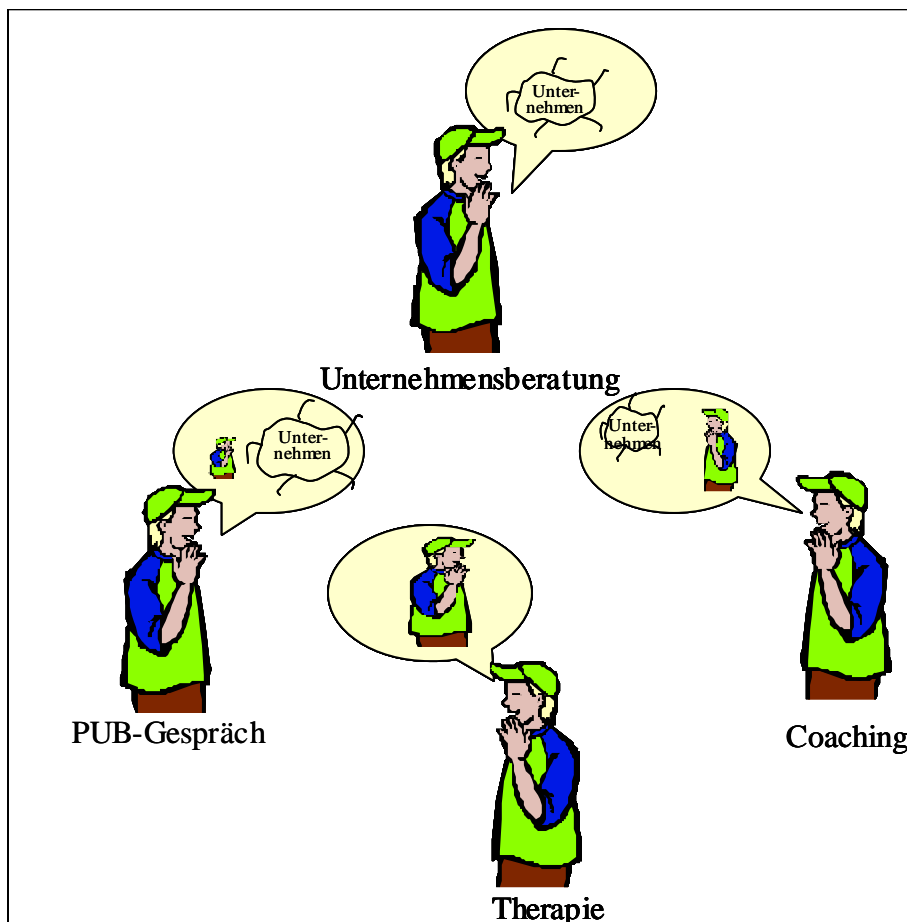


Abbildung 5: Abgrenzung zwischen Unternehmensberatung, PUB-Gespräch, Coaching und Therapie

## 7. Das PUB-Gespräch als Interventionsform in der Unternehmensberatung










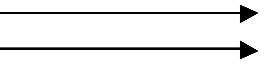
Da wir nun Coaching als Element in Beratungsprozessen klar ausschließen und wir die Funktion des PUB-Gesprächs für uns definiert haben, können wir letzteres als Interventionsform in der Unternehmensberatung gut nützen.

Im PUB-Gespräch greift der Berater auf den Menschen als Handlungsträger zu, der eine relevante Umwelt des Klientensystems darstellt, und versucht dann, die Ergebnisse dieses Gesprächs in den Beratungsprozeß einzubinden. Die Impulssetzung auf relevante Umwelten (wie z. B. auch auf Kunden, Banken, Eigentümer etc.) dient dazu, Wirkung im Klientensystem zu erzielen. Beim PUB-Gespräch wird zwischen dem Menschen als relevante Umwelt des Unternehmens und dem Unternehmen als Klientensystem „vermittelt“, wobei die klare Zielsetzung lautet, primär das Klientensystem in seiner Entwicklung zu unterstützen. Das PUB-Gespräch kann situativ entstehen oder bewußt und gezielt als Architekturelement in den Beratungsprozeß eingefügt werden.



Als Beispiel dient uns hier die Vorstandskonstituierung bei einem Industrieunternehmen:

In einem Industrieunternehmen wurde ein neuer Vierer-Vorstand konstituiert. Ein Vorstand (A) hatte bereits dem vorherigen Vorstandsgremium angehört. Zwei Vorstände (B, C) wurden aus Managern der ersten Ebene rekrutiert, und ein Vorstand (D) wurde extern besetzt. Wir gestalteten folgende Interventionsarchitektur:

Beratungselement	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal
Arbeit an der Vision	 Klausur	 Großveranstaltung	 Entscheidung
Projekt -Portfolio	 Kick off	 Evaluierung	 Evaluierung
<b>PUB-Gespräche</b> - Alle 4 Vorstände gemeinsam  - Je Vorstand individuell	2-tägige Klausur   • A • C • B • D	  • A • B	  • C • D • A • C • B • D
<b>Coaching</b> A ● C ●			

Die PUB-Gespräche (sowohl in der Gruppe als auch einzeln) – mit der Zielsetzung, die Vorstandsarbeit für das Unternehmen möglichst erfolgreich und effizient zu gestalten – wurden von zwei Beratern durchgeführt.

Das Coaching von Vorstand A bzw. C wurde verbindlich als eines der Elemente der Personalentwicklung dieser beiden Vorstände definiert und von zwei von den Beratern unabhängigen Coachs durchgeführt. Inwieweit Ergebnisse aus dem Coaching in die PUB-Gespräche einfließen, oblag eigenverantwortlich den beiden Vorständen.

Der Einsatz des PUB-Gesprächs kann funktional sein, um z. B.:

- relevanten Handlungsträgern (Mächtigen, stark Betroffenen, Verunsicherten, „Widerständlern“ etc.) kurzfristig auch Raum für „Persönliches“ zu geben, damit sie stärker in den Beratungsprozeß eingebunden werden. Themen können hierbei sein:
  - persönliche Entlastung;
  - Reflexion;
  - Ansätze zur individuellen Problemlösung;
- aus den persönlichen Betroffenheiten von relevanten Handlungsträgern Impulse für die Gestaltung des Beratungsprozesses zu erhalten;
- die Anschlußfähigkeit zwischen Beratersystem und Klientensystem zu erhöhen;
- Orientierungshilfe bezüglich der Aufgaben, Rollen und Positionen (sowohl inhaltlich als auch prozeßbezogen) zu bieten;
- das Nähe-Distanz-Verhältnis zwischen Klienten- und Beratersystem zu regulieren.

## 8. Checkliste für PUB-Gespräche

Zum Abschluß möchten wir noch eine Checkliste hinsichtlich der Führung von PUB-Gesprächen anführen, zudem ein „Mini-Glossar“ (Abschnitt 9):

1. Das PUB-Gespräch ist eine Intervention im Beratungsprozeß.

2. Das PUB-Gespräch muß eine Funktionalität für den Beratungsprozeß aufweisen.
3. Dem PUB-Gespräch muß zumindest ein „Mini-Kontrakt“ zwischen Berater und Gesprächspartner zugrunde liegen, der auf jeden Fall klarstellt, daß dieses Gespräch ein Teil des Beratungsprozesses ist und daß letzterer Priorität hat.
4. Es muß sowohl dem Berater als auch dem Klienten deutlich bewußt sein, daß die Loyalität des Beraters dem Klientensystem (Unternehmen) gehört.
5. Die aus dem Gespräch resultierenden Informationen müssen in den Berater-Staff einfließen.
6. Coaching muß getrennt vom Beratungsprozeß eingesetzt werden.
7. Mit dem privaten Bereich, der zwischen Berater und Gesprächspartner entsteht, ist sehr sorgsam umzugehen, um nicht beim Gesprächspartner womöglich Illusionen zu wecken und in der Folge Enttäuschung zu verursachen.
8. Im Berater-Staff können Konkurrenz und Mißtrauen entstehen, weil z. B. die einzelnen Beraterinnen und Berater unterschiedliche Nähe zu mächtigen Personen im Klientensystem aufbauen. Daher ist bezüglich dieser Themen im Berater-Staff Offenheit und Klarheit notwendig.

## 9. Mini-Glossar

### · *Haltung (systemisch)*

Dieser Haltung kann man im wesentlichen so beschreiben: Alles, was ist, ist sinnvoll und darf sein. Hohe Akzeptanz gegenüber dem „Sinn“ und dessen Funktion. Der Berater kann das Klientensystem nur verstören, aber nicht wirklich beeinflussen. Das Klientensystem macht, was es macht, denn wahr ist, was funktioniert. Was Funktionalität hat, entscheidet der Klient.

Der Berater/Coach kann nur den Widerspruch zwischen Verändern und Bewahren aufzeigen und gemeinsam mit dem Klientensystem prüfen, was wäre, wenn...

### · *Theoretische Sichtweise von sozialen Systemen und Individuen*

a) *Soziale Systeme*: Wir folgen der Theorie von Luhmann (2001), der soziale Systeme als Handlungs-/Kommunikationssysteme beschreibt, bei denen der Mensch zwar relevanter Handlungs- bzw. Kommunikationsträger ist, aber nicht dem System angehört.

Die Identität eines sozialen Systems läßt sich anhand folgender drei Beobachtungskategorien beschreiben:

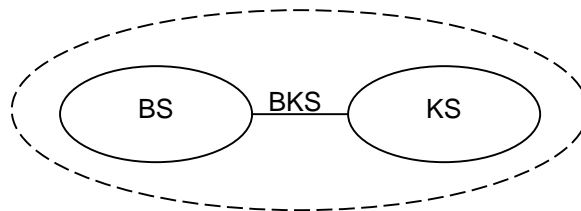
- relevante Umwelten;
- innere Strukturen/Muster;
- Sinn (vgl. Exner 1990).

b) *Individuen*: Hier folgen wir der biologischen Erkenntnistheorie von Maturana und Varela. Diese Theorie basiert aus unserer Sicht aus zwei wesentlichen Grundaussagen:

- *Der Beobachter*: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. Der Beobachter ist ein menschliches Wesen, das Selbstbewußtsein erlangt, da es sich selbst beobachten kann. Das heißt: Das, was der Mensch sagt, sagt er primär zu sich selbst, denn er teilt sich seine eigenen Beobachtungen mit.
- *Autopoiesis*: Der Mensch ist – wie auch andere Lebewesen – ein autopoietisches System. Der Mensch unterscheidet sich von den anderen Lebewesen durch die Möglichkeit, bewußt Beobachter zu sein. Andere Organismen registrieren unbewußt Veränderungen und reagieren evolutionär entsprechend. Autopoietische Systeme unterwerfen alle ihre Veränderungen der Erhaltung ihrer eigenen Organisation, sie sind deshalb autonom (Maturana & Varela 1991).

### · *Beratungsmodell (Literatur: Königswieser & Exner 2002: Systemische Intervention)*

Es gibt ein Klientensystem (KS), das sich über den Beratungsauftrag definiert, ein Beratersystem (BS), in dem ein oder mehrere Berater die Handlungsträger sind, und ein Beratungssystem (BKS), das temporär entsteht und versucht, die gesetzten Ziele zu erreichen.



Das Beratersystem versucht mittels Interventionen, Wirkung beim Klientensystem zu erzielen. Unter *Interventionen* verstehen wir nach Willke (2000) eine zielgerichtete Handlung, die die Autonomie des Klientensystems respektiert und daher auch akzeptiert, daß nur der Klient hinsichtlich der Wirkung der Intervention entscheidet.

# Ordnung in der Organisation – wie Change die Ordnung auf den Kopf stellt und wann das in Ordnung ist

Joana Krizanits, Ulrike Gamm

In diesem Beitrag definieren wir Ordnung in Weiterführung der Arbeiten von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd als das Gefüge von Wertigkeiten und Wichtigkeiten, das die Zentralität, d. h. den relativen Einfluß von Personen und Subsystemen in der Organisation, bestimmt.

Wir schildern einige alltägliche Störungen von Ordnung in den Themenbereichen „Besetzung von Führungspositionen“ und „Personalabbau“, zeigen, wie sie sich auswirken, und geben Tips für Interventionen zur Verminderung von Ordnungsstörungen. Dabei ist es unser Anliegen, Erfahrungen aus der inspirierenden Arbeit mit Organisationsaufstellungen in anschlussfähiger Form auf den Alltag von Organisationen zu übertragen.

Wir vertreten die These, daß Ordnung für die Organisationsmitglieder ein impliziter Bezugsrahmen ist, an dem diese ihr Handeln ausrichten. Unsere Erfahrungen aus Coachings und Changeberatung lassen uns die These dahingehend weiterführen, daß Kriterien der Ordnung ein ähnlich handlungsleitender Bezugsrahmen sind wie die offiziellen zweckrationalen Handlungsprogramme – die Strategien, Ziele, Pläne der Organisation – und wie die mentalen Modelle, in denen u. a. Annahmen über „richtiges Verhalten“ aus gelernten, erfolgreichen Anpassungsleistungen manifest werden.

In radikalen Veränderungsprozessen werden nicht nur die zweckrationalen Handlungsprogramme der Organisation umgeschrieben und wird mentaler Wandel versucht. Change wirbelt zuvorderst die Ordnung auf, er erzeugt Un-Ordnung und Um-Ordnung. Wir konstruieren Change als eigenen Systemzustand (Sparrer & Varga von Kibéd 2000) und entwickeln einige Hypothesen dazu, wie radikaler Change als eigene Ordnung bestimmt werden kann.

## 1. Die sauren Geschichten...

Wenn Personen ins Coaching kommen, geht es oft um Fragen der Ordnung bzw. um Ordnungsverletzungen – z. B. um einen angemessenen Platz im System, um fehlende Würdigung von Einsatz und Leistung. Vielen chronisch eskalierten Konflikten liegen Störungen auf der Ordnungsebene zugrunde: Gesichtsverlust, konfligierende Ansprüche auf Rang und Einfluß. Ordnungsthemen sind die Themen, um die die informelle Kommunikation der Organisationsmitglieder am Arbeitsplatz und in der Kaffeeküche kreist: Wer maßt sich welchen Platz an, wie sieht die Beziehung zwischen X und Y aus, wer wird ungerecht behandelt?

Ordnungsthemen sind der Stoff, aus dem die „Chronik“ gewebt ist – und die findet bei den Organisationsmitgliedern mehr Aufmerksamkeit als der „Wirtschaftsteil“ oder die „internationalen Meldungen“. Meist sind es Verstöße gegen die Ordnung, um die die „sauren“ Geschichten (so Matthias zur Bonsen in einem Vortrag) kreisen: Empörung über Ungerechtigkeit, Solidarität mit „schlecht behandelten“ Organisationsmitgliedern, die Deutung dessen, worauf es anscheinend „eigentlich“ ankommt.

In Organisationen ist Ordnung ein wesentlicher Parameter für das Leistungsklima. „Saure Geschichten“ wirken nicht nur zerrüttend, sie können der Organisation auch gefährlich werden. Der Alptraum ist: Die Mitarbeiter unterhalten sich in der U-Bahn darüber, wie lang sich Führungskraft X das noch antun wird... – und die Konkurrenz hört mit. Wie gehen Organisationen mit solchen „sauren Geschichten“ um? Sie können einen Produktivitätsberater kommen lassen, der nachweist, wieviel unproduktive Zeit in der Kaffeeküche wieder zu Arbeitszeit werden müßte. Sie können einen

Maulkorberlaß verkünden. – Doch: „Wem das Herz voll ist, dem geht der Mund über“, sagt ein Sprichwort. In Zeiten von Change kommt besonders viel Unordnung auf.

Mit diesem Artikel möchten wir einige Interventionen zur Minderung von Ordnungsstörungen und zur Um-Ordnung bei Change anregen. Dabei ist es uns auch ein Anliegen, Erfahrungen aus der inspirierenden Arbeit mit Organisationsaufstellungen in den Alltag von Organisationen zu transferieren. Wie aber lassen sich die Grundannahmen und Rituale dieser fremden Welt der Organisationsaufstellungen – Kissen übergeben, Verneigungen, Nachsprechen von Sätzen – auf den Alltag von Organisationen übertragen? Wir haben die Erfahrung gemacht, daß es gar nicht schwer ist, anschlussfähige Interventionen abzuleiten.

Bevor Sie weiterlesen, möchten wir Ihnen zeigen, wie wir im folgenden vorgehen wollen: Wir beginnen mit der Abgrenzung des Verständnisrahmens und unserer Definition von Ordnung in der Organisation. Wir fassen die Aussagen von Sparrer und Varga von Kibéd zu den Konstruktionsprinzipien von Ordnung in Organisationen zusammen und führen deren Theoriearbeit ein bißchen weiter, bevor wir Sie zu einem Streifzug durch den Alltag einiger beispielhafter Ordnungsstörungen einladen. Es folgen einige Vorschläge für Interventionen zur Minderung solcher Ordnungsstörungen. Dann versuchen wir eine De-Konstruktion unseres Ordnungsbegriffs, indem wir auf die lebendige und für die Organisation „gesunde“ Seite von Un-Ordnung schauen. Wir beleuchten die Dynamik der Un-Ordnung bei radikalem Change und führen einige Thesen zusammen, die radikalen Change als eigenen Systemzustand mit spezifischen Kriterien für Ordnung beschreiben.

## **2. Ordnung in der Organisation – der Verständnisrahmen**

*Formal* wird Ordnung als Überordnung und Unterordnung im „Turmbau“ von Kästchen und Linien der Hierarchie verstanden – Organigramme gelten als typischer Ausdruck der formalen Ordnung. Die Hierarchie definiert das Erscheinungsbild einer Organisation nach außen, ermöglicht der Umwelt eine rasche Orientierung. Organisationen stellen sich nach den Logiken ihrer vorrangigen Stakeholder auf, die offizielle Hierarchie liefert die Entscheidungsstrukturen, die für die Anpassung an wesentliche Umwelten effektiv sind.

Genauso geläufig und im Alltag bedeutungsvoll wie die formale Ordnung der Hierarchie sind jedoch auch die *informellen Ordnungen*, die „Nebenregierungen“ und „kitchen cabinetts“. In Ergänzung zur offiziellen Hierarchie sprechen Sparrer und Varga v. Kibéd (2000) hier von einer „systemischen Hierarchie“. An der Spitze dieser systemischen Hierarchie sind diejenigen zu finden, die inoffiziell die Führung innehaben, etwa aufgrund besonderer Kenntnisse, die mit der offiziellen Position nicht direkt verknüpft sind, oder aufgrund ihres besonders engagierten Einsatzes für die Organisation. Durch die systemische Hierarchie erfolgt eine Wertschätzung dieser Beiträge, ein Ausgleich etwa durch die Verrechnungseinheit „Ansehen für großen Einsatz“. Ohne diese Form des Ausgleichs gäbe es Störungen, die letztendlich der Organisation schaden (z. B. „innere Emigration“ wichtiger Personen, Gerüchte, Mobbing...). Die Aufgabe der systemischen Hierarchie ist es, Orientierung nach innen zu geben, Synergien im System zu nutzen und das System vor Schäden durch interne Sabotage (gezielte Schädigung der Organisation) zu schützen.

Wie hängen nun formale Hierarchie und systemische Hierarchie zusammen? Nurmehr wenige mit den Umwelten verbundene Organisationen – wie beispielsweise erstarrte staatliche Bürokratien – leisten sich eine offizielle Hierarchie, die weitgehend mit dem gelebten Gefüge von Rang und Einfluß deckungsgleich ist. Die Kosten für das Leistungsklima sind in der Regel hoch. In Organisationen mit turbulenten Umwelten ändert sich die Aufbaustruktur meist in sehr kurzen Abständen, das interne Gefüge von Macht und Einfluß wird damit aber nur teilweise beschrieben. Die systemische Hierarchie ist stabiler, das Gedächtnis der Organisation für Einsatz, Loyalität etc. ist lang, die systemische Hierarchie scheint mitunter in höherem Maß auf Dauer eingerichtet zu sein.

Statt des Begriffs „systemische Hierarchie“ wollen wir den Begriff „Ordnung in der Organisation“ einführen – einmal in der Hoffnung, daß dieser Begriff für viele besser verständlich und intuitiv anschlussfähig ist, und zum anderen in der Absicht, einen Begriff zu verwenden, der es auch möglich macht, erkundend seine andere Seite – die der Un-Ordnung – zu betrachten (was wäre eine unsystemische Hierarchie?). Auch scheint mit dem Begriff „Ordnung“ neben der Konnotation des Fixen, Gegebenen auch eine Konnotation für Dynamik verbunden zu sein: Ordnung muß man machen, sie bleibt – trotz aller Gebote – nicht von allein bestehen. Schließlich soll der Begriff „Ordnung in der Organisation“ auch explizit auf die Herleitung der Theorie – die Übertragung von Prinzipien aus Familienaufstellungen (Hellinger 2002a) auf die Arbeit der Organisationsaufstellungen – verweisen. Wir distanzieren uns dabei von der ideologischen Geschlossenheit und vor allem von vielen Praktiken Bert Hellingers und fühlen uns wesentlich wohler im systemischen Theoriegebäude von M. Varga von Kibéd und I. Sparrer (2000), die vom Primat der Nützlichkeit und Wirkung ausgehen. Schließlich wollen wir mit einem neuen Begriff auch anzeigen, daß wir die Arbeit theoretisch auf andere Kontexte ausdehnen und weiterführen wollen. *Wenn wir von „Ordnung in Organisationen“ sprechen, meinen wir damit das Gefüge von Macht und Einfluß, das die Zentralität, d. h. den relativen Platz von Personen und Subsystemen in der Organisation, bestimmt. Damit hängen Prinzipien für Ordnung und Dynamiken der Schaffung von Ordnung und Un-Ordnung zusammen. Uns interessiert auch der Aspekt, wie Organisationsmitglieder sich in ihrem Handeln nach impliziten Kriterien der Ordnung ausrichten. Dies wollen wir reflektierbar machen.*

Unsere Erfahrungen aus Coachings und in der Begleitung von Changeprozessen lassen uns folgende Thesen vertreten:

- Wenn die Mitglieder der Organisation, um spontan und koordiniert zu handeln, Komplexität reduzieren und Ausrichtung finden müssen, orientieren sie sich dabei auch an der Ordnung in ihrem System. Ordnung ist ein dritter Bezugsrahmen für Handeln in Organisationen – neben den zweckrationalen Handlungsprogrammen der Organisation (den Strategien, Zielsystemen, Plänen) und neben den mentalen Modellen aus gelernten und bestätigten Anpassungsleistungen in der Vergangenheit. (Mit dem Begriff „zweckrationale Handlungsprogramme“ beziehen wir uns hier auf das Begriffsverständnis der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die die Auffassung vertritt, daß Organisationen „zielorientierte soziale Gebilde“ sind; vgl. Staehle 1994, S. 389.) In ähnlicher Wirkung wie die zweckrationalen Handlungsprogramme und die mentalen Modelle kann Ordnung das Verhalten von Organisationsmitgliedern integrieren – das Verhalten von Individuen über die Zeit und kollektives Verhalten zu einem Zeitpunkt.
- Ordnung ist die „Wechselstube“ für vielfältige Investments und Währungen, die in der Organisation kursieren. Dies hat seine Ursache in der Natur der unterschiedlichen Kontrakte zwischen Organisation und Subsystemen (z. B. Funktionsbereichen), zwischen Organisation und Person sowie unter Personen. Ordnung steuert die psychologische Seite zum psychologisch-materiellen Kontrakt bei.
- Nach dem Kriterium des angemessenen Ausgleichs werden Investments der Organisationsmitglieder und implizit geltende Währungen in eine Austauschbeziehung gebracht:
  - Ansehen/Sichtbarkeit, Vertrauen und Würdigung für Einsatz,
  - Anerkennung und „natürlicher“ Autoritätsstatus für Leistung,
  - Ausnahmestatus/Freiräume gegenüber den formalen Vorschriften für Innovation,
  - Schuldigkeit ihnen gegenüber, Loyalität und Schutz für Bindung,
  - Aufnahme in zentrale Subsysteme bzw. Ausschluß als Sanktion usw.
- Ordnung wird nach einer Reihe von Prinzipien konstruiert, die uns als selbstverständlich erscheinen.

### 3. Konstruktionsprinzipien für die Ordnung in der Organisation

Auf der Basis ihrer Erfahrungen mit systemischen Strukturaufstellungen zu Organisationsthemen haben Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (2000) die systemischen und metasystemischen Prinzipien formuliert. Vorausgeschickt sei, daß sie diese Prinzipien nicht als „normativ generalisierend“ und nicht als „deskriptiv generalisierend“ verstanden wissen wollen, sondern als eine „kurative Prinzipienauffassung“. Das bedeutet, daß die nachfolgend formulierten Prinzipien als „Leitlinien zur Verminderung von Störungen“ nützlich und anwendbar sein sollen (daraus beziehen sie ihre „Existenzberechtigung“; Sparrer 2000).

Varga von Kibéd und Sparrer (2000) haben die Grundprinzipien, die Bert Hellinger in seiner Arbeit mit Familienaufstellungen beobachtet und daraus verallgemeinert hat, auf Organisationen übertragen und daraus die folgenden Grundprinzipien für den Systemerhalt abgeleitet:

1. Jeder hat gleiches Recht auf Zugehörigkeit. Auf Organisationen übertragen heißt dieses Prinzip, daß keiner Person, die sich an die Verträge und Vereinbarungen hält, welche die Mitgliedschaft zur Organisation regeln, die Zugehörigkeit aberkannt werden darf.
2. Innerhalb der Familie hat das ältere Kind Vorrang vor dem jüngeren. Übertragen auf Organisationen gilt das Prinzip der „direkten Zeitfolge“: Das ältere Systemmitglied hat Vorrang vor dem jüngeren.
3. Mit Blick auf Herkunfts- und Gegenwartsfamilie hat das spätere System den Vorrang. Übertragen auf Organisationen hat das neue System (z. B. das neue Geschäftsfeld) Vorrang gegenüber dem älteren: Das ist das Prinzip der „inversen Zeitfolge“.
4. Wer den höheren Einsatz leistet, hat Vorrang vor denen, die sich weniger einsetzen. Dieses Prinzip dient dem Energiefluß, der Stabilität und der „Immunkraft“ des Systems.
5. Für Organisationen beschreiben Sparrer und Varga von Kibéd (2000) zusätzlich das Prinzip des Leistungs- und Fähigkeitsvorrangs, das die Entwicklung von Leistungen und von Unterschieden zwischen den Mitgliedern der Organisation (Individuation) fördert.

Diese Grundprinzipien für den Systemerhalt werden von zwei „Metaprinzipien“ (damit meinen Sparrer und von Kibéd übergeordnete Prinzipien) „dekliniert“. Das erste heißt: „Das Gegebene muß anerkannt werden“ – das betrifft die durch Regelbefolgung legitimierte Zugehörigkeit der Organisationsmitglieder, die im nachhinein unveränderbare Reihenfolge ihres Eintritts, den Einsatz für das System, den eine Person durch ihr Verhalten zeigt, und die Leistungen und die Fähigkeiten der Person, die sich in ihren Taten und Werken zeigen. Alles, was unter diesen Gesichtspunkten gegeben ist, muß *wahr-genommen* werden, sagt die Ordnung.

Das zweite Metaprinzip für den Systemerhalt betrifft die relative Rangfolge der systemischen Prinzipien in verschiedenen, grundsätzlichen Systemzuständen. Sparrer und Varga von Kibéd (2000) unterscheiden folgende fünf Systemzustände: Existenz (-bildung und -sicherung), Wachstum, Fortpflanzung, Krise oder Gefährdung und Individuation (wir wollen zusätzlich den Systemzustand des *radikalen Change* ergänzen und beschreiben; s. u.):

- Um die *Existenz* eines Systems zu sichern, müssen zunächst dessen Außengrenzen festgelegt werden, d. h. es gilt zu klären, wer dazugehört und wer nicht. Das wichtigste systemische Prinzip vor diesem Hintergrund ist das Prinzip der geregelten Zugehörigkeit.
- Im Systemzustand des *Wachstums* ist das Prinzip der direkten Zeitfolge das wichtigste. Wenn Organisationen wachsen/größer werden, nehmen die hinzukommenden jüngeren Mitglieder den älteren Raum; als Ausgleich erhalten die früher Eingetretenen mehr Zentralität und Einfluß.
- Wenn Organisationen sich „*fortpflanzen*“ – Tochterunternehmen, Geschäftsfelder, Niederlassungen gründen –, brauchen die Akteure in den jüngeren, zumeist noch instabilen Teilsystemen Freiräume. Es gilt das Prinzip der inversen Zeitfolge und der Vorrang des höheren Einsatzes (Energiefluß, Immunkraft des Systems).

- Im Systemzustand von *Krise oder Gefährdung* ist das wichtigste systemische Prinzip der Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze (Immunkraftbildung).
- Ist das System in einem Zustand der *Individuation* – das System differenziert Funktionen, Handlungsroutinen und Kompetenzen aus –, gelten die Prinzipien des Vorrangs von Leistung und Fähigkeit. Der Vorrang von Leistung sichert die fortlaufende Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder. Dadurch, daß Können und Fähigkeit Vorrang haben, stellt die Organisation sicher, daß Ressourcen effizient eingesetzt werden.

#### 4. Zur Rangfolge von Subsystemen im System

Wir möchten ergänzen, daß sich diese Prinzipien nicht nur auf Personen und ihre Zentralität in der Organisation anwenden lassen, sondern auch auf Subsysteme in Relation zum Gesamtsystem. In einem Konzern, der Markenartikel herstellt, hängt der Systemerhalt immer in hohem Maß von den Fähigkeiten und vom Know-how der Marketingabteilung ab, in einem IT-Unternehmen sind es die Teile, die für die technologische Innovation sorgen, die Zentralität haben. Andere Subsysteme bleiben auf der Ordnungsebene in der Regel nachgeordnet und mit wenig Zentralität ausgestattet – die, die sich spät ausdifferenziert haben, wie z. B. Controlling, PE, OE. Es wäre eine Ordnungsstörung, wenn sich solche Subsysteme einen zentralen Platz „anmaßen“ würden.

Im allgemeinen ist Führung das Subsystem mit dem höchsten Maß an Zentralität. In der Regel ist es das Subsystem, das in der Zeitfolge das erste oder eines der ersten war und dessen Zugehörigkeit häufig spezifische vertragliche Grundlagen (z. B. außertarifliche Entgeltverträge) hat. Führung als Subsystem bringt großen Einsatz (Energiefluß) und Leistungen für den Systemerhalt. Es gibt allerdings auch Organisationen, die zu Beginn ihrer Existenz auf lange Zeit von anderen Subsystemen geprägt werden – z. B. die Universitäten von wissenschaftlichen Experten in den Fachdisziplinen oder die Krankenhäuser vom ärztlichen System. Hier wird es als Anmaßung empfunden, wenn das Subsystem Führung Vorrang anstrebt.

Führung ist auf der anderen Seite das Subsystem, das einen Großteil der „Ordnungsarbeit“ in der Organisation leistet: die Ausschilderung des Ordnungsrahmens (beim Übertritt von einem Systemzustand in den anderen, z. B. von der Existenzbildung in die Wachstumsphase) oder die Würdigung von Einsatz und Können im Rahmen der Personalverantwortung. Führung ist auch zuständig für die Gestaltung der zweckrationalen Handlungsprogramme, für Zielsetzungen, Strategien, Pläne. Nicht selten gibt es Dilemmata zwischen den Rollenanforderungen aus diesen zwei Bezugsrahmen – Ordnung und zweckrationale Handlungsprogramme: wenn z. B. Leistung honoriert werden soll und nicht Einsatz oder wenn bei langjährigen Mitarbeitern inzwischen nicht mehr ausreichende Leistung mit Kündigung sanktioniert werden soll.

#### 5. Streifzug durch den Alltag der Ordnungsstörungen

Im Folgenden schildern wir einige Beispiele für alltägliche Störungen von Ordnung in Organisationen samt ihren Auswirkungen. Wir beschränken uns auf die Themenbereiche Führungswechsel und Personalabbau, weil diese in Changesituationen häufig eine Rolle spielen.

##### 5.1 Die politische Besetzung von Top-Positionen

Im Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger sollte im Frühjahr 2003 eine Besetzung nach politischen Kriterien erfolgen, ein Vorgang, der die Wellen hochschlagen ließ: Ein Politiker sollte ohne die formalen Voraussetzungen (eine Dienstprüfung mit großen Anforderungen) in die oberste Führungsetage eines Selbstverwaltungskörpers eingesetzt werden. Die Organisation wehrte sich „mit Händen und Füßen“ und konnte diese Besetzung schließlich verhindern. Die Aufnahme eines hochrangigen Organisationsmitglieds gegen die Regeln stellt selbst eine Organisation, die politische Einflußnahme gewohnt ist und „als ihr täglich Brot“ betreibt, auf den Kopf.



Politisch motivierte Besetzungen von hohen Führungsebenen gegen die eigenen, organisationsinternen Regeln, die die Zugehörigkeit definieren, kommen einer Entwertung der Zugehörigkeit der Systemmitglieder gleich: Ihren Beiträgen zur Erlangung und Aufrechterhaltung von Zugehörigkeit wird der Wert entzogen. Die Grundlage des Kontrakts zwischen Organisation und Person wird schlicht und einfach ignoriert. Er ist damit aber nicht außer Kraft gesetzt, die Wirkung ist meist eher, daß diesem Akt der Gewalt weitere Gewaltakte folgen. Der so in Amt und Würden Gekommene braucht häufig für eine lange Zeit seines Waltens eine von außen legitimierte Machtbasis. Er wird durch viele kleine Dinge in seinem Wirken sabotiert – Informationen werden zurückgehalten, Entscheidungen still unterlaufen. Organisationen haben ein langes Gedächtnis in puncto Zugehörigkeitsverletzung. Wird die Machtbasis einmal fadenscheinig, gibt es schnell einen internen Anlaß, der „endlich“ eskaliert werden kann, um die Person aus dem System zu entfernen.

In einem anderen Fall – in einer Bank – erfolgte kurze Zeit nach der politischen Besetzung des Postens des Vorstandsvorsitzenden der mit der beruflichen Situation begründete Selbstmord eines anderen Vorstandsmitglieds.

Mögliche Erklärung: Der Einsatz des anderen Vorstandsmitglieds, dem der (Gestaltungs-) Raum und die Sichtbarkeit, das Ansehen, genommen wurde, wurde nicht gewürdigt. Typisch für diese Art Störung ist ein Konflikt, der „kalt“ eskaliert wird: Der Mensch kapselt sich ab, hält die Fassade aufrecht – der Selbstmord kam für alle überraschend – und geht den Weg bis zum *point of no return* in den Abgrund. Nicht-Würdigung von Einsatz löst Scham/Beschämung aus – eine Emotion, die sich nach innen richtet. Im Gegensatz dazu ist Nicht-Würdigung von Leistung ein Ordnungsverstoß, der nach außen besser dokumentiert und leichter einzufordern ist.

Die Beispiele mögen extrem erscheinen, aber aus unserer Erfahrung als Coachs wissen wir, daß die Aufnahme von Führungskräften gegen die Regeln, unter Mißachtung von Rangfolgen, regelmäßig inter- oder intrapersonale Konflikte auslöst und chronifiziert. Solche Konflikte können in der Person, zwischen Personen oder auch zwischen Person und Organisation (Sabotageakte sind nicht selten) eskalieren.

## **5.2 Die „weißen Elefanten“...**

Eine ähnliche Störung der Zugehörigkeitsordnung liegt vor, wenn Personen ihren Vertrag nicht erfüllen, Einsatz und Leistung nicht erbringen wollen oder können und dann diffuse Sonderaufgaben, „Ausgedinge“, für sie geschaffen werden. Diese „weißen Elefanten“ sorgen für viel Gesprächsstoff bei den Organisationsmitgliedern. Die Ungerechtigkeit angesichts der eigenen Leistungsanforderungen wird aufgerechnet, die Führung verliert Vertrauen. Nicht selten wird angenommen, daß die Führung erpreßbar ist und etwas zu verbergen hat („Leichen im Keller“).

Zu „Weiße-Elefanten-Regelungen“ kommt es häufig aufgrund von Loyalitäten und diffusen Schuldgefühlen auf seiten der Organisation oder ihrer maßgeblichen Vertreter: Es geht um ehemalige Weggefährten jetzt mächtiger Personen, um frühere Verdienste, um tragische Entwicklungen (Krankheit oder private Probleme). Die Organisation kann die Erfüllung der Pflichten bezüglich Einsatz und Leistung bei diesen Personen nicht durchsetzen, kann sich aber gleichzeitig nicht von ihnen trennen, weil auf der Ordnungsebene ein „Patt“ besteht. In Familienunternehmen, in denen der Grundkontrakt „Loyalität gegen Fürsorge“ gilt, ist es weniger störend, ein Ausgedinge für Personen zu schaffen, deren Leistungsbilanz nicht mehr stimmt. In Organisationen aber, in denen der Kontrakt „Entgelt gegen Leistung“ gilt, führen Weiße-Elefanten-Konstruktionen gerade bei den davon Betroffenen – den ins Ausgedinge Geschickten – zu Chronifizierung und kalter Eskalation. Soziale Abkapselung, Krankenstände und Zynismus sind häufig die Folge. Die Ungleichheit in den psychologisch-vertraglichen Regelungen für Zugehörigkeit stellt auf Dauer für alle Beteiligten eine Belastung dar.

## **5.3 Ungerechtfertigter Verlust von Zugehörigkeit**

Die häufigste Ordnungsstörung im Zusammenhang mit Zugehörigkeit ist die, daß verdiente Personen aus Enttäuschung und mit einer persönlichen Bilanz der „roten Zahlen“ – ohne Ausgleich

von erbrachtem Einsatz und Leistung ihrerseits und dafür erhaltener Würdigung – gehen oder „gegangen werden“. Hier übernehmen es oft die Verbleibenden, die Anliegen der Gegangenen weiterzuführen (in Aufstellungen wird dies als „Nachfolgesyndrom“ bezeichnet).

Ein Beispiel ist die Geschichte der Leiterin eines umfassenden Reorganisationsprojekts in einem Dienstleistungsunternehmen, deren Vorgesetzte kurz nach Start des Projekts das Unternehmen verläßt. Über die Implementierungszeit von zwei Jahren orientiert sich die Projektleiterin in ihrem Auftragsverständnis an den Zielsetzungen der ausgetretenen Chefin und kommt damit immer wieder in Konflikt mit den neuen Chefs. Sie fühlt sich in ihrer Arbeit wenig unterstützt, wertet ihrerseits die neuen Vorgesetzten ab und nimmt deren Änderungen im Projektauftrag nicht an. Nach Projektabschluß verläßt sie das Unternehmen und nimmt eine Führungsposition in einem anderen Unternehmen an.

Loyalitätskonflikte behindern die Verbleibenden oft so lange, bis sie selbst frustriert gehen.

Als „ungerechtfertigter“ Verlust von Zugehörigkeit wird auch das Ausscheiden von Personen erlebt, die im Einsatz um die Organisation krank werden, z. B. ein Burnout oder einen Betriebsunfall haben. Zu diesen Personen werden oft lange noch Beziehungen aufrechterhalten, und nicht selten gibt es regelmäßige Besuche am ehemaligen Arbeitsplatz. Oder sie werden vom Unternehmen mit kleineren Aushilfsarbeiten beauftragt, um für Ausgleich zu sorgen.

In einem Softwareunternehmen ist der frühere Vorgesetzte nach langer Krankheit ausgeschieden und arbeitet heute als selbständiger Unternehmer. Er war bekannt für einen sehr direktiven Führungsstil und konnte nur wenig Aufgaben delegieren, was schließlich auch zum Burnout führte. Der neue Chef findet mit seinem partizipativen Führungsverständnis wenig Akzeptanz; der frühere Vorgesetzte ist immer wieder in der Abteilung und führt offiziell kleinere Consultingaufträge durch. In diesem System sind alle Beteiligten in ihrem Handlungsraum chronisch eingeschränkt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Loyalität zum ehemaligen Vorgesetzten gefangen, der neue Chef kommt nicht „in den Sattel“, und der ehemalige Vorgesetzte hat nicht mehr wirklich einen Platz. Er ist nie offiziell verabschiedet worden.

#### **5.4 Wenn verdiente Führungskräfte gehen müssen**

Häufig bei Eigentümerwechsel und bei fast jedem Merger werden Führungskräfte „ausgetauscht“. Es kommen neue Führungskräfte, die sich nicht aus der zeitlichen Reihenfolge und aus bekanntem Einsatz und Leistung legitimieren können. Bei einem Merger gibt es mehr Führungskräfte als Plätze, die zu besetzen sind, Führungskräften wird der Raum genommen, sie werden verdrängt.

In einem aus Töchtern zweier Banken fusionierten Finanzdienstleistungsunternehmen verfolgen die Mitarbeiter über ein Jahr lang mit höchster Akribie, wer gehen muß und wie sich das zahlen- und machtmäßige Verhältnis zwischen den Führungskräften der Herkunftsunternehmen entwickelt – die Personalabteilung hat nicht annähernd einen so guten Überblick wie die Mitarbeiter. Besonders viel Energie geht in die Klärung von Fragen wie: „Ist der denn noch da? Er hat Urlaub genommen. Wird er noch einmal zurückkommen? Der Schreibtisch ist schon leer...“ Fragen, auf die nur Insider Antwort geben können. Oder es werden auch Überlegungen angestellt wie: „Wenn X geht, wird auch Y nicht bleiben... Das ist nur eine Frage der Zeit.“

Wie mit den Führungskräften eines Unternehmens umgegangen wird, ist Ausdruck dessen, wie mit Einsatz, Leistung, Können und Verdienst im Gesamtunternehmen umgegangen wird. Über kaum ein Thema wird deshalb soviel gesprochen wie über die Besetzung von Führungspositionen und das Verhalten von Führungskräften.

#### **5.5 Einige Tips für Interventionen**

Führung ist ein zentrales Subsystem und Führungswechsel ein zentrales Ereignis in Organisationen. Die Erfahrungen mit Organisationsaufstellungen zeigen, daß häufig bereits die Benennung der Ordnungsstörung sowie Rituale für Wahrnehmen und Würdigung von Zugehörigkeit, Leistung und Einsatz für die in Ordnungsthemen verstrickten Personen einen Ausgleich herstellen können. Die wichtigste Intervention ist das Markieren von Ende (z. B. Abschiedsfeier) und Anfang (z. B. Übergabe firmeneigener Laptops) der Führungsverantwortung.

Störungen der Ordnung bei einem Führungswechsel werden gemildert, wenn die darüberliegende Führungsebene die bisherigen Führungskräfte würdigt und herausstellt, wofür die neue Person steht.

Neue Führungskräfte finden dann Vertrauen, wenn sie Leistung und Einsatz ihrer Vorgänger anerkennen und deutlich machen, was jetzt anders wird – z. B. die Werte, auf die sich die Organisation in Zukunft ausrichtet und für die sie selbst auch stehen. Wichtig ist auch, daß sie ihre eigenen Erfahrungen, ihre Leistungen und ihren Einsatz in anderen Systemen kommunizieren und damit an die „Währungen“ der neuen Organisation anschließen.

Wenn der Raum knapp wird und Führungskräfte verdrängt werden, ist es wichtig, den knappen Raum und die Kriterien, nach denen er verteilt wird, zum Thema zu machen. Jede Führungskraft, die neu antritt, ist gut beraten, zu Beginn das Gespräch mit den Mitarbeitern darüber zu suchen, worauf sie stolz sind, was für sie die Herausforderungen und Leistungen der Vergangenheit waren und was der bisherige Chef „gut gemacht“ hat.

Bei jedem Führungswechsel ist außerdem wichtig, was mit dem/der früheren Vorgesetzten passiert, wo er/sie hingehet, welchen Platz er/sie jetzt hat – das heißt, es ist wichtig zu klären: Was ist der neue Platz der alten Führung? Ist der neue Platz einer „verdienten“ Führungskraft besser oder gleich gut wie der alte, ist der neue Platz einer „unverdienten“ Führungskraft schlechter als der alte? Ist dem Ausgleich Genüge getan, so kann das Leben weiterlaufen. Bekommt eine unverdiente Führungskraft einen besseren bzw. eine verdiente Führungskraft einen schlechteren Platz, so sind dies „saure Geschichten“, die wieder und wieder erzählt werden.

Was unser Beispiel der politischen Besetzungen betrifft, so läßt sich auf der Ordnungsebene kaum eine Intervention empfehlen, da es sich letztlich doch um „Mißbrauch“ handelt. Andererseits sind Organisationen, die in ihrer Existenzberechtigung in politische Zusammenhänge eingebunden sind, mit Macht, Mißbrauch von Macht und Vereinnahmung vertraut. Der pragmatische Weg für die so ans Ruder Gekommenen ist häufig, sich über Mikropolitik persönliche Wirkungskreise zu schaffen. Dabei sind sie gut beraten, die „Übergangenen“ selbst nicht weiter zu übergehen.

Zum Thema der „weißen Elefanten“ läßt sich sagen, daß – wenn alle Stricke reißen – zumindest dem Metaprinzip „Das Gegebene muß anerkannt werden“ Genüge getan werden sollte. Wir empfehlen – soweit man das ohne Kenntnis des Kontextes überhaupt tun kann – die „Ausschilderung“ der Tatsache, daß eine Person trotz Nicht-Erfüllung von Grundprinzipien (wie angemessene Leistung/angemessener Einsatz) die Zugehörigkeit behält: das offizielle Ansprechen der Entscheidung als „gesetzt“ (per Regel/Satzung vorgegeben), mit Verweis auf den Widerspruch. Die minimale Intervention ist quasi, den Widerspruch offiziell zu benennen und damit das Tabu zu entmystifizieren. Eine wirkliche Lösung – vor allem in Hinblick auf die menschlichen Schicksale der Betroffenen – würde darin bestehen, daß sich jemand (z. B. PE oder OE-Abteilungen) darum kümmert, daß mit den Betroffenen (den zukünftigen „weißen Elefanten“) frühzeitig Optionen für eine Lebensgestaltung außerhalb der Organisation erarbeitet werden.

## **5.6 Personalabbau**

Personalabbau ist eine große und in der Regel nachhaltige Störung der Ordnung, die praktisch immer von einem Leistungsabfall des Systems begleitet wird. Auf der manifesten Ebene gehen Arbeitsbeziehungen verloren, Personen kommen in neue soziale Gruppen, die sich erst als soziale Systeme entwickeln müssen. Auf der Ordnungsebene geht es um Verdrängung und um die „Änderungskündigung“ geltender/laufender psychologisch-materieller Verträge. Ultimativ – nach dem Motto: „Unterschreib die neuen Regeln, oder du bist nicht mehr dabei“ – wird in die unzähligen individuellen Bilanzen von Geben und Nehmen eingegriffen und die Möglichkeit für einen zustehenden Ausgleich genommen. Nach dem Personalabbau bleibt häufig eine Störung der Ordnung durch die „anwesenden Abwesenden“. Das „Survivor-Syndrom“ der Verbleibenden bringt Schuldgefühle und Loyalitätskonflikte mit sich, auch Sprachlosigkeit, Passivität und Angst, selbst „dran zu sein“, wenn man zu sehr in der Masse auffällt.

In der Regel versuchen Unternehmen, einen Personalabbau so ordnungsverträglich wie möglich zu gestalten: Zuerst wird denjenigen gekündigt, deren Vertrag ohnedies bald ablaufen würde, und

jenen, die erst seit kurzer Zeit dabei sind und deren Anspruch auf Zugehörigkeit daher relativ schwach ist. Es wird versucht, einen Ausgleich über „Golden-Handshake“-Programme herzustellen. Unternehmen nehmen es in der Regel in Kauf, daß sie junge Mitarbeiter mit hohem Leistungs- und Einsatzpotential abbauen. Zwar schwächen sie sich damit in bezug auf die zweckrationalen Handlungsprogramme; sie sind aber darauf bedacht, den Schaden auf der Ordnungsebene gering zu halten, um Sabotage und Rufschädigung zu vermeiden. In Unternehmen mit langjähriger Zugehörigkeit sind Personalabbaumaßnahmen eine besonders massive Störung. Hier haben die Mitarbeiter sich auf lange Durchrechnungszeiträume eingestellt, was den Ausgleich ihrer Investments betrifft.

In den vielen staatsnahen Organisationen mit Beamtenrecht, die jetzt „liberalisiert“ bzw. auf privatwirtschaftliche Logiken umgestellt werden, haben die Mitarbeiter über Jahrzehnte mit Blick auf ihre Pension Leistungen und Einsatz zu Gehältern unter dem Marktniveau erbracht. Auf finanzieller Ebene läßt sich hier meist kein Ausgleich herstellen, das Unternehmen wäre bankrott, noch bevor es am freien Markt antreten kann. Daher wird oft zu fragwürdigen Rationalisierungen gegriffen, um den Anschein von Ausgleich herzustellen: Einsatz und Leistungen der Mitarbeiter werden abgewertet, gesellschaftliche Stereotype über „leistungsfaule, bleistiftspitzende“ Beamte werden strapaziert, und damit entsteht eine Triangulation zwischen Mitarbeitern/Beamten – Unternehmen – Gesellschaft.

Auch hier empfehlen wir als Intervention, zumindest dem ersten Metaprinzip Geltung zu verschaffen: Das Gegebene muß anerkannt werden. Das betrifft sowohl die Benennung des neuen Systemzustands – Übergang auf einen neuen Kontrakt zwischen Organisation und Mitgliedern nach privatwirtschaftlicher Logik – als auch die Benennung und Würdigung des bisherigen Kontrakts und der Investments der Personen. Das kann einen Beobachtungsfokus herstellen, der glaubwürdig ist und die Betroffenen nicht abwertet. Die Perspektive der Fremdbestimmung (Zwang der Umstände, daß sich Behörden heute der Logik der Shareholder unterwerfen sollen) kann vielleicht einen Weg zur Versöhnung mit dem persönlichen „Schicksal“ ebnen, aber für diese Situation gibt es keine ethisch „reine“ Intervention. Ausgleich läßt sich hier nicht herstellen, bestenfalls kann das kollektive Mitreflektieren des Nicht-Ausgleichs für die Individuen Entlastung angesichts der Nicht-Würdigung schaffen.

## **6. Über die Zweckmäßigkeit der Un-Ordnung**

Störungen der Ordnung in Organisationen ziehen Energie und Leistungsbereitschaft ab, ja sie können das Leistungsklima dauerhaft beeinträchtigen. Auf der anderen Seite würde auch zuviel Ordnung die Leistungsfähigkeit des Systems begrenzen, weil Ordnung eine eigene, enge Geschlossenheit und Selbstreferentialität erzeugt. Müßte die Organisation immer die Hypothek des Ausgleichs einlösen, käme das der Forderung gleich, in einem Produktionsbetrieb erst alle Anlagen und die laufenden Investitionen in ihre Aufrechterhaltung komplett abschreiben zu müssen, bevor man in neue Produktionsverfahren und Anlagen investieren könnte.

Es gibt eine Reihe von Einflußgrößen, die ständig für Unordnung in Organisationen sorgen. Nehmen wir z. B. die Mikropolitik als Einflußgröße in einem beliebigen, geltenden Systemzustand, d. h. das Bestreben der Organisationsmitglieder, die Organisation als politische Arena für ihre eigenen Interessenlagen, ihr Streben nach Macht und Einfluß zu nutzen. Für Individuen liegen die persönlichen Motivations- und Handlungsanreize oft gerade darin, einige dieser Regeln zu überspringen oder zu umschiffen und sich schnell Vorteile zu verschaffen. Das gehört zur Lust des Handelns in Organisationen.

Organisationen entwickeln sich, verändern sich mit ihren Umfeldern, sie wechseln das jeweilige Grundprinzip der gültigen Ordnung, wenn sie von der Existenzgründung zu Wachstum, Individuation, Fortpflanzung driften und dabei manche Krise und Gefährdung erleben. Sie brauchen die Flexibilität, damit sie für den jeweiligen Systemzustand eine zweckmäßige Ordnung – eine passende Priorität und Gültigkeit von Grundprinzipien der Ordnung – setzen können.

Eine dritte, wesentliche Einflußgröße für Un-Ordnung ist radikaler Change, bei dem die Grundpfeiler der Organisation – die zweckrationalen Handlungsprogramme wie Strategien, Pläne, Handeln in Strukturen und die mentalen Modelle – neu definiert werden. Radikaler Change wird als Fremdeinwirkung erlebt. Er läßt sich nicht ohne gehörige Un-Ordnung und Um-Ordnung umsetzen. Ein Fixieren der Organisation auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt geltende Ordnung würde die Organisation lähmen und in ihrer zukünftigen Existenz gefährden.

Ordnung und wie sie entsteht, aufrechterhalten oder konterkariert wird, liegt immer in einer Art „Graubereich“: Die Gemengelage der Investments und Währungen, der Kursschwankungen (z. B. gestern zählte das Dienstalder, heute die Leistung), die schiere Anzahl der Beteiligten mit ihren jeweiligen Relationen – all das ist viel zu komplex, als daß es regelbar sein könnte. Ordnungsverstöße sind nützlich, sie regen den Diskurs über die Ordnung in der Organisation und über die Organisation in ihrer Entwicklung an und machen einen wesentlichen Bezugsrahmen für organisationales Handeln beobachtbar. Um Ordnung als Bezugsrahmen für das Handeln in einer Organisation zu reflektieren, um den Diskurs darüber zu führen, muß allerdings nicht auf Ordnungsverstöße gewartet werden – ein solcher Diskurs ist auch aufgrund von offizieller Beobachtung und regelmäßiger Reflexion der Ordnungsebene und von gezielter Kommunikation darüber möglich.

Zum Abschluß dieses Aufsatzes wollen wir uns der Dynamik und Ordnung von radikalem Change widmen und ihn als eigenen Systemzustand mit den ihm eigenen Kriterien und Prinzipien für Ordnung in der Organisation konstruieren.

## **7. Change als Währungskrise – Konkurs der Ordnung?**

Wenn bei radikalem Change wesentliche Elemente der Unternehmensidentität verändert werden, betrifft das neben Vision, Strategie, Zielen, neben Strukturen und Systemen, neben den mentalen Modellen der Unternehmenskultur immer auch die geltende Ordnung. Change wirbelt die bestehende Ordnung auf und treibt die Herausbildung einer neuer Ordnung voran. Was sind nun die typischen Ordnungsstörungen, die Change auslöst? Was sind in Veränderungsprozessen zweckmäßige Interventionen in die Ordnungsebene?

Radikalen Change kann man mit dem „schwarzen Freitag“ vergleichen. In radikalem Change brechen die Währungskurse zusammen. Personen, die bisher Zentralität hatten, verblassen, neue Personen treten ins Rampenlicht, erhalten Sichtbarkeit und Ansehen (z. B. Berater). Neue, andere Leistungen finden Aufmerksamkeit und Anerkennung; bisherige Leistungen genügen nicht mehr, sie werden „abgewertet“. Persönliche Perspektiven, Karrierewege sind abgeschnitten, der Wert des angemessenen „Lohns“ verfällt. Zugehörigkeitsverträge werden geändert: Neue Personen kommen herein, die vorher nicht hereingekommen wären; Personen, die ihre Verträge immer erfüllt haben, müssen „ungerechtfertigt“ gehen. Seniorität wird verdächtig, das Neue, Andersartige erhält Zentralität.

Bei radikalem Change mit harten Schnitten werden die Plätze knapp, Personen werden verdrängt, das System verändert seine Grenzen. Die Verbleibenden kämpfen um Raum. Es ist keine Zeit, Einsatz und Leistung zu beobachten und Raum nach diesen Kriterien zuzuteilen. Opportunität schafft Fakten. Das System entwickelt eine hohe Innenorientierung in seinen Handlungen und Entscheidungen; es büßt Immunkraft nach außen und Energiefluß ein. Systeme, in denen die eigenen Regeln nicht anerkannt werden, werden unglaubwürdig und chaotisch (Sparrer 2000). Radikaler Change kann im Extremfall bedeuten, daß nichts mehr gilt, daß die bisherige Ordnung in Konkurs geht.

## **8. Radikaler Change als eigener Systemzustand**

In Ergänzung zu den Systemzuständen nach Sparrer und von Kibéd (2000) (Systemexistenz, Systemwachstum, Systemfortpflanzung, Krise oder Gefährdung, Individuation) und ihren jeweils vorrangigen Prinzipien für den Systemerhalt wollen wir radikalen Change als einen eigenen Systemzustand konstruieren. Seine Funktion für den Systemerhalt ist es, den Übergang von einem Ordnungsrahmen zu einem anderen herzustellen.

Radikaler Change als eigener Systemzustand mit Bedeutung für den Systemerhalt, das hieße: radikaler Change hat eigene, vorrangige Ordnungsprinzipien. Man könnte auch sagen: Vorrang für die Außer-Kraft-Setzung der geltenden Ordnung. Formallogisch wäre das so etwas wie die fünfte Position im Tetralemma (nichts von alledem, und auch das nicht – die Ordnung im radikalen Change hat ja keine Dauer, sondern organisiert nur den Übergang).

Wann ist Change als Paradigma für den Systemerhalt „in Ordnung“? Dazu einige Thesen (die zum großen Teil den State of the Change Art in den neuen Rahmen der Ordnung in der Organisation stellen sowie einige Kriterien aus Sicht der Ordnung ergänzen):

- Change muß das Gegebene anerkennen, würdigen und zugleich für die Zukunft in Frage stellen, somit den bisherigen Einsatz, die Leistungen des Systems neu ordnen – nach dem Motto: „In die Schaufensterauslage“ oder „ins Museum stellen“ oder „in den Papierkorb werfen“.
- Die Personen, die bisher Zentralität hatten, müssen Würdigung erfahren. Es sollte offengelegt werden, was mit ihnen passiert, wenn sie das Unternehmen verlassen, und welche Bedeutung sie weiterhin für das System haben werden. Damit werden die verbleibenden Personen von Loyalität und Schuld entlastet.
- Change braucht den *case for action* und das Bild eines zukünftigen, neuen Systems. Beides liefert die Legitimation, die Ordnung in Bewegung zu bringen. Das systemische Prinzip der konkreten, geregelten Zugehörigkeit sowie das Prinzip der Zeitfolge im System haben in radikalem Change geringe Bedeutung oder sind gar außer Kraft gesetzt: die Systemgrenzen werden verändert. Im Innenverhältnis verändert sich damit der Raum, der den Organisationsmitgliedern nunmehr zur Verfügung steht.
- Bei radikalem Change müssen die neuen Player Wirkungsraum bekommen – das Prinzip der inversen Zeitfolge hat Vorrang.
- Außerdem gilt es, den Energiefluß sicherzustellen, um die Immunkraft aufrechtzuerhalten. Das systemische Prinzip vom Vorrang des Einsatzes ist das Wichtigste im Change; dazu müssen Räume und Sichtbarkeit geschaffen werden und müssen Personen Ansehen bekommen, die Einsatz zeigen.
- Change muß spürbare Brüche zur bestehenden Ordnung und ein hinreichendes Maß an Chaos herstellen. Nur so kann die bestehende Ordnung „dekonstruiert“ werden.
- Radikaler Change muß das Thema „Ordnung“ auf der Agenda haben. Er muß ausschildern, was die bestehende Ordnung war und was daran nicht mehr in Ordnung ist. Es gilt, die Änderungen zu benennen und symbolisch mitzuführen.
- Change muß den Verlust benennen. In der Regel geht es nicht um den Konkurs der bisherigen Ordnung, aber doch um einen Ausgleich (im betriebswirtschaftlichen Sinn) – den Ausgleich des psychologisch-materiellen Kontraktes der Organisationsmitglieder. Es geht um eine Entschuldungsaktion. Die ist dann in Ordnung, wenn sie die glaubwürdige Alternative dazu ist, sonst mit völlig leeren Händen auszusteigen, und wenn alle Gläubiger ihre faire Quote erhalten. Voraussetzung dafür ist der reflektierte Überblick über die Gläubiger und den Schuldenstand des Systems.

# Resonanzarbeit – zarte Signale, starke Impulse

Hella Exner

## 1. Was ist Resonanz?

Resonanz ist ein ganz natürliches Phänomen – und in der Beratung so unvermeidbar wie nützlich. Es läßt sich nicht vermeiden, daß der Berater von den „Schwingungsfeldern“ des Klientensystems erfaßt und berührt wird. Es entsteht ein „Mitschwingen“ des Beratersystems, welches Resonanzphänomene hervorrufen kann, die die Berater für ihre Arbeit nutzen können.

Veränderungsprozesse, die wir begleiten, laufen selten konfliktfrei ab. Es entstehen Spannungsfelder hinsichtlich des Bedürfnisses nach Bewahren bzw. nach Verändern. Der eine Berater spürt die Aufbruchstimmung und ist voll Energie, der andere wird müde, fühlt die Resignation und wird lustlos. Wenn sich nun die beiden Berater in einem Gespräch unter vier Augen über ihre Gefühle austauschen und dabei nicht nur ihren eigenen Hintergrund einbringen („Ich arbeite heute schon 10 Stunden, mir reicht es!“ Oder: „Das ist mein Spezialgebiet, das macht mir immer Spaß!“), sondern die Gefühle *als Resonanz* begreifen, so verfügen sie über ein wirkungsvolles Diagnose-Instrument. Die Kunst dabei ist es, daß das empfundene Gefühl nicht als eigenes psychisches Phänomen gedeutet, sondern als Resonanz auf die Stimmung des Klientensystems begriffen wird.

*Ein Beispiel aus der Praxis:* In einem Unternehmen lautete der Auftrag: Arbeit an der Strategie und der Struktur der Organisation. Berater A hatte Spaß an der Neugestaltung der Organisation. Berater B fühlte sich verloren und unsicher. Dadurch, daß sich die beiden Berater über ihre Gefühle austauschten, wurde sichtbar, daß Berater A die Gruppe der Gewinner und Berater B die Gruppe der Verlierer repräsentierte.

## 2. Der Nutzen für das Klientensystem

Beziehen Berater Resonanzphänomene in ihre Arbeit mit ein, so hilft das dem Klientensystem, sehr rasch auf die hemmenden und fördernden Faktoren, die nur latent vorhanden sind, aufmerksam zu werden. Spricht der Berater diese Phänomene an, so kann das für das Klientensystem sehr entlastend sein, weil die Gefühle öffentlich werden und damit die dahinterliegenden Themen leichter und schneller besprochen werden können. Selbstverständlich bleibt es dem Klientensystem überlassen, ob es diese Intervention der Berater gleich als Chance für Klärungen nützt oder erst zu einem späteren Zeitpunkt – oder aber gar nicht.

*Ein Beispiel aus der Praxis:* Der Eigentümer eines Unternehmens hatte seine Mitarbeiter im Zuge eines Veränderungsprozesses zu einem Workshop zum Thema „Mehr Kundennähe der Mitarbeiter“ eingeladen. Erst einmal sollte dafür ein Konzept erstellt werden, und die Teilnehmer waren eifrig bei der Sache. Als es jedoch um die konkrete Umsetzung ging, war die Energie wie weggeblasen.

Die Berater, die zu zweit arbeiteten, beobachteten diese Entwicklung und fragten sich: „Was war los?“ „Wie geht es uns?“ Denn beide Berater hatten ebenfalls im Verlauf des Prozesses die Lust verloren. Die Stimmung wurde immer schlechter. Was war passiert? In einem vor dem Klienten geführten Zweiergespräch drückten beide Berater ihre Befindlichkeit (Resonanz) aus. Sie sprachen über Wut und Resignation und folgerten aus diesen Resonanzen, möglicherweise hätten die Mitarbeiter wenige Chancen, erfolgreich zu sein („Der Erfolg gehört dem Chef“). Es wurde deutlich, daß der Eigentümer immer mehr – je konkreter sich die Unternehmensplanung gestaltete – die wesentlichen und die attraktivsten Aktivitäten an sich zog und selbst erledigte. Als dies ausgesprochen war, gewannen die Teilnehmer ihre Energie und Tatkraft zurück, und vieles, was zuvor unterdrückt worden war, kam ans Tageslicht.

### 3. Erforderliche Qualifikation des Beraters

Ein Berater, der dieses Instrument – Resonanzphänomene – in seiner Arbeit einsetzen möchte, braucht dafür einige Voraussetzungen: Er sollte zunächst einmal neugierig auf sich selbst sein und seine eigene Gefühlswelt erforschen. Es erfordert allerdings Mut, die eigenen Gefühle „auszugraben“, sie lebendig werden zu lassen, um sie beobachten zu können. Die Selbstbeobachtung der eigenen Gestimmtheit ist für diese Arbeit am wichtigsten. Ein solcher reflektierender Umgang mit sich selbst und mit einem sozialen System ist nur dann möglich, wenn der Berater bereit ist, die persönlichen Gefühle zuzulassen, und wenn er gleichzeitig eine gewisse Distanz zu diesen herstellen kann. Ein weiterer und wichtiger Aspekt ist, daß der Berater ein ausgeprägtes Sprachgefühl entwickeln muß, daß er bei der Wahl seiner Worte – wie sie auf andere wirken – miteinbezieht.

<b>Nützliche Eigenschaften</b>	<b>Hinderliche Eigenschaften</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Zugang zu den eigenen Gefühlen</li><li>· Reflexionsfähigkeit</li><li>· Selbstbeobachtung der eigenen Gestimmtheit, um den eigenen Anteil der Resonanz filtern zu können</li><li>· Sprachliche Kompetenz</li><li>· Empathie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Machbarkeitsorientierung</li><li>· Reine Sachorientierung (es geht um die Sache, nicht um Gefühle)</li><li>· Angst vor eigenen Gefühlen</li><li>· Mangelnde Reflexionsfähigkeit</li></ul>

### 4. Wie man mit Resonanzen arbeitet

Mit Resonanzen zu arbeiten ist eine zweiseitige Sache, die daher sehr viel Sorgfalt und Respekt erfordert. Resonanzen zu nutzen kann wertvoll und nützlich sein. Der Berater sollte sich aber der Tatsache bewußt sein, daß manche Gefühle besser im verborgenen bleiben. Werden sie transparent, kann sich das Klientensystem schutzlos fühlen. Verborgene Themen haben häufig in einem System eine wichtige Schutzfunktion. Der Berater sollte sich darüber im klaren sein, inwieweit es für das Klientensystem funktional ist, Verborgenes öffentlich zu machen und zu bearbeiten. Dann kann es für das Klientensystem sehr hilfreich sein, wenn der Berater die verborgenen Themen anspricht. Dies kann allerdings zu unfreundlichen und nicht vorhersehbaren Reaktionen führen, und der Berater sollte in der Lage sein, damit umzugehen.

Für die Nutzung der Resonanzen macht es einen Unterschied, ob man als Berater alleine oder ob man zu zweit in einem Berater-Staff arbeitet.

#### 4.1 Arbeit im Berater-Staff

Die optimale Plattform für die Arbeit mit Resonanzphänomenen bietet ein Staff, der sich aus zwei oder mehreren Beratern zusammensetzt. Wesentlich ist, daß das Beratersystem bereit ist, mit den Resonanzphänomenen zu arbeiten. Das Einbeziehen der Resonanzen ist ein wertvoller Beitrag zur Hypothesenbildungen sowie zur Erstellung von Diagnosen und ist somit eine wesentliche Grundlage für die Planung von Interventionen.

Die Arbeit mit Gefühlen ist nicht nur für das Klientensystem, sondern auch für das Beratersystem wichtig. In so manchem Prozeß erlebt auch der Berater Positives, aber auch Negatives. Diese Vorfälle und die daraus resultierenden Gefühle nicht stumm „mit sich herumtragen“ zu müssen, sondern sie den Beraterkollegen mitteilen zu können, hat eine große Entlastungsfunktion; denn es kann durchaus vorkommen, daß das im Laufe der Resonanzarbeit Erlebte blockierend wirkt.



Eine mögliche Form der Arbeit mit Resonanzen ist der *Open Staff*, ein Setting, in dem die Berater (zwei oder mehrere) vor dem Klientensystem ihre Gefühle und Eindrücke hinsichtlich der momentanen Stimmungslage austauschen und daraus Hypothesen ableiten. Diese Form des Eingreifens in ein System ist heikel und diffizil, weil Menschen und Systeme gerade dort, wo es sich um verborgene Themen handelt, sehr verletzlich sind. Diese Vorgehensweise ist nur dann zu empfehlen, wenn die einzelnen Berater bereits ein hohes Maß an Selbstreflexion erreicht haben und einander schon gut kennen bzw. als Berater aufeinander eingespielt sind.

#### **4.2 Arbeit als Einzelberater**

Es ist nicht immer möglich, daß ein Klientensystem von zwei Beratern begleitet wird, jedoch hat der Berater auch dann, wenn er alleine arbeitet, die Chance, Resonanzphänomene zu nutzen. Er kann es sich zur Gewohnheit machen, immer wieder während seiner Arbeit für sich selbst eine Reflexionsschleife zu durchlaufen, um für sich einschätzen zu können, ob er alle Strömungen im Klientensystem erkennt oder aber den Kontakt zu einem Teil des Systems verliert. Verspürt der Berater nur in bezug auf eine Stimmung Resonanz, so kann es passieren, daß er dadurch andere wichtige Strömungen übersieht.

Besonders schwierig wird die Einzelarbeit, wenn der Berater selbst mit den Stimmungen des Klientensystems mitzuschwingen beginnt. Dann entsteht die Gefahr, daß er die Distanz zum Klientensystem verliert, die ihn als Berater gerade so wertvoll macht.

Welche Möglichkeiten gibt es, um die Distanz wiederherzustellen? Der Berater kann weiterarbeiten und im stillen über sich reflektieren, um zwischen den Resonanzen, die aus dem Klientensystem kommen, und jenen, die ihm selbst zuzuordnen sind, zu unterscheiden. Ist er zu stark blockiert, so kann er eine Pause vorschlagen, um wieder einen klaren Kopf zu bekommen und sich über seine Emotionen klar zu werden. Hilfreich dabei ist, wenn der Berater nur für sich selbst seine Hypothesen zu Papier bringt. Warum ist dies hilfreich? Weil er durch das Aufschreiben von Hypothesen besser eine Art Zwiegespräch mit sich selbst führen kann.

Eine oft sinnvolle Alternative ist es, wenn der Berater die Chance einer längeren Pause nutzt, um mit einem Kollegen telefonisch die Situation zu besprechen. Diese „Außensicht“ gibt ihm die Möglichkeit, wieder ein gutes Maß an Distanz herzustellen und seine eigenen Anteile an dem, was ihn emotional bewegt, besser zu erkennen und zu spüren.

#### **5. Schlußbemerkung**

Abschließend sollte nochmals erwähnt werden, daß die Arbeit mit Resonanzphänomenen für den Berater selbst äußerst lohnend sein kann. Dies eröffnet ihm eine Chance, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Der Berater sollte einen unmittelbaren Zugang zu seiner Gefühlswelt haben und sollte zugleich eine distanzierte Haltung zu seinen Empfindungen herstellen können. Gegenüber dem Klienten ist die Arbeit mit Resonanzphänomenen eine wirkungsvolle Interventionstechnik, wobei immer zu überlegen ist, ob der Zeitpunkt für diese Form der Intervention gerade günstig und somit für das Klientensystem hilfreich ist.

## Literatur

- Backhausen, W. u. J.-P. Thommen (2003): *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden (Gabler).
- Böning, U. (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: C. Rauen (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen (Verlag für Angewandte Psychologie), S. 17–39.
- Buchhorn, E. (2004): Haltlos im Chaos. *ManagerMagazin* 1, S. 130–136.
- Exner, A. (1990): Unternehmensidentität. In: R. Königswieser u. C. Lutz (Hrsg.): *Das systemisch-evolutionäre Management*. Wien (Orac), S. 191–203.
- Exner, H. u. A. Exner (1999): Der Umgang mit dem Unfaßbaren. *Zeitschrift für systemische Therapie*, Heft 1, S. 4–12.
- Fallner, H. u. M. Pohl (2001): *Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung*. Opladen (Leske + Budrich).
- Fischer-Epe, M. (2002): *Coaching. Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek (Rowohlt).
- Heitger, B. u. A. Doujak (2002): *Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement*. Frankfurt a. M. u. Wien (Redline Wirtschaft bei Ueberreuter).
- Hellinger, B. (2002a): *Ordnungen der Liebe*. München (Droemer Knaur).
- (2002b): *Zweierlei Glück. Konzept und Praxis der systemischen Psychotherapie*. Hrsg. von G. Weber. München (Goldmann).
- Isert, B. u. K. Rentel (2000): *Wurzeln der Zukunft*. Paderborn (Junfermann).
- Jäger, R. (2001): *Praxisbuch Coaching. Erfolg durch Business Coaching*. Offenbach (Gabal).
- König, E. u. G. Volmer (2002): *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim (Beltz).
- Königswieser, R. u. A. Exner (Hrsg.) (1998; 7. Aufl. 2002): *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Looss, W. (2002): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Landsberg am Lech (Moderne Industrie).
- Luhmann, N. (2001): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Maturana, H. R. u. F. J. Varela (1984; 3. Aufl. 1991): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Bern/München (Goldmann).
- Roth, S. (2000): Emotionen im Visier. *Organisationsentwicklung* 2, S. 14–21.
- Sparrer, I. (2000): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: G. Weber (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme), S. 91–126.
- (2001): *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- u. M. Varga von Kibéd (2000): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- Staehele, W. H. (1994): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München (Franz Ahlen).
- Weber, G. (2000): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Ca. (Sage).
- Weiss, T. (1988): *Familientherapie ohne Familie*. München (Kösel).
- Willke, H. (2000): *Systemtheorie*. Stuttgart (UTB).