

Finden, was fehlt.

Systemische Unternehmensdiagnose und -therapie am Beispiel von KMU

von Gustav Bergmann

Wenn Ärzte Patienten fragen: „Was fehlt Ihnen denn?“, dann ist das eine sinnvolle Haltung. Selbst ein Chirurg sucht ja nicht zuerst nach der Stelle, wo er schneiden soll. Auch im Management von Unternehmen geht es darum, zu ergänzen was fehlt. *Cost cutting* und so genannte Sanierungen zeugen von hysterischer Phantasielosigkeit, wenn kein geordneter Ausweg aus der Krise mehr möglich erscheint. Ärzte fragen jedoch: „Was fehlt uns denn?“ Damit denken sie (wahrscheinlich unbewusst), dass alle Probleme relational bedingt sind, also in Beziehungen entstehen und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Arzt und Patient Voraussetzung, wenn nicht sogar das Wesentliche für gelingende Heilung ist.

In den meisten Unternehmen funktioniert jedoch eine ganze Menge, ansonsten würden sie am Markt nicht mehr bestehen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sind zu bewundern. Existieren sie doch in einem Umfeld der Globalisierung, der Reglementierung, der Konsumverweigerung und Steuerbelastung, wenn man den Cassandra Rufen der Verbandslobbyisten glauben schenken darf.

Und es erscheint interessant zu untersuchen, warum diese Unternehmen in Umfeldern überleben, in denen andere scheitern. Sie weisen eine höhere Vitalität auf, weil sie Strategien verfolgen, die mehr Möglichkeiten erzeugen. Sie formieren koevolutive Beziehungen, die verbessernde Veränderungen erzeugen. Gerade in kleineren sozialen Systemen findet man noch überschaubare Interaktionsfelder, in denen eine persönlich vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich erscheint. Hier wird salutogenetisch gedacht: Was erhält gesund, was fehlt noch zur Vitalität?¹

In diesem Aufsatz wird erläutert, welche Gründe für ein erfolgreiches Agieren in schwierigen Umfeldern vorliegen können. Es wird abseits der betriebswirtschaftlichen Analysen nach dem Fehlenden gesucht, sodass ein System zum Gelingen in kultivierter Leichtigkeit zurückfindet. Kriselnde Unternehmen können sich an den Erfolgreichen orientieren, wenn gesamthaft die Ursachen für Entwicklung und Vitalität offen gelegt werden. Eine rein betriebswirtschaftliche Betrachtung bietet nur ein finanzielles Abbild der gegenwärtigen Situation. Man denke nur an den zum Unwort 2004 gekürten Begriff „Human-Kapital“, wo die Fähigkeiten der Akteure auf Zahlen und Geld reduziert werden. So können eventuell falsche Schlüsse aus diesen finanzorientierten Diagnosen gezogen werden oder pathogenetische Problemorientierung ist die Folge. Oft werden monokausale Erklärungen geliefert oder einseitige Schuldzuschreibungen vorgenommen. „Handle stets so, dass mehr Optionen entstehen.“, hat Heinz von Foerster gesagt. Lösungsorientierung fokussiert die Energie auf die Lösung aus dem Bisherigen, das als Problem empfunden wird.

¹ Salutogenetisch bedeutet, von der Gesundheit her entwickelt. Vgl. Antonovsky 1997 und Bengel, Strittmatter, Willmann, 1998.

Der Autor hat in den letzten Jahren eine Reihe von mittelständischen Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage begleitet. Verbessernde Veränderungen konnten in diesen Fällen mit nicht betriebswirtschaftlichen Methoden erreicht werden. Die zahlenorientierten Diagnosen und Strategien führen häufig zur Ablenkung von den tiefer liegenden Problemen und tragen wenig zur Lösung bei. Die Karte (also die Daten und so genannten monetären Fakten) werden mit dem Gelände (der Wirklichkeit) verwechselt. Hier soll deshalb eine systemische Unternehmensdiagnose und -therapie vorgeschlagen und beschrieben werden, die schon häufig zur Revitalisierung von Unternehmen beigetragen hat.

1. Die wesentlichen Grundlagen

Systemisch heißt zunächst nichts weiter als systemdienlich. Unternehmen verstehe ich als soziale Systeme, die sich aus Kommunikationen bilden. Es werden von Akteuren Unterscheidungen vorgenommen, die innen und außen differenzieren. Organisationen kann man nicht finden, handhaben oder beraten, weil sie sich nur in einer von anderen Systemen unterscheidbaren Form der Kommunikation beschreiben lassen.² Unternehmen sind damit Interaktionsgemeinschaften, die durch Veränderung der Kommunikationen verändert werden. Probleme werden wie Lösungen sozial konstruiert oder anders ausgedrückt: Probleme sind immer Kommunikations- oder Beziehungsprobleme. Sie entstehen relational in der Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren und wenn man die Sprache und den Umgang durch die Änderung der Kontextbedingungen irritiert, entstehen neue Optionen zur Vitalisierung des Unternehmens. Zuweilen kann man durch jedwede Veränderung und Irritation überprüfen, ob das Unternehmen noch lebensfähig ist und es gegebenenfalls wieder beleben.

1.1 Vitalität als Hauptziel

Die Zielsetzung der Unternehmer und anderer Stakeholder ist die Erhaltung der Vitalität, also der Existenzsicherung und Weiterentwicklung. Menschen streben danach, mit ihren zum großen Teil unbewussten Motiven in Einklang zu leben. Einseitige Macht-, Einkommens- oder Profitmaximierung tendiert zum psychopathischen Verhalten. Glückserleben wird mit kooperativem, sinnhaftem Handeln wahrscheinlicher. Ein rentables Wirtschaften ist Voraussetzung und strenge Nebenbedingung, aber wohl kaum erstes Ziel.³

Wirtschaftliche Diagnosen und Analysen ergeben ein monetäres Abbild des Status quo, liefern aber kaum Hintergründe für chronische Probleme und kaum Hinweise auf Lösungswege. Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Wenn Sie die Leistungsfähigkeit eines Automobils erhöhen wollen, nützt es wenig, das Tachometer zu tunen. Bilanzen und Kennzahlen geben aber nichts weiter an, als der Tacho im Auto. Es nützt auch wenig, mit sehr differenzierten und verschiedenen Indikatoren zu arbeiten. Dadurch wird nur vom Wesentlichen abgelenkt. Es geht um kohärentes Handeln im Sinne der Salutogenese: Wie kann ich die Dinge verstehbar (comprehensive), handhabbar (managerable) und sinnvoll (meaningful) gestalten? Wie wird Selbstwirksamkeit bei den Akteuren erzeugt, sodass die Handlungsfähigkeit zurückkehrt.⁴ Wie können vertrauensvolle

² Vgl. dazu z.B. Simon, 1998 S. 29.

³ Vgl. Layard, 2005, S. 41, Reiss 2000.

⁴ Vgl. Bengel, Strittmatter, Willmann, 1998.

Beziehungen untereinander geschaffen werden, um die Vitalität des Gesamtsystems zu steigern?

1. 2. Die grundsätzlichen Probleme und Lösungsansätze des Managements⁵

Wie oben erwähnt, konstituieren sich Unternehmen aus Kommunikationen zwischen Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen in und für das betreffende Unternehmen tätig sind. Neben den unterschiedlichen Interessen existieren auch noch unterschiedliche Wahrnehmungen der Wirklichkeit. Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit autobiografisch. So entsteht das zusätzliche Problem der Ausbildung einer gemeinsamen Wirklichkeitssicht (*Wirklichkeitsproblem*). In der konventionellen BWL wird dieses Phänomen negiert. Man geht von einem Akteur aus, der rational nach Maßgabe der Planungsrechnungen entscheidet.

Kommunikation ist kein Prozess der Übertragung von Informationen vom Sender zum Empfänger. Vielmehr werden in Kommunikationsprozessen unwillkürlich Reize ausgesendet und uminterpretiert. Sender sind zugleich Empfänger. Es werden Assoziationen angestoßen, Reaktionen ausgelöst und dadurch Verhalten in unbestimmter Form verändert. Alles was ich an Informationen aussende wird von der anderen Seite höchst individuell wahrgenommen und interpretiert. Es wird eine Kommunikation zur gegenseitigen Impulsgebung für individuelle Wirklichkeitskonstruktion.

Der Systemtheoretiker Luhmann sagte, dass Verständigung durch Kommunikation eher unwahrscheinlich ist⁶ (*Verständigungsproblem*). Es ist unwahrscheinlich, dass sich die Akteure verstehen, weil ihre Gedächtnisse andere Kontexte bereitstellen, in denen verstanden wird. Verständigung ist unwahrscheinlich, weil sich die Akteure nicht erreichen. Und sie verständigen sich nicht, wenn die Inhalte nicht gegenseitig akzeptiert werden. Das, was erfolgen sollte, erfolgt nicht. Der Kybernetiker von Wiener formulierte dazu: "Du weist erst, was Du gesagt hast, wenn Du die Antwort hörst." Er spielt hier auf die doppelte Kontingenz an. Beide Seiten interpretieren Kommunikationsinhalte sehr individuell, weisen also unterschiedliche und mannigfaltige Interpretationsspielräume auf. Durch passende Umfeldgestaltung, durch die Wahl gelingender Muster, kann Verständigung aber wahrscheinlicher werden. Gute Beziehungen schaffen die Voraussetzung für vitale Entwicklungen. Genauso wie Menschen gesundheitlich robuster sind, die einen freundschaftlichen und intensiven Austausch mit ihrem Umfeld pflegen, entwickeln sich auch soziale Systeme gedeihlicher in kooperativen Sphären.⁷ Im salutogenetischen Sinne geht es also darum, Kontexte zu kreieren, in denen vertrauensvolle Beziehungen (mit höherer Wahrscheinlichkeit) entstehen.

Ein weiteres Problem resultiert daraus, dass mit diesen diversen Wirklichkeitssichten Planungen sehr oft scheitern. Die Kontexte entwickeln sich unübersichtlich und komplex, so dass sie wenig handhabbar erscheinen. Es liegen offene und unbestimmte Problemsituationen vor, die durch substantielle Unsicherheit gekennzeichnet sind. Kurz gesagt, keiner weiß, wo das eigentliche Problem steckt, welche Ursachen es hat und wie man es lösen kann. Diese

⁵ Vgl. Darstellung in Bergmann, 2004a.

⁶ Vgl. Luhmann, 1981 und 1984.

⁷ Vgl. Ferrucci 2005, S. 65.

Situationen unterscheiden sich fundamental von den wohl definierten Problemen, die in den betriebswirtschaftlichen Kerngebieten, wie Finanzen oder Kostenrechnung vorliegen – und sind deshalb kaum vergleichbar. Aus monetären Vergangenheitsbetrachtungen lassen sich kaum Lösungen entwickeln. Vielmehr kann man lediglich abbilden, wie die gegenwärtige Finanzsituation aussieht.

Bücher zur Entscheidungstheorie enden merkwürdigerweise mit der Beschreibung von Methoden auf der Ebene von Risiko- oder einfachen Unsicherheitssituationen. Wahrscheinlich beschränken sich die Autoren auf die Routinesituationen, um rechenbare Modelle präsentieren zu können.

In Theorie und Praxis wird dann empfohlen, noch präziser und intensiver zu planen. Damit erzeugen wir das *Planungs- oder Komplexitätsproblem*. Das Wort Plan stammt jedoch vom lateinischen Wort für Ebene. Man möchte sich ein Abbild und Übersicht schaffen. Wenn man das bedenkt, wird deutlich, welche Bedeutung der Visualisierung komplexer Zusammenhänge zukommt.

Es sind verschiedene Situationen vorstellbar. Sicherheit bedeutet, dass klare, entscheidbare Fragen vorliegen. In Risikosituationen liegen Handlungsalternativen vor, die mit gewisser Wahrscheinlichkeit zu prognostizierbaren Wirkungen führen. Auch diese Situationen kann man noch zu entscheidbaren und damit im Prinzip trivialen Fragen zählen. Mit der strukturellen Unsicherheit beginnt der Bereich der unentscheidbaren Fragen. Hier ist man mit verschiedenen Alternativen und deren möglichen Wirkungen konfrontiert, ohne die Wahrscheinlichkeit des Eintretens prognostizieren zu können. Damit haben wir non-triviales Terrain betreten. Besonders bei substanzieller Unsicherheit, wo nicht einmal die Handlungsalternativen klar sind, wo also sehr unterschiedliche Ansichten über die Situation als solche und die möglichen Wirkungen bestimmter Aktionen vorliegen, kann man nicht mehr mit logischen- auf bewusster Wahrnehmung beruhenden Verfahren- agieren.

Die BWL tendiert besonders in der Theorie dazu, diese Situationen zu trivialen Fragen zu transformieren. Dies gelingt in der Theorie durch die Einführung einer Gestalt wie *deus ex machina* (wie im klassischen Drama). In einer aussichtslosen Situation erscheint plötzlich eine neue Figur (der weiße Gandalf, die Kavallerie, Götter etc.), die den Wendepunkt zum Guten markiert. In der Ökonomie sind das die Gestalt des *homo oeconomicus* und das Modell des vollkommenen Marktes. Im Sinne einer „unzulässigen Vereinfachung“ (Watzlawick) werden Unsicherheitssituationen in triviale und überschaubare, unentscheidbare Fragen in entscheidbare überführt. Auf dieser trivialen Basis kann man dann Algorithmen zur Anwendung bringen und wissenschaftliche Preise gewinnen, nur leider kein kleines Unternehmen am Markt erhalten.

Sinnfälliger erscheint mir, Modelle und Methoden zu verwenden, die den non-trivialen Situationen in etwa entsprechen. Schachspiel ist bspw. trivial für jemand, der das Spiel und dessen einfache Regeln beherrscht. Leistungsfähige Computer sind schon lange in der Lage, den Menschen in der Leistungsfähigkeit zu übertreffen. Die moderne Forschung zur künstlichen Intelligenz widmet sich deshalb eher komplexen Modellen wie dem Fußballspiel.

In der unten stehenden Abbildung wird aufgezeigt, wie die unterschiedlichen Anforderungen der Entscheidungsfeld-Situationen, unterschiedliche Strukturen, Methoden und Prozesse erfordern. Strategische Entscheidungen sind mit substanzieller Unsicherheit verbunden. Es ergeben sich daraus angemessene

analoge Methoden, flexible und auf Selbstorganisation ausgerichtete Strukturen und dynamische Prozesse. So können analoge Abbilder der sozialen Systeme Einblick in die Systemdynamik gewähren. Der Dialog dient als sinnvolle Methode, um nicht-entscheidbare in entscheidungsfähige Fragen zu überführen, weil hierbei alle Anspruchsträger ihre Ansprüche und Sichtweisen einbringen können und damit mehr Erkenntnisse und Engagement der Akteure möglich erscheint.

	Situation	Entscheidungs- feld Modell	Informations- grundlagen	Prozesse, Methoden	Strukturen
Turbulenz, Dynamische Komplexität	Substanzielle Unsicherheit	Spiele, Sculpturing Soziale Systeme, Fussball	Analoge Methoden, Netzwerk- analysen (Gamma/Ucinet)	Dialogische bewertung und Entscheidung, Solution Cycle	Heterarchie, Selbst- organisation
↑	Strukturelle Unsicherheit	Simulations- modelle	Szenarien Simulationen	Emergente Methoden	Projekte und Teams
	Risiko	Entscheidungs bäume, Schachspiel	Planungs- rechnungen	Fire fighting Systeme	Task forces Experten Projekte
Übersichtlich- keit, geringe Dynamik	Sicherheit, Überschaubar keit	Monetäre Modelle	KER Cash flow etc.	Anweisungs- systeme	Liniensystem Fremd- organisation

Abb: Kontext, Organisation und Methoden⁸

Das Neue entsteht selten und eher zufällig. Den Unternehmen wohnt ein Erhaltungsmechanismus inne, weil sich soziale Systeme immer wieder aus ihren Elementen (Kommunikationen, dem Tratsch von gestern) neu erschaffen (*Innovationsproblem*). Diese Elemente sind jedoch die Kommunikationen von gestern.

Menschliches Verhalten wird vorwiegend unbewusst beeinflusst, sodass ein „rationales“ Entscheidungsverhalten eher unwahrscheinlich ist (*Unbewusstseinsproblem*). Menschen sind zwar zu willentlichen Entscheidungen in der Lage, können aber nur dann für sie persönlich positiv wirkende Entscheidungen treffen, wenn sie im Einklang mit ihrem Unbewussten handeln.⁹

Zahlreiche Unternehmen agieren seelenlos, das heißt sie wählen Strategien, die wenig mit ihrer Identität zu tun haben und zudem wirken sich diese Aktionen gegen die notwendige Sorge für andere aus (*Sinn- und Seelenproblem*). Es geht darum, die Seele zu entdecken und das seelenlose („reine Geldmaschinen“, A.Geus) in ein beseeltes System zu überführen. Dann sind eigenständige und charaktervolle Angebote möglich, die die Identität stärken und den Weg aus der Beliebigkeit weisen. Eines der größten Probleme von Unternehmen und deren Akteuren ist die Orientierungslosigkeit in wirtschaftlich agierenden Systemen. Die Sorge für andere und die selbständige Handlungskompetenz erzeugen

⁸ Vgl. Bergmann, 1994 und 1996.

⁹ Vgl. dazu Roth 2001, Pauen, 2004 und Pinker, 2004.

Sinnhaftigkeit des Handelns.¹⁰ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die als soziale Gebilde noch einen inneren Zusammenhang formen, können Sinn stiften, weil in diesen kleinen Systemen noch eine gegenseitige Sorge, ein Mitdenken des Anderen ist möglich. Menschen sind in ihren Entscheidungen und Handlungen von unbewussten Leitmotiven beeinflusst. Sinn entsteht, wenn sie einer Sache, einem Problem, einem Menschen nicht indifferent gegenüberstehen, sich also um die Entwicklung sorgen. Auch ist das Verhalten viel weniger von monetären Vorteilen als von individuellen Werten bestimmt. Ein Unternehmen, in dem diese Sinnhaftigkeit (Leidenschaft, Engagement, Sorge etc.) fehlt oder nicht berücksichtigt wird, muss höhere Kosten in Kauf nehmen, da alle Anstrengungen bezahlt und kontrolliert werden müssen.¹¹

Es erscheint als Illusion, dass große Konglomerate beseelt und als Einheit agieren und wahrgenommen werden. Vielmehr kann man davon ausgehen, dass sich in Konzernen, diejenigen Akteure aufhalten, die entweder sich einen sicheren Job verschaffen oder aber – besonders in höheren Etagen – eine Position erhaschen wollen, die Ihnen zumindest eine hohe Abfindung, wenn nicht ein weit überdurchschnittliches Einkommen auf Dauer bescheren soll. Man kennt sich nicht, vertraut sich nicht und versucht das Beste für sich heraus zu holen.

Konzerne und andere Großinstitutionen tendieren aufgrund der sehr indirekten und unpersönlichen Zusammenhänge zum Psychopathischen. Wenn man einen Konzern als Akteur betrachtet zeigt er wesentliche Merkmale schwerer psychischer Störungen: selbstbezogen, gierig, unverantwortlich und rücksichtslos agieren diese Gebilde und externalisieren wesentliche Teile ihrer Risiken und Kosten.¹² Es kümmert in den meisten Konzernen wenig, ob eine einzelne Person in persönliche Schwierigkeiten gerät.¹³ Wenn das Management entscheidet, dass nur noch eine Schließung von Abteilungen oder Massenentlassungen vorgenommen werden müssen, dann werden diese Maßnahmen durchgeführt, auch wenn krasse Fehler der Führungsriege zu den Problemen geführt haben. Die Inszenierung als Heroen beschert den Top Managern in diesen anonymen Großunternehmen augenscheinlich einen unangreifbaren Nimbus. Auch bei einer Aneinanderreihung von Fehlern sind noch exorbitante Abfindungen zu zahlen. Ein unternehmerisches Risiko – mit der Übernahme persönlicher Verantwortung -ist (zumindest für den Autor) nicht erkennbar. Viele Großkonzerne agieren staatsnah mit intensivem Lobbyismus. Risiken und Altlasten (wie in der Atomindustrie oder neuerdings in der Genforschung) werden geschickt auf die Allgemeinheit übertragen, Gewinne aus diesen Geschäften jedoch privatisiert. In KMU kann man sich derartige Absicherungen, Subventionen nicht erlangen und Fehler führen zumeist unmittelbar zu Unternehmenskrisen. Nur weil es noch mittelständische Unternehmen gibt, kann man von einer Marktwirtschaft reden. Sie bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Circa 99% der Unternehmen sind dem Mittelstand zuzurechnen, die etwa 42 % der Umsätze mit über 70 % der Beschäftigten erwirtschaften und zudem über 80% der Auszubildenden betreuen.¹⁴ Es bleibt zu fragen, welche Art von Persönlichkeiten, Großkonzerne überhaupt als Arbeitsfeld in Betracht ziehen. Wenn diese Personen sich bewusst sind über die strukturellen Zustände, dann gibt das zu denken....

¹⁰ Vgl. Frankfurt, 2005 S. 15 und S.48.

¹¹ Weitere Ausführungen hierzu unter Bergmann, 2004.

¹² Vgl. Bakan, 2005 insbes. S. 39ff.

¹³ Vgl. Maier, 2004.

¹⁴ Vgl. IFM, 2004.

Gleichwohl bilden sich in Großunternehmen Subkulturen heraus, in denen vertrauensvoll agiert werden kann. In Konzernen können diese Kleinstrukturen bewusst gefördert werden, um Kleinbetriebe zu simulieren. Unter diesen Umständen ist ein dezentrales, selbstorganisiertes und verantwortliches Handeln zu etablieren.

2. Die Besonderheiten von Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

In unseren Projekten haben wir es ausschließlich mit mittelständischen Familienbetrieben zu tun. Das Management in und von KMU ist kein *Small Business Management*, sondern weist wesentliche Besonderheiten auf:

- Größe

Wir beginnen mit der Größe. Im Fokus stehen aus gutem Grund also KMU, die als soziale Systeme noch überschaubar sind. Robin Dunbar hat auf die magische Zahl 150 hingewiesen.¹⁵ Er weist nach, dass soziale Systeme an Schwellenwerte heran kommen, die ihre Kultur und Leistungsfähigkeit signifikant ändern. Systeme über 150 Personen verlieren ihren Zusammenhalt und ihre Identität, da sich die Akteure bei einer deutlich größeren Gruppe nicht mehr persönlich kennen können und eine kommunikative Koordination sprunghaft schwieriger wird. Soziale Systeme erhalten ihren Zusammenhalt besonders über eine spezifische Sprachweise und einen Slang. Dunbar zeigt nachvollziehbar auf, dass soziale Systeme immer eine eigene Sprache entwickeln, die es vom Umfeld abgrenzen. Auch unsere Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmen bis zu einer Größe von 150 bis 200 Personen am Besten funktionieren. Nur in dieser Größenordnung ist noch ein kohärentes Handeln mit Bezug zum Ganzen vorstellbar, das in größeren Gebilden allein aufgrund der fehlenden Zusammenhangs nicht mehr möglich erscheint. Menschen entfalten ihr Engagement bevorzugt in sozialen Systemen, die noch überschaubar sind und in denen wirksam verändert wird, also das eigene Handeln spontane Wirkung erzielt. Bei darüber hinaus gehendem Wachstum sind besondere Organisationsformen zu etablieren, die eine eigenständige Entwicklung von Teilunternehmen ermöglichen. Die Gesamtgröße von Unternehmen findet ihr sinnvolles Maximum bei etwa 3.000 Personen, die aber wieder in eigenständige Cluster von überschaubarer Größe organisiert sein sollten, um kohärentes Handeln (klar, sinnvoll und handhabbar) zu ermöglichen.

- Familien

Langlebige Unternehmen sind Familienunternehmen oder werden in ähnlicher Form geleitet. Sie durchleben Krisen, weisen aber eine enorme Selbstheilungstendenz und Zähigkeit auf, die zuweilen bis zur Selbstausschöpfung der Akteure führt. KMU sind häufig von Familien beeinflusst und/oder werden von Familienmitgliedern geleitet. Die Dynamik der Eigentümerfamilie ist kaum von den Entwicklungen im Betrieb zu trennen. Werte und Bedeutungen genauso wie bestimmte Tabus resultieren aus den Einflüssen der Familienkonstellation auf das Unternehmen. Paradoxerweise zieht das Unternehmen aus der Familie eine besondere Dynamik und Energie und zugleich wirkt die Familie auch als Hemmschuh für Neuerungen. Neuerungen sind eigentlich nur möglich, wenn sie vom Familienoberhaupt bzw. Chef initiiert werden. Zumindest lassen sich über diesen Kanal Innovationen einleiten und relativ schnell umsetzen. Ohne die Beteiligung des „Alten“ oder an ihm vorbei ist eine Neuerung unwahrscheinlich.

¹⁵ Vgl. Dunbar, 2000.

Deshalb ist der Diagnose der Familienstrukturen und den spezifischen Kommunikationsbeziehungen eine besondere Beachtung zu schenken.

Ein Sonderproblem stellt in diesem Zusammenhang die Nachfolgeregelung dar. Wie bei den Fa. Bahlsen, Birkenstock oder Dornier zu beobachten, gelingt die Nachfolge selten einfach. Bei unseren Projektunternehmen konnten jedoch sehr effektive und kooperative Lösungen gefunden werden. Oft kann eine zumindest teilweise von Familien unabhängige Lösung hilfreich sein. Dann können die Vorteile des Familienunternehmens genutzt werden, ohne die Nachteile zu erleiden.

- Unternehmerische Motivation und Nachhaltigkeit

Mit Sustainability¹⁶ ist die unternehmerische Basismotivation von KMU Unternehmen gut beschrieben. In eigentümergeführten KMU gilt es noch als selbstverständlich, über die eigene Lebensspanne hinaus zu denken. Eine nachhaltige Politik, die auf die dauerhafte Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist, unterscheidet KMU deutlich von Konzernen.

- Planungsabneigung und Improvisation

In KMU ist ein hohes Maß an Improvisation und eine Neigung zum Aktionismus zu beobachten. Strategisches und konzeptionelles Denken gilt schnell als intellektuelles Gehebe mit wenig positivem Effekt. In unserem Projekt gibt es immer wieder große Schwierigkeiten, die Akteure auf strategisches Handeln zu vereinbaren. Eher als Vorteil kann die weit gehende Enthierarchisierung (Heterarchie) der Organisationen gelten. Es existieren kurze Dienstwege und wenige formale Ebenen. In Großunternehmen wird zwar verbal und symbolisch dem strategischen Management eine große Bedeutung geschenkt. Die Beschäftigung mit diesen Themen beschränkt sich jedoch auf die oberen Ebenen, deren Strategien häufig eine geringe Halbwertszeit aufweisen. Viele Akteure in Unternehmen wären sehr zufrieden, wenn sie nicht unentwegt von neuen Strategien hören müssen, die die bisherige Orientierung auf den Kopf stellen.

- Flexible Spezialisierung

Oft liegt eine produkt- bzw. technologiebezogene Spezialisierung vor. Die Kernkompetenz wird in Folge auch sehr eng definiert. Allen beteiligten Unternehmen war nicht bewusst, dass sie ihre Fähigkeiten auch zur Produktion und Vermarktung ganz anderer Produkte einsetzen könnten.

- Funktionspluralität

Es lässt sich von einer ausgeprägten Funktionshäufung sprechen. In KMU verfügen die Akteure in der Regel über diverse Erfahrungen und Fähigkeiten und bewältigen komplexe, oft ganzheitliche Aufgaben.

- Individuelle Kompetenzen

Die Kompetenzen der einzelnen Akteure sind als relativ weit und breit zu kennzeichnen. Es existieren zahlreiche Universalisten in KMU, die sich vornehmlich als Autodidakten die erforderlichen Fähigkeiten angeeignet haben (informeller Kompetenzerwerb). Eine geordnete Kompetenzentwicklung und organisatorisches Lernen (Knowledge Management) existieren in der Regel nicht.

¹⁶ Vgl. Bergmann, 1996.

- Stammeskulturen

Die Beziehungen wirken persönlich, familiär und wenig formalisiert. Die Umgangsformen und Rituale erinnern an traditionelle Stammeskulturen.¹⁷

- Eine hohe Flexibilität und Individualität äußert sich oft als Überlebenswillen bis hin zur Selbstausschöpfung. Muße gilt als Fremdwort. Es herrscht der Arbeitsethos vor. Lernen und Reflexion sind deshalb eher unwahrscheinlich. Alle Akteure müssen zumindest geschäftig wirken. Selbst bei Beratern möchte man „Körpersäfte fließen sehen“.

- Geringe Ressourcen

KMU verfügen über sehr begrenzte Ressourcen. Die operative Tätigkeit absorbiert alle Energie. *Organizational slack* wird schnell beseitigt.

- Geringe Selbstdistanz

Der Nutzen von Beratung und Reflexion wird selten gesehen. Eine ausgeprägte Self Made Orientierung verhindert die Akzeptanz externer Kompetenz. Eine Selbstreflexion und Selbstinfragestellung kommt deshalb wenig vor. Der Fokus liegt auf der Bewältigung operativer Aufgaben, ohne dass neue Sichtweisen und Möglichkeiten erzeugt werden können.

Unter Berücksichtigung dieser Besonderheiten und der vorher skizzierten Probleme haben wir uns besonders auf die Reflexion bisheriger Praxis, das Aufspüren von Kompetenzen und „Macken“ sowie die Entwicklung von aus dem Problem geborenen Lösungen konzentriert. Dabei bedienen wir uns dem Prozessdesign des *Solution Cycle*.

Es gibt, wie auch in vielen anderen Bereichen (Politik), kaum Schwierigkeiten bei der Suche nach möglichen Lösungen und Methoden. Vielmehr geht es um das „Wie“ der Verwirklichung. Wie können die betreffenden Akteure zur Einsicht gebracht werden? Wie findet man eine passende Gelegenheit zur Intervention? Wie findet man Zugang zu den betreffenden Promotoren? Wie kann man die notwendigen Veränderungen umsetzen? Es muss gemeinsam gefunden werden, was fehlt.

3. Das Managementprozess-Modell

In empirisch explorativen Projekten haben wir Unternehmen im strategischen Management-Prozess aktiv begleitet. Wir schildern unsere Beobachtungen und leiten gezielt Interventionen ein, um Entwicklungen zu bewirken. Dabei handelt es sich nicht immer um „schöpferische Zerstörung“¹⁸, da viele Kompetenzen vorliegen und eher sichtbar und handhabbar gemacht als verändert werden müssen.

Die acht Phasen des *Solution Cycle*¹⁹ können zu drei Hauptmodi (Modus = Stimmung, Tönung) zusammengefasst werden: Dieses lösungsorientierte Vorgehen stellt eine *Unit of Work* dar und ist Teil eines grundsätzlichen Entwicklungsprozesses.

¹⁷ Vgl. dazu Peoples, Bailey, 2003 S. 237.

¹⁸ Vgl. Schumpeter, 1926.

¹⁹ Vgl. besonders Bergmann, 2001.

Der *Perzeptive Modus* umfasst (Erkennen und Wahrnehmen) die ersten Beobachtungen, den Austausch von Sichtweisen sowie die gemeinsame Problembeschreibung und Visionsfindung. Hier werden die Marktanforderungen mittels Scanning und Monitoring (*Awareness*) aufgenommen sowie Kontext- und Aufgabenprämissen präzisiert. Es wird im Sinne von Gregory Bateson Wissen generiert (Lernstufe 0).²⁰ Dabei erscheint eine betont entschleunigte Vorgehensweise angemessen, um nicht der Neigung zum schnellen Eingreifen zu folgen. Eine behutsame und langsame Vorgehensweise ermöglicht eine genauere Wahrnehmung und die Berücksichtigung verschiedener Gesichtspunkte.

Eines der wichtigsten Ergebnisse ist das *Field Detecting*, die gemeinsame Beschreibung von Wirklichkeit und konkret der Kultur, Kompetenzen und damit der strategischen Ansatzpunkte. Hierbei wird versucht, die verschiedenen Problemsichtweisen zu einer gemeinsamen Figur zu vereinen. Es wird also im Dialog bestimmt, auf welchem Feld sich die wesentlichen Aufgaben befinden. Ein wesentliches Ziel besteht darin, die Akteure zu befähigen, sich selbst und ihre Beziehungsstruktur untereinander besser zu erkennen (K. Dörner).²¹

Zudem geht es in dieser Phase um die Ausbildung einer guten Beziehung unter den beteiligten Akteuren sowie um die Entwicklung eines *Common Ground* mit Regeln, Umgangsformen und Zielen. Gleichfalls gilt es, eine erreichbare Vision zu formulieren.

Wenn die zu lösende Aufgabe allen Beteiligten klar vor Augen steht, entwickelt sich oft ein gewisses „Flowgefühl“.²² Alle wissen worum es geht und die Ziele erscheinen erreichbar. Die oft komplizierten Probleme können zuweilen unergründlich einfach gelöst werden, wenn die selbstorganisierbare Lösungsfähigkeit entdeckt wird.²³

Der sich anschließende *Kreative Modus* dient der interaktiven Lösungskreation, der vertiefenden Planung von Interventionen sowie der aktiven Veränderung (Lernstufe 1). Es wird kreierte, selektiert, ausprobiert und realisiert. Hier werden Teams gebildet, Engagement entfacht, Lösungen kreierte, Veränderungen geplant und realisiert. Es wird Neues gelernt und verändert (Lernen Stufe 1). Die Akteure erleben ihre Selbstwirksamkeit und entdecken Kohärenz im Handeln, wenn sie eigenständig und verantwortlich entscheiden und in einer experimentierfreudigen Atmosphäre Neues ausprobieren dürfen, um zu finden, was fehlt.

Im *Reflektiven Modus* steht die Beobachtung der Veränderungen (Kontakt, Flow or Flop) im Vordergrund. Die Erfahrungen werden zu Mustern und Regeln systematisiert (*Best Patterns*), der Projektabschluss gefeiert und die lernorientierte Reflexion der Geschehnisse (Loslösung) manifestiert. Die Lernstufe 2 beinhaltet das Lernen zweiter Ordnung. Die Erfahrungen werden aus der Außenperspektive betrachtet und reflektiert. Im günstigen Fall können Erkenntnisse dritter Ordnung gewonnen werden, die ein Beitrag zur Metakompetenz bilden, einer universellen Problemlösefähigkeit des Systems. Diese Phasen werden in der Praxis gerne aus Effizienzgründen ausgelassen, um

²⁰ Vgl. zum Lernstufenkonzept Bateson, 1983 S. 366ff.

²¹ Vgl. Dörner, 2001. Der Psychiater Dörner hat deutlich gemacht, dass eine gute Beziehung zwischen Arzt und Patient das wichtigste ist und das der Arzt (hier könnte man auch Berater oder Manager sagen), auch keine perfekte, objektive Lösung weiß, sondern die Awareness erhöht.

²² Vgl. zum Flow-Konzept Csikszentmihaly, 1998.

²³ Vgl. zur systemischen Lösungsorientierung de Shazer, 1988.

Finden, was fehlt

direkt in das nächste Projekt hineinzustürzen. Reflexion und substanzielles Lernen bedarf jedoch der Muße.

Verknüpft man nun die skizzierten Erkenntnisse miteinander, so lassen sich Lösungsansätze ableiten, die an die individuellen Anforderungen eines jeden Unternehmens angepasst werden können. Auf Basis des *Solution Cycle* lassen sich gezielte Interventionen durchführen, die dabei helfen, wichtige (Veränderungs-) Impulse anzustoßen, positive Atmosphären zu schaffen und die Rahmenbedingungen für die Veränderungsprozesse selbst zu gestalten.

Der systemische Entwicklungsprozess soll nun Phasen bezogen betrachtet werden. Dabei wird auf die notwendigen Aufgaben wie auch die typischen Fehler in diesen Phasen hingewiesen:

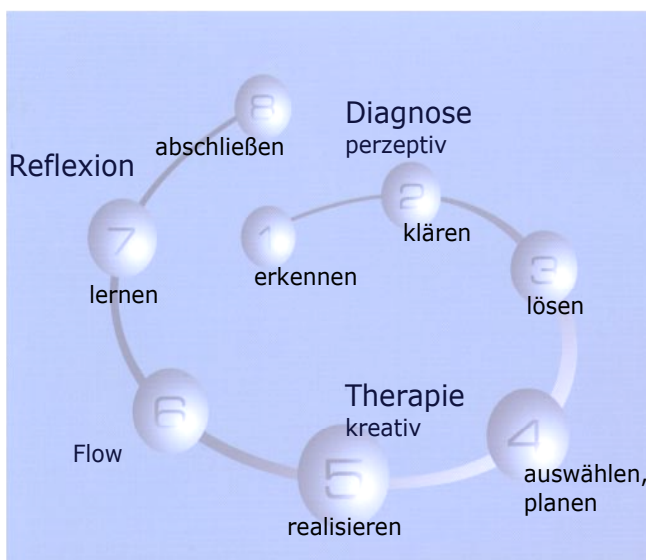


Abb.: Lern - und Lösungszyklus (*Solution Cycle*)

Ein Beobachter zweiter Ordnung sollte das Geschehen begleiten und kontextuell steuern. Dies können Manager mit großer Unabhängigkeit und Eigenständigkeit sein. Oft benötigt man aber auch Beobachter höherer Ordnung als „Hofnarren“. Manager haben die Aufgabe, Initiativen zu ermöglichen, den Rahmen und die Regeln interaktiv zu vereinbaren und ihre Einhaltung zu kontrollieren sowie die Atmosphäre passend zu gestalten. Jeder einseitige Eingriff unterminiert die Selbstorganisationsfähigkeit der beteiligten Akteure, mindert damit die Kompetenz und hemmt das Engagement. Die Führungskräfte fungieren als Moderatoren, die den Prozess durch gezielte Interventionen in Fluss bringen und halten. Sie achten weniger auf die strikte Einhaltung planmäßiger Ziele und Maßnahmen, als dass sie Handlungsmöglichkeiten eröffnen und die Verständigung der Akteure fördern.

Methodische Integration

Mit der Vereinbarung auf ein methodisches Vorgehen ist auch eine einfache Abstimmung und Koordination unterschiedlicher Bereiche möglich. Denn das universelle Prozessdesign ermöglicht jedem Akteur zu erkennen, in welchem

Stadium sich ein Projekt befindet sowie welche Methoden und Verhaltensweisen jeweils angemessen sind. Es kann insofern eine „methodische Integration“ erfolgen.

Das gemeinsame Wissen über das Vorgehen erzeugt Koordination und Identität. Bei konventionellen Vorgehensweisen wird eine Totalplanung mit detaillierter Abstimmung versucht. Aufgrund der hohen Komplexität und Dynamik scheitern diese allumfassenden Planungen aber sehr schnell. Zudem werden dann kaum Spielräume zur flexiblen Anpassung und Selbstorganisation gegeben, die u.a. das Engagement und die Motivation der Akteure steigern.

4. Der Strategische Management-Prozess

Ein Prozess wird durch einen Anstoß ins Rollen gebracht. Einzelne Akteure nehmen ein Problem oder eine Chance wahr und sehen sich veranlasst, aktiv zu werden. Es kann sich dabei um eine spontane Idee, eine wahrgenommene Krise, eine Reklamation des Kunden, eine Störung in Routineabläufen, die Reflexion bisheriger Abläufe, die Entwicklung neuer Produkte oder die Planung der Kommunikation handeln. Insbesondere muss festgelegt werden, auf welcher Abstraktionsebene der Prozess ablaufen soll. Entscheidend ist, ob es sich um die normative Rahmensetzung, die strategische Orientierung, oder konkrete Projekte handelt. In unseren Fällen sahen wir uns veranlasst, zunächst strategische Orientierungen (Identität, Kompetenzen, Vision) zu entwickeln, aus denen sich später die Innovationsstrategien ergeben konnten.

Kultur und Kompetenzen als Ausgangspunkt

Die Kultur und die Kompetenzen dienen als Ausgangspunkt für Neuentwicklungen. Es geht darum, festzustellen, wie man gesehen wird, was einem zugetraut wird und wo sich die eigene Position befindet, um von dort aus Perspektiven zu entwickeln. Kompetenzen können als von außen zuerkannte Problemlösefähigkeiten definiert werden.²⁴ Unternehmen als soziale Systeme werden diese Kompetenzen zugeordnet. In der jeweiligen Branche spricht man dann davon, dass „die das können“ oder es wird gesagt: „das trauen wir denen zu.“ Als Ausgangspunkt für die strategische Politik fungieren deshalb diese Kompetenzen.

Soziale Systeme können in ihrer Vernetzung als der „komplexe Akteur“ betrachtet werden. Sie handeln als Gesamtheiten mit eigenständiger Identität und Charakter, weil ähnliche Unterscheidungen zur Umwelt vorliegen, die als typisch für alle Akteure und deren Verhaltensweisen gelten. Die systemisch-relationale Betrachtungsweise geht von einer Problemstellung in Kommunikations- und Interaktions- Beziehungen aus. Erst der Blick auf die Gesamtkonstellationen gewährt Erkenntnisse über die Funktionsweise und die (system-)typische Entstehung von Problemen und Lösungen. Erst eine kommunikationstheoretische Analyse macht es möglich, die Prozesse und das Verhalten zu erklären.²⁵ Wenn man Unternehmen auf Kurs bringen möchte, sind deshalb diese Identitäten und Kompetenzen zu bestimmen, die das Unternehmen vom Umfeld unterscheidet und abgrenzt.

²⁴ Vgl. Erpenbeck, Heyse 1999 und Bergmann, Daub, Meurer, 2004.

²⁵ Vgl. z.B. Simon 1997, S. 131.

Die Kompetenzen dienen als „Pfad der Tugend“ oder als „innere Intelligenz“, die als Orientierung für die Unternehmensentwicklung dienen.

Produkte und Design gelten als „manifestierte Kommunikation“. Sie sind Ergebnis der internen Kommunikationsprozesse. Die externe Kommunikation (Vermarktung, Werbung) ist aus der Kultur von Unternehmen zu formen, um authentisch wirken zu können. Andernfalls tendieren die Unternehmen zur modischen Orientierung oder imitieren andere und verlassen dabei ihr „Selbst“. Nachhaltige Politik versucht den „Soul“ der Produkte und Kommunikationen zu entfalten²⁶, also eigenständige Angebote zu entwickeln, die dem eigenständigen Charakter und der Kultur des Unternehmens entsprechen.

In diesem Zusammenhang ist auf die Kontroverse von Ressourcen und Markt orientiertem Management hin zu weisen. Reine Marktorientierung verleitet zu opportunistischem Verhalten und führt zur Ausbeutung eigener Ressourcen. Die authentische Orientierung an eigenen Kompetenzen und Werten wird dann ergänzt durch eine situative Marktorientierung und differenzierte Angebotsgestaltung. Im systemischen Ansatz des Marketings wird dieser sinnfällige Kompromiss angestrebt.²⁷

Wir haben konkret die Kompetenzen der Unternehmen ermittelt und auf dieser Basis lukrative und zum Unternehmen passende Marktfelder definiert. Produktideen entstehen so aus der spezifischen Problemlösefähigkeit des Anbieters und werden mit Kunden und Nutzern interaktiv auf deren Bedürfnisse und Nutzungen ausgerichtet (Usability etc.). Im Prinzip ist dies ein zirkulärer oder relationaler Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager. Die Individuen finden zur Selbstwirksamkeit zurück.

4.1. Awareness - Erkennen der multiplen Realitäten

Zu Beginn eines Projekt-Prozesses sollte auf jeden Fall der Versuchung widerstanden werden, sofort in Aktion zu treten oder einseitige Maßnahmen zu beschließen. Rasender Stillstand ist oft die Folge. Wer am Anfang langsam geht, kommt danach umso schneller vorwärts. Es sind hier die multiplen Wirklichkeiten zu evozieren und zu erfassen. Die erste Phase besteht im Erkennen der Situation und der Akteure in vielfältigen Beschreibungen.

Selbst eine so simpel erscheinende Diagnosemethode wie die SWOT-Analyse birgt in ihrer Anwendung viele Gefahren. In konventioneller Theorie und Praxis wird von einem „objektiv“ erfassbaren Modell der Wirklichkeit ausgegangen und dem zufolge braucht man die Fakten nur eifrig zu sammeln. Wirklichkeit ist aber ein individuelles Phänomen. Jeder Mensch erfährt die Realität zumindest etwas anders, weil er oder sie autobiografisch wahrnimmt und Bedeutung beimisst. Alle „Fakten“ – egal ob hart oder soft – sind aus unterschiedlichen Perspektiven darzustellen. Eine besondere Gefahr besteht hier in

²⁶ Vgl. Czikkentmihaly 2004, S. 193ff.

²⁷ Vgl. dazu Steinmann/ Schreyögg 2001, S. 225f.

Tabuisierungen, Trivialattributionen („der Meier ist Schuld“, „das liegt am Verkauf“) und Macht bestimmter Entscheidungen.²⁸

Im Wesentlichen zu unterscheiden sind die verschiedenen Ebenen der Orientierung. Ein Unternehmen muss die Liquidität aufrechterhalten und zumindest mittelfristig rentabel arbeiten. Monetäre Zielgrößen sind als strenge Nebenbedingungen zu betrachten. Darüber hinaus gilt es aber auch, strategische und normative Orientierungen im Blick zu halten, um die dauerhafte Vitalität zu ermöglichen. In der nachstehenden Abbildung sind die Ebenen des Managements und die jeweiligen Informationsgrundlagen und Ziele im Überblick dargestellt.

Ebenen des Management	Indikatoren	Ziele
normativ	Erfolgsmuster Identität, Kompetenz	Vitalität, Metakompetenz
innovativ strategisch	Delphi, Szenarios/Trends Milieukontakt SWOT, Portfolios/ Markt-Position, Image	Neue Erfolgs- potenziale aktuelle
operativ	Erträge und Aufwand DB, KER, Lob- Beschwerde Cash flow	Zufriedenheit Rentabilität Liquidität

Abb.: Orientierungsgrundlagen im Management

Kulturdiagnosen

Die Kultur eines Unternehmens wird von außen nach innen beschrieben. Verschiedene Beobachter schildern ihre Sicht des Erscheinungsbildes (Logo, Website, Gebäude, Telefon). Die zweite Schicht sind die Geschichten die über das Unternehmen und seine Akteure erzählt werden. Fast in jedem Unternehmen existieren Heldengeschichten, Berichte über sagenhafte Gründer, Legenden usw. Die Geschichten, die über das Unternehmen erzählt werden, die Rituale und Regeln sind nur mittelbar wahrnehmbar und können mannigfaltige Interpretationen zulassen.

Eine weitere Schicht bilden die praktizierten Regeln, Usancen und Gewohnheiten (Wie wird entschieden, wer darf was? Wie wird gefeiert, wie entlassen und eingestellt?). Den Kern der Unternehmenskultur bilden die Werte. Diese sind zumeist in der Leitmotivstruktur der Unternehmer abzulesen, denn diese maßgeblichen Personen prägen die Kultur von innen. Auf sie wird geschaut, sie werden imitiert, sie stellen ein und prägen die Umgangsformen und Vorgehensweisen: „Wie der Herr so das Gescherr“.

²⁸ Besondere Beachtung finden in unserem Projekt die Problem erzeugenden Pseudolösungen (PePseL), wie sie von D. Dörner, Vester und Watzlawick so anschaulich beschreiben wurden (vgl. Darstellung bei Bergmann 2001 S. 57 ff)

Wir haben die Akteure in den Unternehmen zudem aufgefordert, die Firma als Person zu beschreiben und deren typische Charaktereigenschaften erfragt. Diese Metaphorik führt zu sehr anschaulichen Ergebnissen, weil die Probanden eine plastische Vorstellung von der Wirkung und Eigenart des Unternehmens entwickeln können.

Bei genauer Beobachtung der Besonderheiten, der Rituale, Geschichten, Usancen und Regeln kann man ein klares Bild des Unternehmens entwickeln. Regeln, Routinen, Vereinbarungen und symbolische Interaktion dienen der Verständigung und erleichtern die Koordination.²⁹ Erst die Ermittlung der zentralen Werte in der Unternehmenskultur geben Hinweise auf den Kern der Kultur, die Wertmaßstäbe und besonderen Kompetenzen.

Zur Ermittlung der Werte einer Kultur und der Seele des Systems hat sich in unseren Studien die Leitmotivanalyse als sehr aussagekräftig und operabel erwiesen. Die Diagnose basiert auf Untersuchungen von Steven Reiss zu Leitmotiven (*Basic Desires*). Reiss hat sechzehn kulturunabhängige Leitmotivationen ermittelt. Es wird der eigenständige Charakter und die Kernkompetenz deutlicher, die als Ausgangspunkt und Fixstern der Entwicklung dienen kann.³⁰

Der Kulturkern des Systems und seine äußeren Merkmale sollten möglichst in Einklang gebracht werden, damit sich alle Stakeholder gut orientieren können. Das heißt, das Erscheinungsbild (CD, Logo, Werbung), die Geschichten über die Firma (PR, Image) sowie die Regeln und Rituale (Spielregeln, Leitlinien, Verträge) sollten aus der Identität der Unternehmung entspringen und ein konsistenter Ausdruck dessen sein,³¹ um kohärentes Verhalten zu ermöglichen.

Verschiedene Identitäten ringen um die Bedeutung. Die Anziehungskraft eines Systems verstärkt sich mit einem klaren Wertesystem und deutlicher Grenzziehung zu den Umsystemen.

Unternehmen müssen das „Paradox der Veränderung“ („Werde, der du bist.“ Nietzsche) bewältigen und Wandel konsolidieren sowie ihre spezielle Eigenart näher rücken. Sie geraten durch Abgrenzung in Kontakt und können eine integrierte Kommunikation von innen nach außen entwickeln, die sich durch eigenständige und abgestimmte Tonalität und Inhalte auszeichnet.

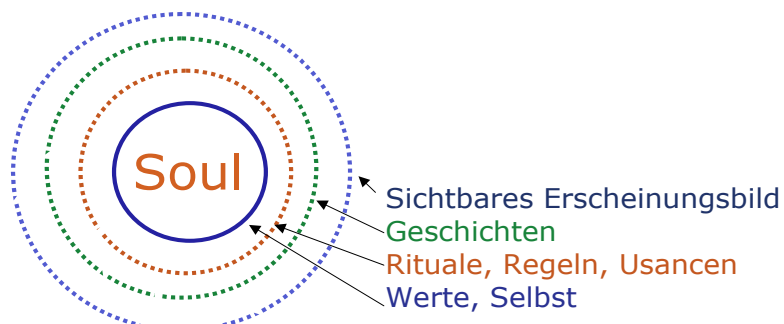


Abb.: Die kulturellen Schichten eines sozialen Systems

²⁹ Vgl. Hejl, Stahl, 2001 zu diesen Interaktionsstandards, die sie Synreferenzen nennen.

³⁰ Vgl. Reiss, 2000 und mit anonymisierten Fragebögen können die zentralen Motive ermittelt werden. Auch hier dienen ergänzende Beobachtungen (dichte Beschreibungen, Sprach- und Textanalysen) der Diagnose.

³¹ Vgl. dazu genauer Hofstede, 1997.

Die Kulturtypen werden anhand der folgenden Kategorien differenziert³²: Machtdistanz (Hierarchie, Zentralität), Unsicherheitsvermeidung (Absicherung, Risikofreude), Prozessorientierung, und Maskulinität.

Kategorien für Lernkulturen:

Machtdistanz

Unsicherheitsvermeidung

Maskulinität (vs. Femininität)

Kollektivität (vs. Individualität)

Einheitlichkeit (vs. Diversität)

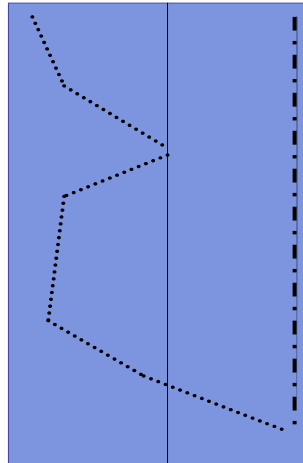
Inhaltsorientierung (vs. Prozess.)

Medieneinsatz

Struktur/Zeit

Machtstruktur

Lernkultur



In der oben stehenden Grafik wird eine lernförderliche Kultur der Machtstruktur gegenübergestellt („Wer die Macht hat, braucht nicht zu lernen“, Merton Deutsch). Lernen wird bei geringer Machtdistanz, Experimentierfreude, ausgeglichenem Geschlechterverhältnis, großer Vielfalt, Prozessorientierung, angemessenem Medieneinsatz und klarer Zeitstruktur gefördert.³³

Muster erkennen - Familienstrukturen prägen

Damit man sich ein anschauliches Bild der aktuellen Abläufe in einem Unternehmen erstellen kann, sind die Binnenbeziehungen in den Subkulturen zu untersuchen. Es geht dabei um die Extraktion von Mustern, die typische Prozesse und Interaktionen erkennen lassen. In Familienunternehmen (wie in unserem Projekt und wie in den meisten KMU) gilt es zudem die Familiendynamik einzufangen. Zur Diagnose eignen sich besonders Psychogramme von Unternehmen, Netzwerkanalysen³⁴ und die Organisationsaufstellung (*Sculpturing*).³⁵ Auch Fotografien von Büros und Filmsequenzen von Arbeitssituationen erhellen die Situation.

In einigen kleineren Unternehmen mit nur wenigen Akteuren haben wir eine vollständige Beschreibung der kommunikativen Beziehungen mit Netzwerk-Diagnosen (Ucinet/Gamma) durchführen können. Dabei werden alle Akteure zu ihren Gesprächspartnern, den Anlässen und der Qualität der Kommunikation befragt. Man kann auf diese Weise einiges über die typischen kommunikativen Handlungen in Erfahrung bringen und auf der Basis der Diagnoseergebnisse mit den Beteiligten notwendige Veränderungen einleiten.

³² Vgl. Hofstede, 1997.

³³ Vgl. Bergmann, Daub, Meurer, 2004.

³⁴ Vgl. Bergmann, Daub, Meurer, 2004.

³⁵ Vgl. Schweitzer 1996, S. 111ff.

Als weitere Methoden bieten sich ethnografische Beschreibungen (*Thick Descriptions*)³⁶ sowie *Mind Mapping* und die *Open Space Technology* an.³⁷

Alle genannten Methoden dienen der Visualisierung und dem Spiegeln sozialer Wirklichkeit in Unternehmen.

Wirklichkeit kommt von Wirkung

Wirklichkeit entsteht aus Wirkung und ist von Wahrheit zu unterscheiden. Menschen orientieren ihre Handlungen an subjektiven Wahrnehmungen. Wenn ein Arzt kompetent wirkt, dann agiert er wirksam. Wer heilt hat recht. Wenn die Wirkung nur auf seiner glaubhaften Inszenierung (mit weißem Kittel und kryptischer Begrifflichkeit) beruht, ist er trotzdem wirksam. Wenn ein Unternehmen kompetent wirkt, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit das Problem lösen können. Wir haben es mit einer relational aufgebauten Wirkung, bzw. einer interaktiv durch die Beteiligten selbst konstruierten Wirksamkeit zu tun.

So ist auch nur ein geringer Prozentsatz (ca. 8%) der kommunikativen Wirkung von Marktangeboten auf die Produktfunktionen zurück zu führen.³⁸ Viel entscheidender ist die Wirkung auf den Betrachter (Kunde, Nutzer). Die Sichtweise der entscheidenden Kunden und Nutzer wird aber nur in Ausnahmefällen in die Produktentwicklung mit einbezogen. Es erfolgen meistens nur Aussagen wie: "der Kunde wünscht mehr Stauraum", die von insbesondere Vertriebsleitern ostentativ geäußert werden. Es fehlt dabei an Differenzierung und Reflexion. Zudem sind es nur Aussagen über Aussagen von Menschen, die damit ihre subjektiven Wahrnehmungen schildern und bestimmte Interessen verfolgen.

Besser erscheint es insofern, die Kunden in die Prozesse zu integrieren und selbstbewusst eine kompetente Wirkung zu erzielen, indem im Vorfeld eine zum Unternehmen passende Auswahl getroffen wird. Die später erhoffte Akzeptanz und Begeisterung werden schon hier erzeugt, wenn die späteren Nutzer und weitere Stakeholder in den Erkenntnisprozess integriert werden. Die *Usability* Diagnose beginnt insofern schon in den ersten Phasen. So können Vertrauenskunden in Workshops geladen werden, um ihre Sichtweisen und Erkenntnisse einzubringen. Die Oberfläche des Systems wird erweitert um das Bewusstsein zu erweitern und Wahrnehmungsroutinen zu stören. Dieser öffnende Prozess erzeugt Änderungschancen. Aus der Vielfalt der Sichtweisen entstehen weitere Erkenntnisse. Die Integration verschiedener Stakeholder erzeugt Akzeptanz und Engagement. Wenn die multiplen Realitäten erkannt sind, gilt es in einem Dialog Gemeinsamkeiten zu entdecken. Konkreter: Ein Hersteller von Industrieprodukten ist gut beraten, nicht die Fülle seiner technischen Möglichkeiten zu präsentieren, sondern die zur Kompetenz des Unternehmens passende Auswahl als Konzept zu präsentieren. Die Wirkung auf den Kunden besteht wahrscheinlich in einer Reduzierung von Unsicherheit und Steigerung der Attraktivität des Anbieters.

Am Anfang eines Erneuerungsprozesses steht immer das Bewusstmachen, die Erkenntnis unterschiedlicher Sichtweisen. Ziel ist, im Verlaufe einen intensiven

³⁶ Vgl. Geertz 1986 S. 11.

³⁷ Vgl. im Überblick Bergmann 2001.

³⁸ Vgl. Zaltman 2003.

Kontakt zu den Nutzern sowie gestaltenden und beeinflussenden Akteuren herzustellen. Überraschend erscheint es für viele Experten, dass es die richtige, wahre Lösung nicht gibt. Die komplexen Zusammenhänge durchschauen zu wollen kann als anmaßend bezeichnet werden. Objektive Erkenntnis ist in systemischer Sicht nicht denkbar. Wirklichkeit ist immer individuell interpretierte Realitätserfahrung. Es geht um das Kennenlernen der Akteure und der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven.

Wesentlich ist hier das Erkennen von Mustern und Stereotypen, die die Vitalität behindern. Wie in allen weiteren Prozessschritten werden hier auf vier Ebenen Erkenntnisse erworben.

- Strukturell organisatorisch versuchen wir die Interaktions-, Macht- und Rollenbeziehungen abzubilden.
- Auch der Umgang mit Zeit (Zeitgestaltung, Pausen, Kairos) gibt Hinweise auf die Kultur des Unternehmens.
- Wir beschreiben zudem die architektonischen und gestalterischen Umfeldler.
- Besonderes Augenmerk gilt letztlich den sprachlichen und bildlichen Ausdrucksmitteln (Kommunikation) des Systems.

In der nächsten Phase werden diese verschiedenen Beschreibungen zu einer Figur, zu einem Bild geformt. Es geht dabei um gemeinsame Problembeschreibungen, das gemeinsame Erkennen der zentralen Kompetenzen und die Entwicklung einer Vision als positives Zukunftsbild.

4.2.2 Diagnose und Vision

In der zweiten Phase sind die multiplen Wirklichkeiten (Sichtweisen, Interessen) klärend zu einem gemeinsamen Bild (*Common Figure*) zu formen, gemeinsame Regeln zu vereinbaren (*Common Ground*) und die wesentlichen Ansatzpunkte zu definieren – oder besser gesagt auszuhandeln. Denn diese Festlegung auf Regeln und Aufgaben geschieht häufig machtdeterminiert.

In den meisten Fällen geht es um die Identifikation wirksamer Lösungsansätze. Viele Akteure neigen eher zu einer Problemorientierung, einer Katastrophierung und Negativsicht. Dabei geht es eher darum, das zu finden, was fehlt.

4.2.2.1 Die Probleme und „Macken“ des Systems

Im Umgang mit Problemen können die Eigenarten eines Systems erkannt und Ansatzpunkte für die Kompetenzentwicklung gefunden werden. Ein Problem ist ein unerwünschter Zustand, der in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt.³⁹ Mindestens eine Person benennt das Problem und löst damit zumeist eine Diskussion darüber aus, worin das Problem eigentlich besteht, wo die Ursachen liegen und ob es den richtigen Namen trägt. Der Problemzustand wird als veränderungsbedürftig bezeichnet und ist prinzipiell veränderbar, weil er von mindestens einem Akteur von Schicksal und Pech unterschieden wird. Probleme werden entdeckt und/oder erfunden. Es entwickelt sich ein problemdeterminiertes System, indem wiederum Erklärungen für Entstehung und

³⁹ Vgl. insbes. v. Schlippe, Schweitzer, 1997 S. 102f.

Ursachen diskutiert werden. Dann werden stabilisierende Beschreibungen und gewöhnende Arrangements folgen oder aber neue Möglichkeiten der Veränderung kreiert und damit Lösungen gefunden.

Es gibt allerdings eine Vielzahl von Problemlösungsstrategien, welche die Lage noch verschlechtern. Auf Basis der Erkenntnisse von D. Dörner, Paul Watzlawick, Frederic Vester und anderen und weiteren systemischen Erkenntnissen können typische Problemlösungsfallen aufgezeigt werden.⁴⁰

Wir nennen sie *Verschlimmbesserungen* oder *Problem erzeugende Pseudolösungen (PePsel)*.

Geringe Bewusstheit: (Besonders in den ersten Phasen)

Zuweilen werden in Lösungsprozessen einzelne Akteure „abgehängt“, um einen schnellen und reibungslosen Prozess zu gewährleisten. Gerade die bewusste und behutsame Gestaltung des Beginns ermöglicht später die sinnvolle Zeitersparnis, weil alle engagiert und rückhaltlos das Projekt fördern.

Probleme wachsen oft langsam und allmählich und werden erst bei Erreichen eines erheblichen Ausmaßes gewahr. Auch in guten Zeiten, sollte man sich deshalb dem oben genannten Stresstest unterziehen, um psychisch, strukturelle Probleme anzugehen.

Fatalismus - Die Angst vor der Zukunft: (Phasen 1 und 2)

Entwicklungen werden oft als unveränderlich angesehen. Eltern, Lehrer, Kunden, Wettbewerber und die Gesellschaft haben „soviel Unheil angerichtet, dass nun nichts mehr zu ändern ist“. Es werden bestimmte Ursachen analysiert, die aber nicht beeinflussbar sind und somit das Schicksal determinieren. Alles wird erklärt, aber nichts gelöst. Das Verhalten anderer wird nicht im systemischen Kontext gesehen, sondern als feststehende, charakterliche Größe. Die Wettbewerber werden als unangreifbar bewundert, Krisen als Schicksal deklariert und man begibt sich in die „erlernte Hilflosigkeit“. Hier wird die Zukunft diffus beschrieben und eher als finster bezeichnet. Es existieren keine Ziele, Visionen und Vorstellungen über wünschenswerte Zustände, die man in kleinen Schritten erreichen könnte. Hier gilt es, die Selbstermächtigung der Akteure zu fördern und die Kompetenzen zu entdecken.

Fehl- und Trivialattribution: (Phase 1 und 2)

Auftretende Probleme werden einzelnen Ursachen und/oder Schuldigen zugeordnet, obwohl das in komplexen Zusammenhängen kaum möglich ist und dadurch die Energie zur Lösungsfindung abgezogen wird. Vielmehr sind *Fehlertoleranz*, die Akzeptanz des Paradoxen (*tolerance of ambiguity*) sowie die konsequente Orientierung an eigenen Ressourcen und den Möglichkeiten der zukünftigen Verbesserung sinnvolle Orientierungen.

Trennung von Handeln und Denken: (Zwischen Phase 4 und 5)

Besonders abträglich erscheint die personelle Trennung von „Konzeptionisten“ und Ausführenden. Kaum jemand führt gerne Projekte aus, die andere erdacht haben. Es entsteht oft der Effekt, dass Kritiker am Spielfeldrand auf die Akteure einwirken, sie vom erfolgreichen Agieren ablenken und nur beschreiben, wie es hätte noch besser laufen können, ohne Hilfestellungen zu geben, Lösungen anzubieten oder Verantwortung zu übernehmen.

Mehr desselben: (Phasen 1 und 5)

⁴⁰ Vgl. Watzlawick, Weakland, Fish, 1988 S. 52ff; Vester, 1980, Dörner, D. 1989.

Eine beliebte Lösung besteht in der Verstärkung der bisherigen Strategie: mehr desselben. Ich baue mehr Straßen und ernte mehr Verkehr, ich spare und spare und ernte immer mehr Verluste. Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es. Es muss aber in vielen Fällen aus dem alten Muster ausgetreten werden. Die Lösung besteht auch hierbei im Aufsuchen neuer Wege und Perspektiven, im *Ent-Lernen* der angestammten Stereotypen und Rezepte. Gerade Systeme, die sich in Erfolgsgewissheit selbst versiegelt haben, benötigen Störungen und Krisen, um notwendige Veränderungen einleiten zu können.

Oft drückt sich dieses Verhalten in Aktionismus aus:

In vielen Unternehmen droht man in operativer Hektik zu versinken, jüngste Ereignisse werden dort überbetont und Aktionismus, demonstrativer Fleiß und Tempo führen zu „rasendem Stillstand“.

Utopien frustrieren: (Phase 2)

Unrealistische Visionen frustrieren die Betroffenen. Weil die gesetzten Ziele nicht erreichbar sind, werden sie erst gar nicht angestrebt. Utopien öffnen nicht wie Visionen neue Perspektiven, sondern tendieren zur Konstruktion von neuen Problemen. Sie bedürfen der Formulierung kleiner und damit überschaubarer Realisierungsschritte.

Unzulässige Vereinfachung und der Traum von der Beherrschbarkeit: (Besonders in Phase 2 und 4)

Wenn ich unzulässig vereinfache, produziere ich gerade in komplexen Systemen weitere Probleme. Nur komplexe Systeme können ebenso komplexe Kontexte verarbeiten. Insofern ist darauf zu achten, nicht aus verständlichem Vereinfachungswunsch die schnelle Patentlösung anzustreben, Probleme zu leugnen oder umgehen zu wollen.

Glaube an Objektivität: (Besonders in Phase 1 und 2)

Zuweilen werden Probleme als objektiv gegeben und einfach beschreibbar dargestellt. Dabei sind Wirklichkeiten und so auch Probleme subjektiv konstruiert und beruhen auf sehr komplexen Ursachen. Wir leben in tendenziell unterschiedlichen Erlebniswirklichkeiten und können lediglich die Wahrscheinlichkeit von Verständigung erhöhen.

Wahl paradox: (Phase 3)

Wenn ich paradox kommuniziere, produziere ich auch weitere Probleme. „Nun seid doch endlich kreativ“ und „verhalte Dich natürlich“ sind solche in sich widersprüchlichen Imperative. Es ist durchaus zulässig und oft hilfreich, paradox zu intervenieren, wenn sich Muster festgefahren haben. Doch werden Prozesse nicht durch Kommandos und Empfehlungen initiiert, die dem Inhalt emotional widersprechen.

Nicht- Kommunikation: (Phase 4)

Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit. Probleme entstehen erst durch ihre Dramatisierung und die demonstrative Lustlosigkeit. In vielen Fällen können oder wollen einige Akteure gar nicht an der Kommunikation teilnehmen. Es wird keine gemeinsame Realität oder Sprachebene gefunden, die Energie bleibt verborgen oder das Thema wird als unwichtig deklariert. Es wird unverständlich und verklärend kommuniziert, zuweilen auch der Kreis der Kommunikationspartner bewusst beschränkt bis nur noch „Mitnörgler“ vorhanden sind. Doch, was alle angeht, müssen auch alle entscheiden.

Einseitige Entscheidungen und Heroismus: (Phase 4)

Sehr problematisch aber gut zu beobachten ist die Tendenz in sozialen Unternehmen, einzelnen Führungspersonen große Spielräume zu lassen. Es ist nun nicht so, dass Spielräume an sich schlecht sind, nur werden hier Personen in eine unangreifbare Position gebracht, wo sie unkontrolliert ihren Egoismen fröhnen können.

Glaube an Beherrschbarkeit und einfache Vernunft: (Phase 4 und 5)

Vielfach werden komplexe Systeme als prinzipiell beherrsch- und steuerbar interpretiert. Soziale Systeme sind aber nur indirekt beeinflussbar und nicht direktiv lenkbar. Weder Anordnung und Planung, noch unstrukturiertes Durchwursteln („Irgendwie“- Lösungen) helfen in diesen Situationen weiter.

Leugnung des Unbewussten:

Wahrscheinlich sind uns nur Bruchteile des Erlebten bewusst. Das Meiste bleibt verborgen und steuert unser Verhalten trotzdem. Kommunikation, Bewusstsein und biologische Prozesse in unserem Körper sind voneinander relativ unabhängige, selbstreferentielle Systeme.

Veränderungen leugnen: (Phase 6)

Einige Akteure richten ihre Aufmerksamkeit vornehmlich auf statische Dinge. Veränderungen und Verbesserungen werden nicht registriert. Erreichte Erfolge werden nicht gewürdigt und eher als Zufallsergebnisse deklariert. Das Glas ist eher halb leer.

Katastrophierung: (in allen Phasen)

Angesichts der horrenden Komplexität kann Verwirrung entstehen. Das Feld und das Problem werden nicht klar identifizierbar. Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich weit auseinander und sind zudem zirkulär verknüpft. Die komplexen Beziehungen sind strukturell zu erfassen. In dieser Situation wird das Denken und Handeln zuweilen ganz eingestellt. Dazu gesellt sich dann die Minussymptomatik, es wird die Bestätigung der eigenen Defizite und Schwächen geradezu gesucht und die Probleme „katastrophiert“. Die Handlungs- und Risikofreude reduziert sich und damit der Veränderungswille.

Macht und Tabus blockieren die Veränderung: (Phase 5)

Besonders wichtig erscheint uns, auf die unterschiedlichen Interessen und Einflussmöglichkeiten zu achten. Einigen Akteuren ist es möglich, die Ziele und Vorgehensweisen zu dominieren. Bestimmte Themen werden zu Tabus erklärt, Realitäten nicht „für wahr genommen“. Im Gegenzug tritt Reaktanz, also Widerstreben gegen Verhaltensbeeinflussung, in Form von Widerstreben, innerer Kündigung, Trotz und Dienst nach Vorschrift auf.

Fehler wiederholen, non triviales Lernen: (Phase 7)

Nur wenige Menschen sind geneigt non trivial zu lernen und wirklich Veränderungen einzuleiten. Erst wenn der Leidensdruck ein erhebliches Ausmaß angenommen hat, steigt die Bereitschaft. In Unternehmen ist das ähnlich. Fehler werden wiederholt, zahlreiche Pseudo-Aktivitäten initiiert, um möglichst nichts zu verändern. Es gibt kaum Zeit und Raum für Reflexion und substanzielles Lernen höherer Ordnung. Damit wird das Scheitern chronifiziert.

Endlosigkeit: (Phase 8)

In vielen Unternehmen werden einmal begonnene Projekte nicht beendet. Hier fehlt es an Konsequenz und Nachhaltigkeit. Manchmal resultiert die Nichtbeendigung auch aus Unentschiedenheit oder es hängen Positionen und Mittel an einem Projekt. Von „toten Pferden“ sollte man aber absteigen, statt sie für lebendig zu erklären.

Alle skizzierten Problemerzeugungen können als typische Stereotype bezeichnet werden, die die schwierige Situation in turbulenten Kontexten sinnvoll zu agieren noch weiter verschlimmern. Aus der Umkehrung dieser *PePsel* können sinnvolle Ansatzpunkte zur Lösung und zur Revitalisierung ermittelt werden. Wenn die Probleme dialogisch thematisiert wurden, können visionäre Wege zur verbessernden Veränderung kreiert werden. „Und es ist nicht verwunderlich, dass die tiefsten Probleme eigentlich *keine* Probleme sind“, wie Ludwig Wittgenstein einst formulierte. Metakompetenz erscheint möglich.

In den einzelnen Phasen des Solution Cycle können typische Grundmuster von Problem erzeugenden Pseudolösungen oder *failure factors* aufgezeigt werden. In allen Phasen drohen die Erstarrung und das Scheitern. Management dient dazu, immer wieder die Bremse zu lösen, Entwicklungen und Lernen zu ermöglichen und zum *Flow* zurückzufinden.

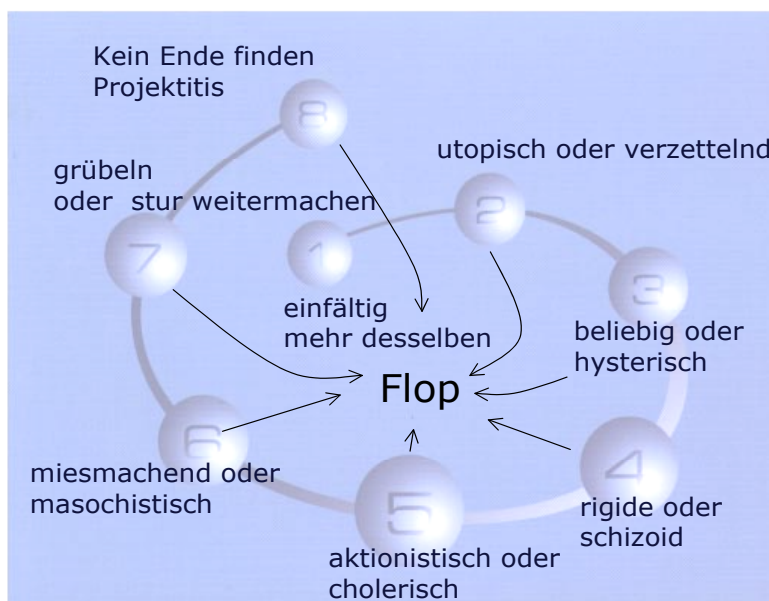


Abb.: Solution Cycle mit Failure Factors

Die Macke des Systems

Soziale Systeme bis zu ca. 150 Personen agieren als Kollektiv relativ homogen. Da kleinere soziale Systeme eine starke Binnenkohäsion aufweisen wirken sie in ihren Handlungen wie ein Akteur. Die Kommunikationsstrukturen bilden dabei als Netzwerk eine ähnliche Struktur ab, wie wir sie im individuellen Gehirn neuronal vorfinden. Deshalb kann man es wagen, die Persönlichkeitsmodelle für Diagnosen von Unternehmen zu nutzen. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass sich Persönlichkeiten relational ausprägen, also abhängig vom Kontext wirken.⁴¹

⁴¹ Vgl. Erpenbeck, 2003.

In fast allen Unternehmen sind bestimmte neurotische Grundmuster erkennbar, die „Macken“ des Systems. Es handelt sich dabei in der Regel um Angst und Unsicherheitsphänomene oder um teilnahmslose Langeweile und Indifferenz. Menschen reagieren im Stress gemäß ihrer typischen Defizite („Macken“) und äußern dieses Verhalten besonders auch in Gruppen und Kollektiven. Da sich gleich und gleich gern zusammenfindet, reagiert die Gruppe sogar potenziert so wie die Einzelnen. Die Angst oder Unsicherheit äußert sich in schizoider Entscheidungshemmung, verdrängender Tabuisierung, cholerischem Aktionismus, rigidem Perfektionismus, masochistischer Selbstausbeutung oder oralem Utopismus. Indifferenz und Interesslosigkeit äußert sich in Traurigkeit und depressiven Stimmungen und Ausdrucksweisen.⁴²

An anderer Stelle habe ich das Modell der *Brain Map* ausgiebig erläutert. Deshalb sollen hier nur die verschiedenen Ausprägungen der positiven und negativen Merkmale skizziert werden. Im positiven Falle handelt es sich um eine differenziertes Modell der Kompetenzen (Problemlösefähigkeiten), im negativen um neurotische Muster (*failure factors*), die zum Scheitern beitragen.

Grundmodell ist bei beiden die *Brain Map*⁴³ als Abbild der Grundorientierungen menschlichen Verhaltens: Analytische Faktenorientierung vs. Emotionalität, Herkunfts- vs. Zukunftsorientierung.

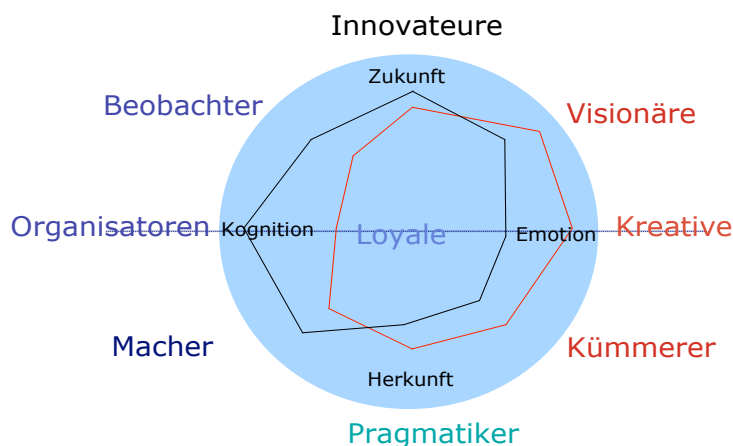


Abb.: Brain Map und Kompetenzen

⁴² Vgl. zu den psychischen Störungen Riemann, 1999 und Sandmeyer, Stark, 2004, auch www.prof-stark.de.

⁴³ Vgl. Bergmann, 2003c.

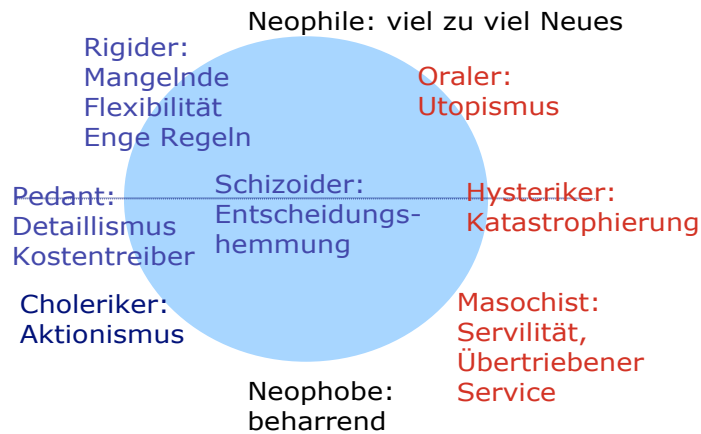


Abb. Brain Map mit negativen Symptomen

Der Stresstest macht Mangelerscheinungen deutlich

Als besonders wirksam hat sich ein so genannter Stresstest erwiesen. Wenn man diese Systeme mit Stress konfrontiert, offenbaren sie ähnlich wie Menschen ihr Defizit, ihre Schwachstellen. Der Stresstest besteht in komplizierten Anfragen oder Reklamationen, Erzeugen von Zeitdruck usw. Auch die Beobachtung des Systems vor wichtigen Terminen (Messen, Präsentationen) zeigt die Schwachstellen und Reaktionsweisen auf.

Diese Analysen werden von verschiedenen Personen durchgeführt und in Gruppendialogen gemeinsam ausgewertet. Als Ergebnis liegt fast immer ein klares Bild dessen vor Augen, was im betreffenden Unternehmen fehlt.

Man gewinnt ein Bild der Unternehmung mit den typischen Entscheidungswegen, Usancen und Hinweise auf den zentralen psychosozialen Mangel des Systems. Wir konnten feststellen, dass weniger die „betriebswirtschaftlichen“ Defizite als vielmehr die Erstarrung der Systeme in ihrer psycho-sozialen Struktur Probleme und Krisen verursacht. Andersherum ergeben sich neue Chancen und erfolgreiches Handeln mit der Befreiung aus diesen Verstrickungen. Die Vitalität von Systemen entwickelt sich aus koevolutiven Beziehungen der Akteure untereinander.

In den untersuchten Unternehmen lag u. E. eine starke Binnenorientierung vor. Nur etwa 30% der Arbeitszeit wird kundenorientiert genutzt. Hauptsächlich wird die Zeit für technische Probleme, die Diskussion über Produktfunktionen und -formen, die Koordination zwischen den Akteuren, Konfliktlösung usw. verwendet. Auffällig ist der häufige Aufenthalt in Meetings und die „Zerspannung“ des Alltags im Minutentakt, sodass strategisches, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Verhalten unwahrscheinlich wird. Die meisten Akteure beschrieben in unseren Studien⁴⁴ ihre Unternehmung als »Organismus« oder als »Familie«. Die dynamische Komplexität und der dadurch ausgelöste stete Wandel bewirken bei vielen Betrachtern den Eindruck, es handele sich um ein lebendiges System, das Organe neu bildet und andere verändert oder abstößt. Besonders die Unternehmen, die die meisten Erfolgsspielregeln erfüllten, beurteilten sich als organisch. In anderen Fällen zeigte sich eher ein ambivalentes Bild, in dem das eigene Unternehmen

⁴⁴ Vgl. Bergmann, Meurer, 2001, 2003.

vorrangig als »Maschine« oder »Pyramide« bezeichnet wurde. Dies deutet eher auf eine technoide, hierarchische Situation des Unternehmens hin. Kleinere Unternehmen besonders aus dem Dienstleistungsfeld sehen sich als Familie und zuweilen als Gehirn oder Computer. Das erinnert daran, dass die meisten Firmen aus Familien oder familienähnlichen Sphären entstanden sind und zumeist auch familiär geführt werden. »Gehirn« und »Computer« sind Metaphern, die ebenfalls gerne von Beratungs- und Entwicklungsunternehmen genannt wurden. Insgesamt überwiegen die auf Änderungsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit hin deutenden eher fluiden und organischen Metaphern.

Wenn das betreffende Muster gemeinsam entdeckt wurde, kann man zu gezielten Therapien übergehen und sich zum Beispiel auf die effektive Herbeiführung gemeinsamer Entscheidungen, den Abbau von Unsicherheiten, die „entschleunigte“ Vorgehensweise, die Entdeckung von Ordnung und Schönheit, die „Entzettelung“ usw. kümmern.

In vier wesentlichen Bereichen kann konkret nach fehlenden Aspekten gesucht werden. Auf der organisatorischen Ebene können dies zu wenig Freiräume oder zu wenige Kompetenzen sein. Auf architektonischer und gestalterischer Ebene fehlen eventuell die passenden Räume und Materialien. Es kann aber auch an Zeit für Experimente und Erprobungen oder an Bildern, Vorstellungen und einer angemessenen Sprache mangeln. Die Bereiche Organisation, Sprache, Architektur und Timing sind die Interventionsarten, die eine Veränderung einleiten können. In allen Schritten des Solution Cycle spielen sie eine große Rolle, ob es sich um Diagnose, Therapie oder um Lernen handelt.

4.2.2.2. Kernkompetenz: Produkt und Technik unabhängige Problemlösefähigkeit

Wenn die zentralen Probleme (Macke, Sollbruchstelle) des Systems erkannt sind geht es darum, die Fähigkeiten zu beschreiben. Oft handelt es sich dabei um die Kehrseite der Medaille. In bestimmten Bereichen wird jedes System als kompetent, nämlich als fähig, zuständig und bereit beschrieben.⁴⁵ Ansonsten würde es am Markt gar nicht mehr bestehen. Diese Kompetenz besteht in einer herausragenden Problemlösefähigkeit oder Nutzenstiftung.

Mit Crawford und Mathews kann man von fünf Basis-Kompetenzen ausgehen, von denen jedes Unternehmen nur eine auf herausragendem Niveau realisieren kann.⁴⁶ Die anderen werden dann in einem guten Branchenstandard erfüllt. Die Autoren sprechen von Zugang (Amazon), Produkt (Porsche), Preis (Aldi, Lidl), Erfahrung (IKEA, Berater) und Service (Mc Donalds). Auf dieser Basis können dann im Dialog verschiedener Stakeholder die vom Produkt unabhängigen Kernkompetenzen als wesentliche selbstorganisierte Problemlösefähigkeiten beschrieben werden.

Methodisch gestützt wird dieses Vorgehen durch die Analyse von Kulturebenen und – kategorien wie sie beispielsweise der Kulturwissenschaftler Geert Hofstede entwickelt hat.⁴⁷ Diese Kulturbeschreibungen dienen als Basis für die Gestaltung von Produkten und Kommunikation des Unternehmens.⁴⁸

⁴⁵ Vgl. zur Inkompetenzkompensationskompetenz Marquardt 1975.

⁴⁶ Vgl. Crawford, Mathews 2001

⁴⁷ Vgl. Hofstede, 1997.

⁴⁸ Vgl. Ogilvy, 2004 zum existenzialistischen Strategie Ansatz.

Vileda produzierte früher Ledersohlen, Nokia Gummistiefel, Oetker früher und heute alles Mögliche. Wenn diese Unternehmen auf eine produktorientierte Kompetenz festgelegt wären, könnten sie sich nicht entwickeln. Die Kernkompetenz kann also als eine kontextneutrale und zeitstabile Metakompetenz beschrieben werden. Diese universelle Problemlösefähigkeit gilt es in den Unternehmen auf zu spüren.

Verschiedene Sichtweisen sind zu einem Bild zu formen (*Field Detecting*). Bevor ein Problem gelöst werden kann, muss es zunächst umfänglich beschrieben und identifiziert werden. Lösungsorientierung meint hier, obwohl das zunächst paradox klingen mag, Verharren in den Fragen und Problemen. Wenn unterschiedliche Zugänge und Sichtweisen möglich sind, entstehen die Lösungen oft beiläufig. Es geht dabei aber mehr um vielschichtige Beschreibungen, als um schnelle Erklärungen und Zuschreibungen.⁴⁹

4.2.2.3. Bilder der Zukunft

Dann ist auf dieser Basis eine eigenständige und realisierbare und gemeinsam entwickelte Vision (*Shared Vision*) zu kreieren. Wenn wir von individuell konstruierten Wirklichkeitsbildern ausgehen, besteht hier die Notwendigkeit, gemeinsame Sichtweisen und Zukunftsbilder zu koevolvieren. Zwei Visualisierungsinstrumente haben sich in unseren Forschungen als sehr anschauliche Diagnosemethoden erwiesen: Metaphern und Collagen⁵⁰ die sich besonders zur Beschreibung der Usancen und Interaktionsformen in Unternehmen eignen. Bei der Betrachtung dieser Bilder kann eine gemeinsame Figur geformt werden und sinnvolle Ansatzpunkte für Veränderungen werden deutlich. Die einzelnen Akteure können sich so über ihre Sichtweise verständigen und zudem entstehen weitere interessante Informationen für die Diagnose, die Entwicklung von Lösungswegen und gemeinsame Zielvorstellungen. Für die Collagen verwenden wir in der Regel Postkarten und Zeitschriftenmotive, die von den Beteiligten zu einem Bild zusammengefügt werden. Dabei ist es besonders hilfreich und erhellend, die einzelnen Personen ihre individuelle Auswahl von „Bildern“ kommentieren und beschreiben zu lassen. Dabei gewinnen alle Akteure Einblick in die Sichtweisen der anderen und kreieren gemeinsam neue, zukünftige Wunschwirklichkeiten.

4.3. Kreativität: gemeinsam Möglichkeiten erkunden

Wenn die Probleme, die Kompetenzen und die wünschenswerten Zustände gemeinsam beschrieben wurden, geht es an die kreative Lösung. Kreativität ist weniger methodisch als durch geeignete Rahmenbedingungen zu erzeugen. Generell sind Lösungswege zu finden, wenn man sich vom Problemfeld distanziert. Auch hier können die vier Bereiche Organisation mit Freiräumen und innovativen Reservaten, das Timing mit günstigen Gelegenheiten, die stimulierende Architektur und kreative Gestaltungsmittel (Design) sowie besonders auch erfinderische Sprache und Visualisierungen genannt werden.

⁴⁹ Vgl. de Shazer, 1995.

⁵⁰ Vgl. dazu besonders Morgan, 1997. In der Produktentwicklung sind Collagen eine sinnfällige Methode, wie sie sehr anschaulich Küthe, Thun, 1995 vorgestellt haben. Sie beschreiben den Einsatz von Collagen und Bildern im Gestaltungsprozess.

Freiräume schaffen

Einen deutlichen Nachholbedarf zeigen unsere Auswertungen bei der Entwicklung inspirierender Ideen und Visionen. Zudem mangelt es an „Zeit-Räumen“ für engagierte Selbstorganisation. Neues entsteht, wo Platz gelassen wird, inspiriert und angeregt wird. Engagement erwächst aus „Inter-esse“, also der intensiven Integration der Akteure. Viele Unternehmen konzentrieren sich zwar sehr stark auf ihre Kernkompetenzen, vernachlässigen dabei jedoch stark die Visionsentwicklung. Zudem werden die Visionen größtenteils im Führungskreis und weniger in Rückkopplung mit den Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern interaktiv erarbeitet. So wird kreatives Potenzial verschenkt und die Akzeptanz zur Umsetzung innovativer Maßnahmen eher unwahrscheinlich. Zudem ist es erforderlich bei steigender Komplexität eine erforderliche Leitungsspanne zu realisieren, was nur mit einem hohen Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Akteure möglich ist.

4.4. Gemeinsam Entscheiden

Wenn in einem Unternehmen neue Wege versucht werden, ist es besonders wichtig, eine gemeinsame Entscheidung herbeizuführen. Das Neue hat viele Feinde und wenn auch nur im Sinne einer Erstverschlimmerung nach der Innovation nicht alles rund läuft und Schwierigkeiten auftauchen, findet schnell eine individuelle Schuldzuweisung statt. Bei allen unseren Versuchen und Ansätzen konnten wir beobachten, dass und wie das „System“ zurück schlägt. Systemtheorie wird erlebbare Praxis. Die alten Strukturen oder besser deren Machtpromotoren versuchen eine lange Zeit, das Alte wieder zu etablieren. Schon erste Lockerungsversuche werden schnell unterminiert. Dabei handeln die Akteure unbewusst, ohne willentliche Schädigung anderer. Vielmehr handelt es sich um eine internalisierte Form systemtypischen Verhaltens.

Die Erfinder der Balanced Scorecard haben einen hilfreichen Gedankengang erzeugt. Neben den finanziellen Überlegungen sind weitere Kriterien mit in Entscheidungen einzubeziehen, um unternehmensdienliche Entscheidungen zu entwickeln. Neben den erweiterten Dimensionen sind aber besonders die interaktive Entwicklung und Anwendung der Scorecard mit der Einbeziehung verschiedener Sichtweisen und Interessen wesentlich, um gute und dauerhafte Entscheidungen herbeizuführen.

Besonders im Unternehmen mit Entscheidungshemmung kann die Einführung und Etablierung der BSC im Dialog zu einer wirksamen Verbesserung der strategischen Wahl beitragen.⁵¹ Eine so genannte Strategiekarte enthält die strategischen und operativen Ziele, die Indikatoren und zugeordnete Maßnahmen in den fünf verschiedenen Dimensionen. Die Strategiekarte dient als Tableau der Unternehmenskonzeption. Aus dem übergreifenden Programm leiten sich dann Bewertungskriterien und Orientierungen für die Produktentwicklung, die Personalpolitik und -bewertung sowie viele andere Bereiche ab.

⁵¹ Vgl. insbesondere Bergmann, Meurer, 2003.

Innovationsführerschaft anstreben

In einigen Unternehmen konnten ausgehend von der Kernkompetenz und Identität wieder Schritte zur Innovationsführerschaft unternommen werden. Die jeweilige Problemlösefähigkeit wurde in Beziehung zu relevanten Markttrends gesetzt. Die zentrale Frage lautet dabei: „Welche Marktfelder sind für uns interessant, bzw. wo bekommen wir überhaupt Kompetenz zugesprochen und wie können wir unsere Kompetenzen dort einbringen?“ Die Kernkompetenz ermöglicht dann eine gezielte Auswahl an Innovationsrichtungen, die nicht beliebig, sondern unternehmensspezifisch begangen werden können.

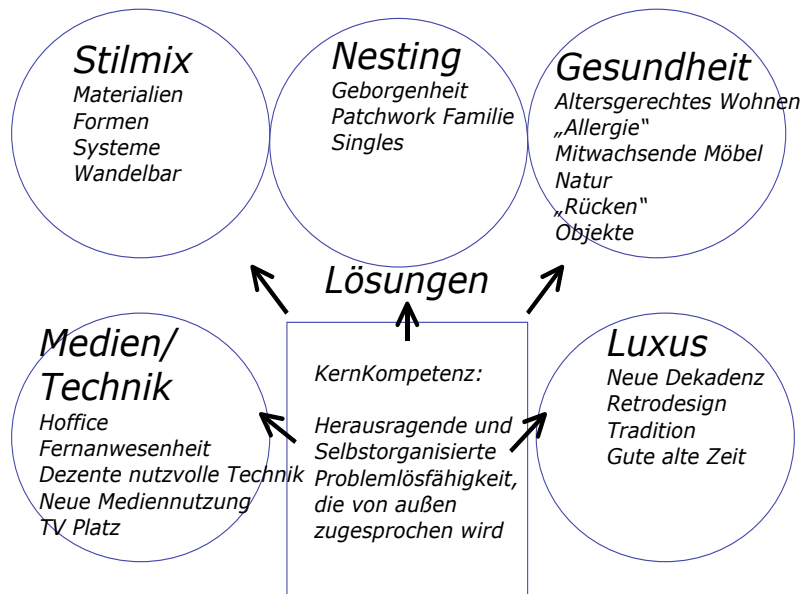


Abb.: Kompetenzen und Innovationsfelder (am Beispiel Möbelbranche)

4.5. Intervenieren

Ein entscheidender Punkt ist, wie Lösungen verwirklicht werden. Lösungen für diverse Probleme existieren meistens. Auch die Einsicht in eine notwendige Veränderung reicht nicht aus. Es muss zur Überwindung der Angst kommen, die sich hinter Wut, Hysterie, Aktionismus, Perfektionismus und ähnlichem verstecken kann. Soziale Systeme neigen zur Konservierung des Bestehenden. Viele Aktivitäten dienen nur zur Verhinderung von Veränderungen. Sie sollen vom eigentlichen Lernen ablenken und die Akteure beschäftigt halten oder beruhigen. Eine Entwicklung kann deshalb vor allem durch Irritationen eingeleitet werden. Es geht darum, eine Gelegenheit zu kreieren, in der die Akteure bereit sind, ihre Ängste und Unsicherheiten zu überwinden oder nur zu vergessen, um sich auf Neues einlassen zu können.

Die Basis für Veränderungen sind gute, vertrauensvolle Beziehungen. So wie gute Freunde einem sagen, was sie als problematisch beobachten, muss es im oder um das Unternehmen auch Akteure geben, die unabhängig Kritik äußern und intervenieren dürfen. Ein Unternehmen wird erst durch Selbstdistanz und selbstkritikfähig zur Innovation. Es geht also darum, eine Basis zu finden, das Entscheidende ansprechen und erproben zu dürfen. Wenn man diese Rolle zugesprochen bekommt, wird die Erneuerung und „Heilung“ möglich. Diese

universelle Problemlösefähigkeit erzeugt dann sogar eine Metakompetenz. Das heißt, das System lernt, mit überraschenden Situationen fertig zu werden und es lernt zu lernen.

Grundsätzlich existieren vier Interventionsarten und drei Interventionsebenen mit bzw. auf denen Veränderungen eingeleitet werden können.⁵² Es sind die schon erwähnten Bereiche Architektur/Design, Sprache und Bilder, Struktur und Organisation sowie Timing und Zeitgestaltung. Als Ebenen der Intervention gelten das Individuum, das System als Ganzes und dessen Umwelt. Man kann also direkt auf Menschen (z.B. durch Sprache) einwirken, auf das System also im Beziehungszusammenhang mit anderen Akteuren (z.B. durch Organisation in Teams) und es ist möglich die Umwelt zu verändern (z.B. durch die Beschreibung des Zielmarktes). Alle Interventionen erzeugen Veränderungen mit unsicherer Wirkung.

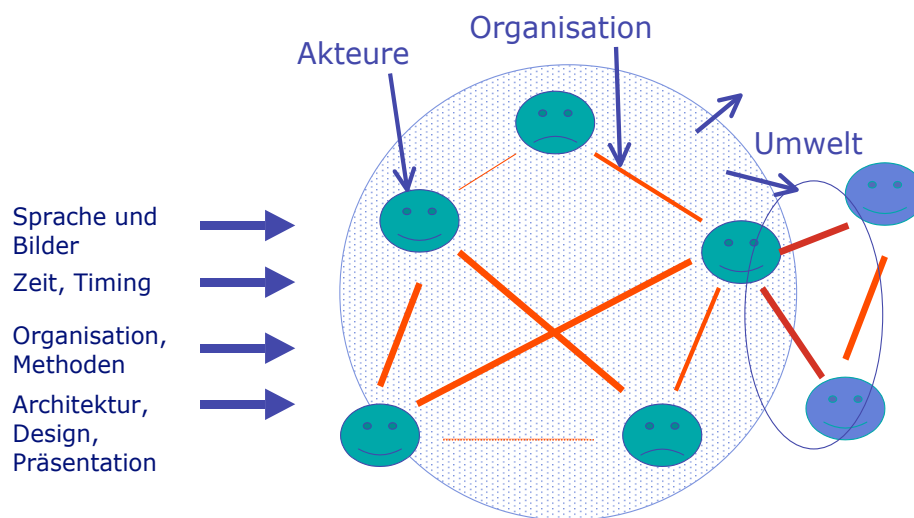


Abb.: Interventionsarten

Paradoxe Interventionen mit zumeist großem Verblüffungseffekt, provokative mit großer Irritationswirkung und evokative mit Erkenntnischarakter stehen zur Verfügung.

Am Beispiel der Phasen im Solution Cycle will ich kurz aufzeigen, wie jeweils die Bremse zu lösen ist, also wie man immer wieder Flow erzeugen und der drohenden Erstarrung des Systems entgegenwirken kann.

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Grundorientierungen des Menschen unterscheiden, die wir weiter oben schon andeuteten:⁵³ Der Erkenntnistyp konzentriert sich auf die Wahrnehmung und Beobachtung und wirkt besonders nützlich in den ersten Phasen des Prozesses, der Handlungstyp erscheint engagiert und initiativ, möchte in Aktion treten und motiviert andere zur Mitwirkung. Der Beziehungstyp verfügt über soziale und kommunikative Kompetenz und schafft Vertrauen und Verständigung. Der Reflexionstyp bemüht sich um das Lernen und die Entwicklung von Zukunftsbildern. Er wirkt besonders sinnvoll zum Ende von Prozessen. Nun haben alle Typen neben ihren Vorzügen auch Ihre „Macken“. Der Erkenntnistyp sucht noch nach weiteren Neuigkeiten

⁵² Vgl. Darstellung bei Bergmann 2001.

⁵³ Vgl. dazu die Typologie der Kompetenzen bei Erpenbeck, 2004 oder Friedemann, 1997.

und relevanten Informationen, wenn langsam gehandelt werden müsste. Der Handlungstyp muss vor lauter Aktionismus auf die Beziehung achten oder zwischendurch neue Informationen aufnehmen, die andere Alternativen bieten. Der Reflexionstyp muss vor dem Grübeln oder dem Utopismus bewahrt werden. Die Interventionen setzen dann an dem jeweiligen Defizit oder Mangel an. Insofern sind auch unterschiedliche Therapieformen angemessen, wie das zum Beispiel Friedemann deutlich gemacht hat.⁵⁴ In jeder Phase sind unterschiedliche Kompetenzen nutzvoll. Es kann aber eben auch sein, dass in bestimmten Prozessschritten verharret wird, weil eine Kompetenz dominiert und nicht gewagt wird in eine andere Modalität überzuwechseln.

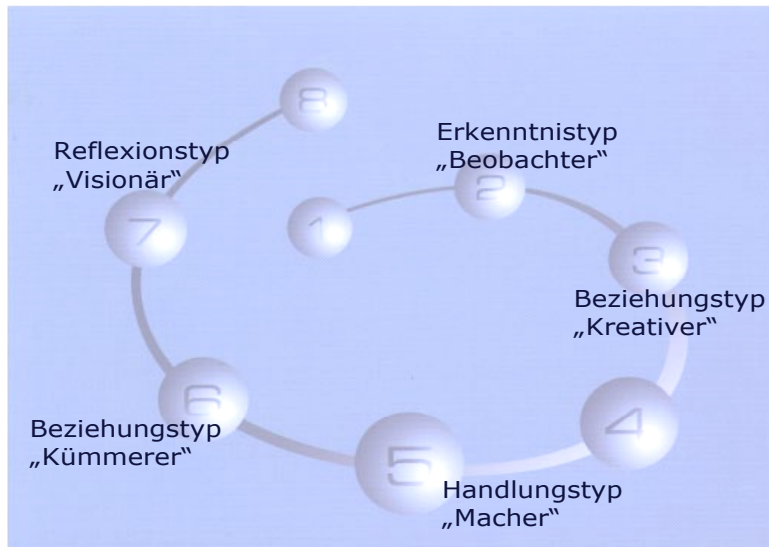


Abb.: Handlungstypen im Solution Cycle

Lösungsorientierte Kurztherapie, provokative Therapie, gestalt- oder systemische Therapie wirken hilfreich, wenn sie passend zur Situation eingesetzt werden. Hier ist Methodenpluralismus sinnvoll und nützlich.

Wenn der Prozess in Fluss und vital gehalten wird gelangt man mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Flow...

4.6. Flow erzeugen – Veränderung spüren

In der sechsten Phase zeigt sich das Ergebnis des Prozesses. Auf Messen und bei Produktpräsentationen offenbart sich die Resonanz auf die innovativen Entwicklungen. Kunden und Mitwirkende sind zufrieden und begeistert oder aber Widerstände und Unmut tauchen auf.

In den begleiteten Unternehmen konnten mit der Kombination aus Kompetenz und Ressourcenorientierung auf der einen Seite und gezielter Marktorientierung auf der anderen Seite, wirksam die Innovationsführerschaft verdeutlicht werden. Die Kunden goutieren die strategischen Konzepte, weil sie mit überzeugenden Präsentationen der Unternehmenskompetenzen konfrontiert wurden.

⁵⁴ Friedemann 1997, S. 168ff.

Die Unternehmen entwickelten sich wieder zu gefragten Partnern des Facheinzelhandels. Mittlerweile werden die Unternehmen auch in Bereichen als Berater gefragt, die über die Produktangebote hinausgehen.

Mit der differenzierten Analyse von Leitmotiven und Kundenbeobachtungen lässt sich u.E. das Flow Konzept⁵⁵ effektiv umsetzen. Der Gehirnforscher Gerhard Roth hat darauf hingewiesen, dass sich Menschen am Besten fühlen, wenn sie im Einklang mit ihren unbewussten Antrieben entscheiden und handeln.⁵⁶ Flow wird individuell sehr unterschiedlich erzeugt und empfunden. Ein multiversales Angebot schafft die Voraussetzungen, um unterschiedlichen Akteuren aus verschiedenen Gründen *Flow* zu ermöglichen.⁵⁷ Dabei muss man sich Flow nicht als extremes und seltenes Glückserlebnis vorstellen, sondern wohl mehr als alltägliches Empfinden im Einklang mit seiner Umwelt zu koexistieren. Man balanciert zwischen leichter Verunsicherung und Gewöhnung und stellt sich immer mehr anspruchsvolle Aufgaben.

Flow entsteht, wenn diese Balance zwischen Herausforderung und Routine geschaffen wird. Kunden wünschen sich authentische Überraschungen und vertraute Qualitäten. Es müssen Basisfaktoren erfüllt und begeisternde Irritationen geboten werden. Dabei sollte die Innovation möglichst anschlussfähige Herausforderungen bieten, die aus dem bisherigen Angebot entwickelt erscheinen, aber einen neuen erkennbaren Nutzen stiften. *Flow* wird erzeugt, wenn weder Überforderung zu Unsicherheit noch Unterforderung zu Langeweile führt. Dieser *Flow*-Kanal wird von jedem Unternehmen in anderer Weise angesteuert. Wer seine Kunden schon immer mit Novitäten und Experimenten konfrontiert hat, ist gezwungen zu experimentieren. Bei konservativen Unternehmen dagegen, droht schnell die Überforderung. Mit diesen Kunden ist ausgehend von der bisherigen Kompetenz (die man sich relational also gegenseitig zutraut) eine lernende Entwicklung anzustreben, sodass immer wieder neue Herausforderungen gestellt werden, die dann Lernen möglich machen und die gemeinsame Kompetenz erweitern. Man lernt an Herausforderungen und benötigt deshalb Räume für Experimente und Herausforderungen, in denen fehlerfreundlich erprobt werden kann.

Alles Gesagte gilt natürlich auch für den internen Bereich, wo Lernen im Flow ähnlich abläuft und die Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen.

⁵⁵ Vgl. Csikszentmihaly, 1998, 2004.

⁵⁶ Vgl. Roth, 2001.

⁵⁷ Vgl. Bergmann, 2004.

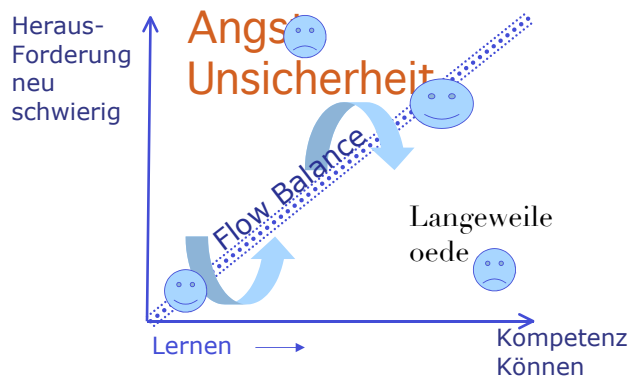


Abb.: Flow und Kompetenz

Neben begeisternder Zustimmung sind auch Widerstände und Flops oft nützlich, weil sie Mängel in der Konzeption anzeigen. Zu glatte Verläufe indizieren eher problemerzeugende Pseudolösungen (Pepsel). Diese „Pepsel“ sind Lösungswege, die aus einem mehrere Probleme erzeugen. Aktionismus, mehr desselben, Nicht-Kommunikation, mangelnde Integration der Akteure, zu viel Kopie, wenig Eigenständigkeit usw.. Das Marketcoaching, also die förderliche Begleitung von Marktentwicklungsprozessen, die Beobachtung aus zweiter Ordnung (Supervision, Coaching, Reflexion), ein Klima des Vertrauens, heterogene Teams sind einige Beispiele für dauerhafte Lösungswege. Zur Förderung der Akzeptanz kann es sinnvoll sein, die Kommunikations- und Interaktionsprozesse durch internes und externes Coaching zu begleiten.

4.7. Lernen lernen /Kompetenz entwickeln

Die wichtige Reflexionsphase dient der Beobachtung der Veränderungen. Erfolge wie Fehler geben die Möglichkeit, Kompetenzen weiter zu entwickeln. Das Unternehmen soll in die Lage versetzt werden, mit überraschenden und komplexen Anforderungen immer besser klar zu kommen. Die Erfahrungen werden zu Mustern und Regeln (*Best Patterns*) systematisiert, um damit die Produkt unabhängigen Kompetenzen zu stärken und weiter zu entwickeln.

Das Konzept der *Best Patterns* beinhaltet ökonomische, ökologische, soziale und individuelle Einflussfaktoren und verbindet diese zu einem ganzheitlichen Erfolgsbegriff der Zukunftsfähigkeit (*Sustainability*) und Vitalität.⁵⁸ Neben den rein monetären Erfolgsgrößen messen wir den so genannten weichen Faktoren, wie der Entwicklung vertrauensvoller sozialer Sphären und der Gestaltung positiver Images, eine große Bedeutung zu.

In unseren Studien⁵⁹ haben wir unterscheidende Merkmale (Muster) gefunden, die in vitalen, zukunftsfähigen Unternehmen branchenübergreifend zu erkennen sind. Im Gegensatz zu *Benchmarking* oder *Best Practice* – Untersuchungen wird hier nicht der Versuch unternommen, die Verhaltensweisen erfolgreicher Unternehmen zu kopieren. Es geht vielmehr darum, die grundlegenden - vom

⁵⁸ Vgl. Bergmann, 2001 basierend auf Antonowsky 1997.

⁵⁹ In Studien wurden circa 80 namhafte Unternehmen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüft. Vgl. auch Bergmann, 2001 Bergmann/Meurer 2001 und 2003.

jeweiligen Unternehmenskontext unabhängigen – Muster des Gelingens zu identifizieren (*Best Patterns*).

Auch diese Muster lassen sich für alle Interventionsbereiche beobachten und systematisieren: Struktur und Prozesse, Timing, Sprache und Bilder sowie Architektur und Design.⁶⁰ Im Folgenden sind einige wichtige Patterns für nachhaltig erfolgreiche KMU genannt⁶¹:

- KMU sind meistens auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Eigentümer sind in der Regel an einer Unternehmensentwicklung über die eigene Lebensspanne hinaus interessiert.
- Es wird ein Ausgleich mit und in der Eigentümer- Familie gesucht. Die unterschiedlichen Kulturen in Unternehmen und Familie können ausbalanciert werden, sodass die festen familiären Strukturen unterstützend für die Entwicklung wirken.
- KMU agieren sparsam, sozusagen finanziell konservativ.
- Es existieren Entwicklungsforen und innovative Reserven, um substanzielles und experimentelles Lernen zu ermöglichen.
- Die Architektur und Gestaltung orientiert sich an ästhetischen Kategorien. Das heißt, die Arbeitsumfelder und Interfaces zum Markt werden passend, authentisch, klar und verständigungsorientiert gestaltet.
- Die *shareholder-value* Orientierung wird auf den Kopf gestellt. Das heißt, Primat hat die Entwicklung des Unternehmens, nicht die Einkommensentwicklung der Teilhaber.
- Internationalisierung erscheint normal und selbstverständlich.
- Die Akteure identifizieren sich mit dem Unternehmen. Oft existiert eine Leitfigur in Gestalt des Gründers.
- Dezentralität und kleine überschaubare Strukturen mit Selbstverantwortung erzeugen Engagement und Initiative.

Die Kernkompetenz wird vom Produkt und der Technik unabhängig beschrieben. Selbstbewusst werden die eigenen Stärken demonstriert und weiter entwickelt. Bezogen auf ein konkretes Unternehmen erhöhen diese Spielregeln im Management die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Unternehmen im oben beschriebenen Sinne erfolgreich weiterentwickelt.

Lernen ist der kommunikative Prozess des Wissenserwerbs

Lernen wird als Aneignung neuen Wissens verstanden. Lernen ist der Prozess, Wissen das Resultat. Gelernt wird aus Erfahrung und/oder intuitiv. Die Medien lösen verschiedene Lernwirkungen aus. Lernen ist ein Kommunikationsvorgang. Die Intention der Kommunikationsquelle (z.B. Lehrer, Berater, Kunde) wird dabei vom Empfänger individuell ausgelegt. Beim Lesen eines Textes wird Erfahrung anderer wahrgenommen, aber zugleich neu interpretiert. Es tritt Veränderung ein, aber nur teilweise so, wie es der andere Kommunikator bewirken wollte.

Der *Instructor* mutiert zum Coach, der Manager zum *Facilitator*, der Verkäufer zum Präsentator und Ermöglicher.

⁶⁰ Vgl. Alexander, 1977.

⁶¹ Vgl. auch Wimmer, Groth, Simon, 2004.

Effektives Lernen bedarf geeigneter Kontextbedingungen. So hat noch fast jeder seine Muttersprache oder Radfahren gelernt. Hierbei bilden Vorbilder, das *Learning by doing*, die spielerische Freude, der einsehbare Nutzen und die individuelle fast beiläufige Vermittlung ohne situativen Druck ein gutes *Learning Environment*. Es lassen sich musterhaft Lösungen für geeignete Lernbedingungen finden. Zum Beispiel kann man sich am *Flow* –Konzept orientieren. Jeder Mensch benötigt Herausforderungen an denen er oder sie lernen kann. Zunächst sind aber „Schutzräume“ zu schaffen, in denen die Angst genommen wird. Denn Angst ist kein guter Lehrmeister. Angst erhöht zwar die Aufmerksamkeit extrem und man wird aufnahmefähiger. Angst kann aber Schocks auslösen und das Lernen für alle Zeiten unmöglich machen. Auch wenn gelernt wird in der Angst werden die negativen Begleitumstände immer wieder hervorgerufen und assoziiert, wenn man an das Gelernte denkt.⁶²

Gelingendes Lernen verstehe ich als ein Lernen im *Flow*. In wacher und gelöster Stimmung werden schrittweise neue Erkenntnisse erworben, die ein Problemfeld in ein *Flow*-feld überführen. Der Lernende sollte dabei die Richtung angeben und lediglich in der Wahl der Betätigungsfelder und Methoden unterstützt werden. Führung stört Lernprozesse eher, da jede Form von Hierarchie die Beziehung verschlechtert. Die beste Form des Austausches ist der freundschaftliche Dialog. Hier kann wechselseitig alles mitgeteilt werden, ohne dass Machteinflüsse eine Rolle spielen. Lehrer und Manager ziehen sich in Hierarchie zurück, wenn sie keine andere Lösung sehen. Damit handelt man sich jedoch eine Machtdistanz ein, die den Lernvorgang spürbar hemmt.

Der Lernprozess

Der Lernprozess kann dem Prozessmuster des Lern- und Lösungszyklus (*Solution Cycle*)⁶³ folgen. Hier wird sich mit dem Lernfeld langsam vertraut gemacht (Wahrnehmung), dann werden die Möglichkeiten probiert, weitere Schritte geplant (Kreation) und immer wieder reflektiert. Begleiter (Lehrer, Manager, Coaches, Berater), die den Prozess begünstigen wollen, intervenieren über den Kontext. Geben Impulse, schaffen ein gutes Lernklima und kontrollieren weniger, als dass sie Vertrauen schaffen und ermutigen.

Exkurs: Lernstufen

Drei wesentliche Stufen des Lernens sind zu unterscheiden:⁶⁴ Die Stufe 0 wird als Wissen sowie die Anpassung dieses Wissens an neue Gegebenheiten bezeichnet, die Routinen und Konzepte bestätigt bzw. einregelt.

Die Stufe 1 umfasst das Veränderungslernen. Hier werden neuartige Wissens Elemente, Verfahrensweisen und Methoden gelernt. Das Wissen verändert sich substantiell. Es entspricht dem so genannten *Single Loop Learning* (Agyris), bei dem Inhalte verändert, ergänzt oder verknüpft werden.

Die Stufe 2 bildet das Lernen zu lernen. Hier werden die Prozeduren des Lernens selbst reflektiert und verändert. Es wird also aus der zweiten Ordnung, die Art und Weise des Lernens selbst verbessert. Diese Stufe 2 entspricht dem so genannten *Double Loop Learning*, bei dem das Vorgehen reflektiert und verbessert wird. Es wird sozusagen aus dem gewohnten Rahmen herausgetreten. Das *Deutero Learning* steht meines Erachtens auf der gleichen Stufe. Es beschreibt ein Lernen aus der reflektierenden Beobachtung

⁶² Vgl. Spitzer, 2003 S. 161f.

⁶³ Vgl. Bergmann, 2001.

⁶⁴ Vgl. Bateson, 1983.

zweiter Ordnung. Der Lernprozess wird hier durchlaufen, um dann ein neues Niveau zu einem Spiralprozess zu erreichen.

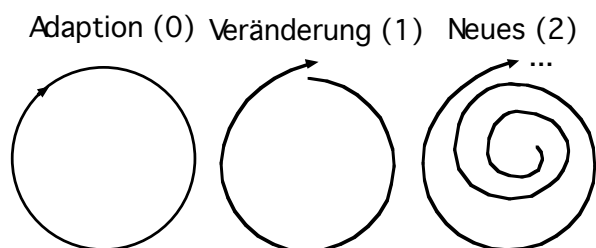


Abb.: Lernstufen

Kompetenzen in einem Unternehmen existieren unabhängig von der Technologie oder den Produkten. Kompetenzen sind aber immer an Akteure gebunden. Die entscheidende Frage ist nun, wie man das individuelle Wissen für alle im Unternehmen nutzbar macht. Kompetenzen entstehen als Problemlösefähigkeit einzelner und können unter Umständen synergetisch im Team weiter entwickelt werden. Es kommt maßgeblich auf die Kultur, das *Learning Environment* an, ob und wie Wissen weiter gegeben wird.⁶⁵⁶⁶

Wie kann die Balance zwischen Stabilität und Erneuerung gesteuert werden?⁶⁷

Die Organisation muss eine Grundlage für vollkommen neue Projekte bieten, was durch redundante Organisationsnischen (*organizational slack*) erreicht werden kann. Innovative Gruppen und Einzelpersonen erhalten die Möglichkeit, eigene Projekte zu initiieren, indem dafür grundsätzlich Ressourcen bereitgestellt werden.

Es ist vorstellbar, dass die Mitglieder der Pioniergruppe zunächst auch eigene Beiträge leisten und damit ihr Engagement unter Beweis stellen. Improvisierend schreiten sie in Neuland vor, erleben neue Formen der Zusammenarbeit und entwickeln Neuerungen iterativ aus trial and error- Prozessen. Die ursprünglichen Positionen werden den „Initiatoren“ bei nicht erfolgreichen Projekten oder im Falle nicht durchsetzbarer Änderungen garantiert, um für die Mitarbeiter das Risiko zu mindern. Die Unternehmung verhindert ein Abwandern oder die Frustration der besonders innovativen Mitarbeiter, indem Möglichkeiten zur engagierten Neuorientierung geschaffen werden. Sie wahrt damit die Chance zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Vorstellbar sind lose miteinander verkoppelte Gruppen, die von einer zentralen Logistik mit den notwendigen Ressourcen und Kompetenzen versorgt werden. Die bessere Abstimmung mit den übrigen Abteilungen wird durch *linking pins* erreicht, also mit Doppelmitgliedschaften für die Innovationsmanager in den Teams und den Zentraleinheiten. Nach einer abzustimmenden Frist sollten die Teams die Möglichkeit erhalten, Außenkontakte aufzubauen, um externe Erkenntnisse einholen zu können und neue Beschaffungsquellen zu ermitteln. Auch aus Allianzen und Kooperationen können weitere Verknüpfungen erwachsen.

Die lose verkoppelte Struktur bleibt äußerst anpassungs- und lernfähig. Zumindest die besonders innovativen und speziellen Aufgaben werden von reorga-

⁶⁵ Vgl. Willke 1998 und Bergmann 2001a.

⁶⁶ Weitere Aspekte hierzu erforschen wir im Projekt Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation Vgl. Bergmann, Daub, Meurer, 2004.

⁶⁷ Vgl. Bergmann, Daub, 2005.

nisierbaren Subeinheiten realisiert. Zur Wahrung von Kontinuität und Stabilität bleiben zentrale Unternehmenseinheiten dauerhaft angelegt. Auch die Kernkompetenz gibt als innere Leitschnur Orientierung für das Innovationsmanagement. Welches Anregungen und Entwicklungen aufnimmt und interaktiv eine Rahmenstrategie formt. Auf Grund der weit gehenden Autonomie, Dezentralisation, geringen Formalisierung und der offenen Kommunikationsstrukturen werden innovative Freiräume und Flexibilität geschaffen, es kann spontan auf neue Anforderungen reagiert und Komplexität besser bewältigt werden.

Spielräume für die Entwicklung

Das Neue entsteht dort, wo Spielräume geschaffen werden.

Innovationsmanagement⁶⁸ trägt Veränderungen in die Organisation und macht sie damit entwicklungsfähig. Die Neuerungen fließen in Unternehmens- und Marketingpläne ein und werden im operativen Bereich marktlich und technisch realisiert. Im innovativen Bereich starten die *venture teams* als gemischte Gremien, die einen Aufgabenbereich neu durchdenken wollen. Neben der Produktentwicklung sind ebenso kulturelle oder organisatorische Änderungen (Projektteams) mögliche Neuerungsobjekte.

Insbesondere bei einer großen Anzahl von *venture teams* bietet sich eine Zusammenfassung der Informations- und Controllingaktivitäten in einer *support group* an. Diese kann entweder den Innovationsbereichen zugeordnet oder übergreifend tätig sein. In den einzelnen Teams sitzen jeweils Personen dieser Unterstützungs- und Kontrollgruppen oder aber der Teamleiter nimmt deren Funktionen wahr. Erst wenn erste brauchbare Ergebnisse vorliegen, wird der Sachverhalt konkretisiert und wächst der Planungsebene zu. Die ursprüngliche Gruppe bleibt personell bestehen und erweitert sich durch kompetente Personen. Die Realisierungsteams streben eine Verknüpfung mit den vorhandenen Strukturen an, indem Durchführungspläne zum Beispiel für die Marktplanung und technische Vorbereitung erstellt und koordiniert werden. Die Mitglieder der Ursprungsgruppe tragen weiter die Verantwortung bis in den operativen Bereich hinein. Bei dieser dynamischen Organisationsform werden nur die Routinesysteme klar und strikt strukturiert. Alle innovativen Bereiche werden durch Selbstorganisation in einem leitorientierten Rahmen geschaffen. Es ist in der Organisation nur der generelle Weg aufgezeigt, er wird nicht inhaltlich konkretisiert. Die normative Ebene (Geschäftsleitung) bündelt die koordinierende und sinnstiftende Rahmenplanung.

⁶⁸ Vgl. Bergmann, 1994 und Bergmann, Daub, 2005.

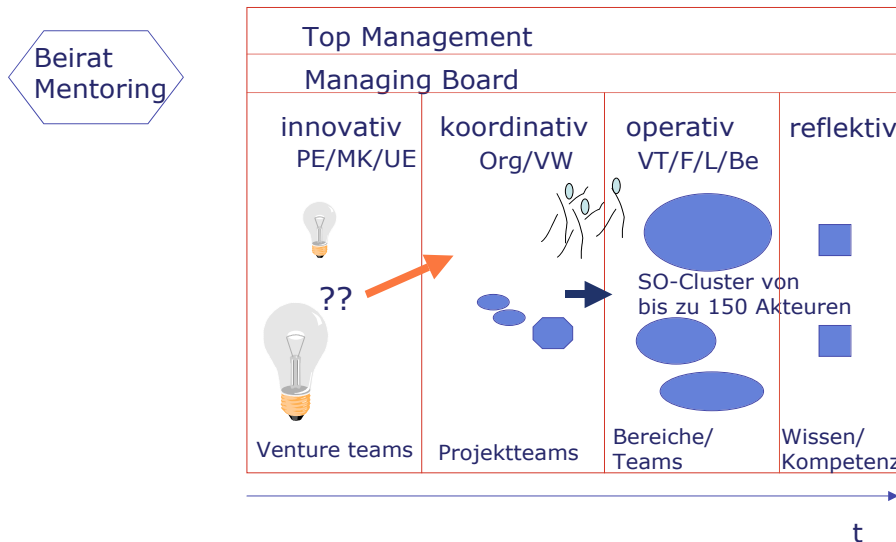


Abb.: Innovative Projektorganisation

Reflexionsgremien

Die Kompetenz in Unternehmen kann insbesondere durch Instanzen abgesichert werden, die eine Außenperspektive wahren, unabhängig Kritik üben und innovativen Projekten und Akteuren einen fördernden Schutzraum bieten.

Ein Beispiel findet sich im Internationalen Finanzinstitut UBS. Dort ist ein Mentoring-System installiert worden, das speziell dazu dient, jungen Talenten ein innovatives Reservat zu garantieren. Die Mentoren beraten die Nachwuchskräfte, vermitteln ihnen Erfahrungen und ermöglichen Ihnen, im begrenzten Raum Fehler machen zu können, ohne ihre Karriere zu gefährden.

Grundsätzlich benötigt man andere Kompetenzen, in einer Hierarchie auf zu steigen, als in einer Führungsposition. Wenn keine Schutzräume für Entwicklung organisiert werden, ist es wahrscheinlich, dass sich diejenigen Akteure durchsetzen, die das Spiel der Macht und Taktik am Besten beherrschen.

4.8. Ende finden und Assimilieren: Projektabschluss

Wenn das Lernen gelernt wurde, kann Energie für Neues gesammelt und eine qualitativ verbesserte Stufe beim nächsten Projekt erklommen werden. Es geht somit um Würdigung, Verarbeitung des Erlebten und die Assimilation bevor schon wieder etwas Neues begonnen wird.

Mit dem *Solution Cycle* lassen sich alle Formen von Prozessen sinnvoll beeinflussen. Die Kenntnis der Methode ermöglicht eine Integration und Koordination auch sehr komplexer Sozialer Systeme. Veränderungen gelingen, wenn das Top Management sichtbar hinter dem Projekt steht, wenn gemeinsam eine realistische Vision entwickelt wird, wenn für die Akteure genügend Freiräume geschaffen werden und sie sich das Projekt mehr und mehr zu eigen machen dürfen. Der Therapieerfolg ist maßgeblich abhängig von einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den Akteuren.

Literatur:

- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt, Kapitel 2 S. 33ff
- Alexander, C. (1977): A Pattern Language, Towns.Buildings.Construction, New York
- Bakan, J. (2005): Das Ende der Konzerne – die selbstzerstörerische Kraft der Unternehmen, Hamburg, Leipzig, Wien
- Bateson, G. (1983): Ökologie des Geistes, Frankfurt 1983
- Bengel, J., Strittmatter, R., Willmann, H. (1998): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese, Diskussionsstand und Stellenwert. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Kapitel 2, 3, 4 und 5 (S. 23 – 101)
- Bergmann, G. (1994): Umweltgerechtes Produkt-Design- Management, Neuwied 1994
- Bergmann, G. (1996): Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung, München 1996
- Bergmann, G. (2001): Die Kunst des Gelingens - Wege zum Vitalen Unternehmen, Sternenfels 2. Aufl.2001
- Bergmann, G. (2001a): Persönliches Wissen als Bestandteil der Unternehmensweisheit, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.): Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Managements, Neuwied u.a 2001
- Bergmann, G. (2001b): Management: Kultiviert und erfolgreich?, in: G. Bergmann, G., Meurer (2001): Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Managements, Neuwied 2001 S. 91ff
- Bergmann, G. (2003c): Brain Mapping – ein Modell des Balanced Positioning, in: Bergmann, G., Meurer, G. (Hg.) (2003a) S. 127ff
- Bergmann, G. (2003d): Designstile und Formensprache – Muster der ästhetischen Entwicklung, in: Bergmann, G., Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 145ff
- Bergmann, G. (2004): Flow und Nutzen orientiertes Marketing, Arbeitspapier (download: www.esgellngt.de)
- Bergmann G. (2004a): Medien- und Managementwissenschaft- Möglichkeiten einer cross fertilization, in: Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik, 3/2004, Heft 133, Konzeptionen der Medienwissenschaften II, S. 26ff.
- Bergmann, G. (2005): Gelingende Kommunikation ist Information – ein Ansatz des systemischen Kommunikations-Managements, in: Rademacher, L. Distinktion und Deutungsmacht, Wiesbaden
- Bergmann
- Bergmann, G., Meurer, G. (2001): Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Managements, Neuwied 2001
- Bergmann, G., Meurer, G. (Hg.) (2003): Best Patterns Marketing, Neuwied 2003
- Bergmann, G., Daub, J./ Meurer, G. (2004): Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation, Forschungsbericht KOS Teil 1-3, Siegen
- Bergmann, G., Daub, J. (2005): Relationales Innovationsmanagement – oder: Innovationen entwickeln heißt Lernen verstehen, Wird demnächst publiziert in ZFM
- Bono, E. de (1970): Lateral Thinking, Boston 1970
- Crawford, F., Mathews, R. (2001): The Myth of Excellence, New York
- Czikzentmihaly, M. (1998): Flow, Stuttgart 1998
- Czikzentmihaly, M. (2004): Flow im Betrieb, Stuttgart 2004

Finden, was fehlt

- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens, Reinbek
Dörner, K. (2001): Der gute Arzt – Lehrbuch der ärztlichen Grundhaltung, Stuttgart, New York
Dunbar, R. (2000): Klatsch und Tratsch – Warum die Frauen die Sprache erfanden, München 2000
- Erpenbeck, J. (2003): Führung, Selbstorganisation und Selbstorganisationsdispositionen, Arbeitspapier 2003, (download auf: www.esgelingt.de)
Erpenbeck, J. (2004): KODE im Tableau quantitativer und qualitativer und komparativer Kompetenzmessverfahren in Deutschland, in: Heye, V., Erpenbeck, J., Max, Horst (2004): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln, Münster
Erpenbeck, J., Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie, Münster
- Ferrucci, P. (2005): Nur die Freundlichen überleben, Berlin
Flusser, V. (1996): Kommunikologie, Mannheim 1996
Friedemann, D. (1997): Integrierte Kurztherapie, Neue Wege zu einer Psychologie des Gelingens, Darmstadt
Frankfurt, H. (2005): Gründe der Liebe, Frankfurt
- Geertz, C. (1986): Dichte Beschreibungen, Frankfurt 1986
- Hejl, P.M., Stahl, K.H. (Hg.)(2001): Management und Wirklichkeit, Heidelberg 2001
Hofstede, G. (1997): Lokales Denken - Globales Handeln, München 1997
- IFM (2004): Institut für Mittelstandsforschung, Bonn: Mittelstand Definitionen und Schlüsselzahlen: www.ifm-bonn.de
- Klein, M. (2003): Innovationsmanagement und Usability, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (2003): Best Patterns Marketing, Neuwied 2003, S. 167ff
Küthe, E., Thun, M. (1995): Marketing mit Bildern, Köln 1995
- Layard, R. (2005): Happiness – Lessons from a new Science, New York
Luhmann, N. (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation, in: Soziologische Systeme 3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981
Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt, 1984
- Maier, C. (2005): Die Entdeckung der Faulheit, München
Marquardt, O. (1975): Inkompetenzkompensationskompetenz,
Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999): Strategy Safari, Wien Frankfurt 1999
Morgan, G. (1997): Images of Organization, Newbury Park/ London/ New Dehli, 1997
- Nevis, E. (1988): Organizational Consulting - A Gestalt Approach, New York 1988
Nevis, E., DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995): Understanding Organizations as Learning Systems, in: Sloan Management Review Winter 1995 S.73ff
- Ogilvy, J. (2004): What Statagists can learn from Sartre, Strategy& Competition, Content: download von: www.strategy-business.com

Pauen, M. (2004): Illusion Freiheit? – Mögliche und unmögliche Konsequenzen der Hirnforschung, Frankfurt

Peoples, J., Bailey, G. (2003): Humanity – An Introduction to Cultural Anthropology, Belmont

Pinker, S. (2003): Das unbeschriebene Blatt, Berlin

Reiss, S. (2000): Who am I?, New York

Riemann, F. (1999): Grundformen der Angst, München-Basel

Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt 2001

Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Stuttgart 2000

Schlippe, A./ v. Schweitzer, J. (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 1997

Schweitzer, Th. (1996): Muster sozialer Ordnung – Netzwerkanalysen als Fundament der Sozialethnologie, Berlin 1996

Shazer, S. de (1988): Clues - Investigating Solution in Brief Therapy, New York 1988

Schumpeter, A. J. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München 1926

Simon, F. (1998): Radikale Marktwirtschaft, Grundlagen des systemischen Managements, 3. Aufl. Heidelberg

Simon F. (1997): Die Kunst, nicht zu lernen, Heidelberg

Spitzer, M. (2003): Lernen, Heidelberg - Berlin

Stark, M., Sandmeyer, P. (2004): Nimm Dein Herz in die Hand Wege aus der Angst, Berlin

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2001): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Stuttgart 5. Aufl. 2001

Vester, F. (1980): Leitmotiv vernetztes Denken, München

Watzlawick, P. Weakland, J., Fish, R. (1988): Lösungen, Stuttgart

Whitmore, J. (1996): Coaching for Performance, London 1996

Wimmer, R., Groth, T., Simon, F.B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere Sonderheft Nr.2. 2004, Witten-Herdecke

Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998

Zaltman; G. (2003): How Customers Think, Boston