



Wir finden Antworten zu Fragen, die Sie sich stellen.
Denken. Forschen. Reflektieren.

www.mz-witten.de



Management Zentrum Witten

Fritz B. Simon Editorial

Viele Metaphern, mit deren Hilfe ökonomische Zusammenhänge beschrieben werden, stammen aus der Sphäre des Sports. Erklären lässt sich das wahrscheinlich dadurch, dass es in Wirtschaft wie Sport um Wettbewerb geht, um Gewinnen und Verlieren (auch wenn der Gewinner nicht immer einen Gewinn erzielt und der Verlierer nicht immer einen Verlust erleidet). Da spricht man von Unternehmen, die in einer bestimmten »Liga« spielen, an anderer Stelle werden »Hidden Champions« gepriesen, und auch »Leistung« scheint eine Idee, die beide Bereiche verbindet. Besonderer Beliebtheit erfreut sich dabei der Vergleich mit Fußball – einem Mannschaftssport, der sich anbietet, um das Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren im Rahmen eines sozialen Systems, z. B. eines Unternehmens, zu illustrieren. Hier schließt Ingeborg Lüscher, »Featured Artist« dieser Ausgabe der *Revue für postheroisches Management* an, wenn sie Fußball zum Gegenstand ihrer Video-Installation »Fusion« macht. Ihre auf den folgenden Seiten abgedruckten Bilder sprechen für sich ...

Aber Fußball und andere Mannschaftskampf-Sportarten können auch genutzt werden, um in das Thema dieser Ausgabe einzuführen: Beratung – speziell das Verhältnis von systemischer Beratung und klassischer Fachberatung. Können beide Beratungstypen kombiniert werden, oder ist der Konflikt unvermeidlich? Bedarf es einer »komplementären« Beratungsform oder anderer, »dritter« Formen jenseits der einen oder der anderen usw.?

Die Rolle des Beraters in Organisationen kann auf ihre Ähnlichkeit mit der eines Coaches oder Trainers im Sport bzw. seiner Beziehung zu den Spielern auf dem Feld betrachtet werden. Um den Unterschied zwischen systemischer Beratung und klassischer Fachberatung zu verstehen, könnte eine Bemerkung von Jürgen Klinsmann hilfreich sein, mit der er in einem Interview (»Das war mein Amerika«, *DIE ZEIT*, Nr. 04, 17.01.2008) zu erklären versucht, warum Fußball in den USA keine besondere Popularität gewinnen konnte:

»Bei Basketball, American Football und Baseball handelt es sich, wie die Amerikaner sagen, um *coaches games*, um Mannschaftsspiele, die wesentlich durch das Eingreifen des Trainers von außen bestimmt werden. Fußball hingegen ist ein klassisches *players game*, ein Spiel, das von den Spielern bestimmt wird. Die Amerikaner versuchen immer noch, Fußball zu spielen, als sei es ein *coaches game*. Dadurch entsteht eine irrsinnige Hektik, weil permanent alle Trainer von außen auf die Spieler einreden. Das ist einer der Gründe, warum der Fußball, so wie wir ihn kennen, in Amerika eigentlich noch gar nicht angekommen ist.«

Wenn wir einmal – wie weit hergeholt das auch erscheinen mag – die Funktion des Beraters mit der des Coaches im Mannschaftssport vergleichen, so zeigt dieses unterschiedliche Rollenverständnis gewisse Ähnlichkeiten mit dem unterschiedlichen professionellen Selbstverständnis von Fachberatern und systemischen Beratern. Greift der Coach direkt in das Spiel ein, trifft er aktuell Entscheidungen über die nächsten Spielzüge und die Akteure, die sie zu realisieren haben? Oder bleibt er in der Position des außenstehenden Beobachters und »beschränkt« sich auf die Vorbereitung der Spie-



ler, die Beobachtung ihres Zusammenspiels, die Vergemeinschaftung einer für alle verbindlichen Spielphilosophie und Strategie etc. sowie auf gute Tipps in der Pause?

Beiden Modellen liegen unterschiedliche Steuerungs- und Beratungsmodelle zugrunde, die wahrscheinlich auch für das unterschiedliche Management- und Führungsverständnis in den USA und Europa charakteristisch sind. Einmal ist der Coach der Wissende, der im Extremfall (Trainerspieler) selbst mit aufs Feld geht, weil er eh am besten weiß, wie alles zu laufen hat. Und um seine Visionen zu realisieren, schickt er diejenigen ins Spiel, die er für geeignet hält, seine Vorstellungen umzusetzen.

Solch ein US-amerikanisches Verständnis entspricht wahrscheinlich nicht zufällig dem Selbstverständnis der aus den USA stammenden Fachberatungsansätze. Hier verstehen sich die Berater als die besseren Führungskräfte und übernehmen deren Funktionen, wo sie Defizite zu haben scheinen. Und es ist sicher nicht zufällig, dass viele von ihnen irgendwann die Seiten wechseln und auch offiziell in die Rolle des Managers gehen. Ganz analog hat in den genannten, in den USA populären Sportarten der Coach die Heldenrolle inne.

Im Fußball (»altes Europa«) ist das offenbar anders (auch wenn Jürgen Klinsmann sich vorübergehend der Heldenverehrung erfreuen durfte). Denn hier ist mit der aktiv steuernden Einmischung kein Blumentopf zu gewinnen. Das Spiel verläuft so schnell, dass die Selbstorganisation der Spielzüge, das »blinde« Zusammenspiel, unverzichtbar für den Erfolg ist. Dem Coach bleibt nur die Möglichkeit, sich vorher oder nachher (reflektierend) Gedanken über die Rahmenbedingungen des Erfolgs oder Misserfolgs zu machen und seine Konsequenzen zu ziehen. Das bezieht sich auf die Mannschaftsaufstellung, die Auswahl der zueinander passenden Protagonisten mit ihren persönlichen Merkmalen und Macken, ihr gegenseitiges Verstehen, sodass sie ohne großen Kommunikationsaufwand wissen, welche Spielzüge sie voneinander zu erwarten haben, die gemeinsame Strategie und Taktik usw.

Der Trainer ist dabei nie auf dem Spielfeld, und seine Möglichkeiten, nach dem Anpfiff direkt einzugreifen, sind minimal. Insofern haben während des Spiels andere die Führung inne (Spielführer). Aber »vor dem Spiel ist nach dem Spiel«, und das ist die Zeit, in der vom Trainer gearbeitet wird. Ein anderes Modell als das des US-Coaches.

Man kann natürlich mit Fug und Recht bestreiten, dass es angemessen ist, die Rollen von Coaches/Trainern im Sport und die von Organisationsberatern zu vergleichen. Aber wenn man dies einmal als Arbeitshypothese akzeptiert, so stellt sich die Frage, welches der beiden Modelle das funktionellere ist. Dass das amerikanische beim Fußball nicht sonderlich erfolgreich ist, hat sich in den letzten hundert Jahren gezeigt. Dass das europäische Modell beim American Football zielführend wäre, scheint zweifelhaft. Die entscheidende Frage ist aber: Entsprechen die Organisationen, die sich Berater ins Haus holen, eher dem amerikanischen oder der europäischen Modell des Sports? Sind es überhaupt dieselben »Spiele«, die da gespielt werden? Oder, anders gefragt: Ist Wirtschaften heute eher als *coaches game* oder als

Redaktionsteam: (von oben nach unten) Torsten Groth, Dirk Baecker, Katrin Glatzel, Andreas Szankay, Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer. Illustration: Clemens Habicht, www.clemenshabicht.com

players game zu verstehen? Die Antwort auf diese Fragen hat weitreichende Konsequenzen für ihre Teilnehmer: die Unternehmen bzw. deren Management und Führung sowie ihre Beratung.

An dieser Stelle verlassen wir die Fußballmetapher, die durch Ingeborg Lüscher in den Fokus der Aufmerksamkeit gebracht wurde, zumal es aus einer systemtheoretischen Perspektive für Unternehmen und andere Organisationen erst einmal ums Überleben (= Nicht-Verlieren) geht, bevor überhaupt an Gewinnen gedacht werden kann. Wenden wir uns also dem Thema dieser Ausgabe der *Revue* zu: Wir haben prominente Autoren gewinnen können, die aus sehr unterschiedlichen Perspektiven auf *Beratung* schauen. Wir beginnen mit dem Versuch der Klärung des Begriffs »Konsultant«. Im alten Griechenland dienten Konsultanten denen, die »einen Herrn« brauchten (was zeigt, wie erhellend für die Gegenwart der kritische Blick auf die Historie sein kann). Nach der Diskussion der Beziehung des Beraters zu den formal Mächtigen wenden wir uns der Beziehung zwischen Wissenschaft, Management und Beratung zu, um schließlich zum Schwerpunkt dieser Ausgabe zu kommen, zu der Auseinandersetzung über das Verhältnis von klassischer Fachberatung (à la McKinsey) und systemischer Organisationsberatung. Garniert wird das Ganze – um dem programmatischen Titel *Revue* gerecht zu werden – durch einen »Kessel Buntes« (Kolumnen, Randbemerkungen, Kommentare, Berichte von Geschehnissen jenseits des gewohnten Blickfeldes usw.), bei dem stilvoll kostümierte Tänzerinnen und Tänzer ihre wohlgeformten Beine schwingen (was uns dann fast schon wieder erlaubt, den Bogen zurück zum Fußball zu schlagen).

Bleibt uns, viel Spaß beim Schauen und Lesen zu wünschen.

Für die Herausgeber: Fritz B. Simon