

David Seidl
Werner Kirsch
Martin Linder Herausgeber

Grenzen der Strategieberatung

Eine Gegenüberstellung
der Perspektiven
von Wissenschaft, Beratung
und Klienten

Sonderdruck



7 Durchsetzen von Strategien durch diskursive Beratung – Anschlussfähigkeit und Umsetzung in der Strategieberatung

Dr. Thomas Schnelle

Geschäftsführender Gesellschafter, Metaplan GmbH

1 Diskursive Strategieberatung überwindet Grenzen klassischer Strategieberatung

Strategieberatung stößt (notwendigerweise) an Grenzen, die sich aus der Natur der beratenen Organisationen ergeben: der Arbeitsteilung und des Zusammenwirkens der arbeitsteiligen Funktionen. Es sind genau diese Grenzen, durch die die Umsetzung von Strategien ganz scheitert oder die strategischen Konzepte verwässern.

Man kann diese Grenzen – ein Stück weit – überwinden, wenn man die Beratung diskursiv anlegt. Die Strategieberatung sorgt dann dafür, dass die strategischen Konzepte bei den verschiedenen Akteuren der Organisation, die man braucht, anschlussfähig werden: Sie können sie verstehen, inkorporieren und sich zu eigen machen.

Die Natur von Organisationen: Sie entwickeln lokale Rationalitäten entlang ihrer inneren Arbeitsteilung

Organisationen untergliedern sich nach Funktionen, nach Regionen, in Geschäftsfelder und in Prozessabschnitte: Die übergreifenden Geschäftsziele werden unter ihnen 'aufgeteilt'. Organisationen sind arbeitsteilig angelegt, damit sich die Funktionen nicht um das Unternehmen an sich kümmern müssen. Arbeitsteilung schafft damit Effizienz:

Jeder konzentriert sich auf seinen Bereich. Jede Funktion, jede Einheit entwickelt ihre eigene Professionalität - und damit allerdings auch ihr eigenes Denken.

Was die eine Einheit als rational ansieht, erscheint der anderen oft als unvernünftig. Jede Einheit verfolgt eigene, wohl begründete Interessen und versucht, ihre Kompetenzen und Ressourcen zu vermehren, um das, was sie tut, gut und besser zu machen. Bewusst ist dies den Mitgliedern der Organisationen meist nicht: Die meisten Organisationen stehen als Ganzes im Wettbewerb mit anderen Organisationen. Die Akteure in einer solchen Organisation können also mit Recht annehmen: Das Interesse der Organisation, also etwa die Geschäftsziele, determinieren auch die Ziele der Organisationseinheiten und seiner Mitglieder.

Letztere werden daneben aber auch von ihrer arbeitsteiligen Funktion bestimmt: Die den Einheiten zugewiesenen Aufgaben bestimmen ihre Rationalität, welches Denken und Handeln als vernünftig angesehen wird.

Die Untereinheiten bilden jeweils eigene Identitäten aus: Sie verpflichten ihre Leute auf gleiche Auffassungen und gleiche Normen. Sie bilden gemeinsame Auffassungen heraus, wie sie die Wirklichkeit und sich darin sehen. In die Auffassungen flechten sich Interessen ein, was sie für sich erreichen oder abwehren wollen. Ihr Denken verfestigt sich: 'Geschlossene Denkgebäude' entstehen. Und sie verfolgen Abteilungsinteressen, die ihre Identität weiter festigen. Z.B. versuchen sie, ihre Kompetenzen und Ressourcen zu vermehren.

Das führt zu (meist sinnvollen) Konflikten: Die Einheiten entwickeln also unterschiedliche 'Rationalitäten' und Ziele. Dadurch entstehen Zielkonflikte – sie können nicht vermieden werden. Dies ist ein im Prinzip für die Organisation sinnvoller Mechanismus: Das Blickfeld der Organisation wird durch Arbeitsteilung breiter. Jede Untereinheit kann sich auf eine Perspektive konzentrieren. Der 'Preis': Verständigung kann schwer, gar unmöglich werden. So werden etwa Strategien, die 'oben' erdacht werden, 'unten' oder auch an lateralen Stellen nicht verstanden, sodass sie verpuffen.

Arbeitsteilung führt zu Machtauseinandersetzungen

Die arbeitsteiligen Funktionen und Abteilungen verfolgen zwar je eigene Interessen. Aber die Akteure sind natürlich nicht autonom: Sie brauchen einander. Das erklärt, warum es zum Phänomen der Macht kommt.

Macht ist Teil jeder Beziehung in Organisationen und darf nicht mit Hierarchie gleichgesetzt werden. Sie erwächst aus der Beherrschung von Unsicherheitszonen: Macht ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das

sie spontan nicht angenommen hätten. Die Machtmöglichkeiten sind meist asymmetrisch, aber stets wechselseitig: Der Meister kann anordnen, solange der Arbeiter ihm folgt.

Macht ist eine Austauschbeziehung: Getauscht werden Handlungsmöglichkeiten. Das ist die Fähigkeit, für andere wichtige Probleme zu lösen oder seine Hilfe zu verweigern. Macht hängt von der Relevanz der Handlungsmöglichkeiten für andere ab und von der Autonomie und Nichtersetzbarkeit der Akteure.

Wer für andere Probleme lösen kann, beherrscht Unsicherheitszonen, soweit oder solange er nicht oder nur schwer ersetzbar ist. Typische Unsicherheitszonen in Organisationen sind:

Fachwissen, beherrscht von Experten, Markt und Umwelt, beherrscht von den entsprechenden Relaisstellen, Kommunikation, beherrscht durch die Gatekeeper, Formale Bedingungen, beherrscht durch die Hierarchie.

In Organisationen kommt es unweigerlich zu Machtspielen: Die Bereiche, die arbeitsteilig ausgerichtet sind und miteinander kooperieren, beherrschen unterschiedliche Unsicherheitszonen. Sie müssen in Austauschbeziehungen treten: Sie tauschen ihre Fähigkeiten aus, anderen Handeln zu ermöglichen. Dieser Austausch wird in Machtspielen geregelt.

In den Machtspielen treffen unterschiedliche Auffassungen aufeinander. Jeder Bereich verfolgt damit seine eigenen Interessen. Die Dauer eines Machtspiels hängt vom Machtgefälle ab: Je steiler es ist, umso eher wird klar, wer nachzugeben hat. Es mag enden, wenn die Austragungskosten höher als der mögliche Spielgewinn werden. Er kann unter Kampfahnen dennoch endlos weitergehen.

Arbeitsteilung schafft Abstimmungsbedarf

Die arbeitsteiligen Funktionen und Abteilungen sind aufeinander angewiesen: Sie können sich nur halten, wenn sich auch die Organisation erhält. Sie müssen also zusammenwirken. Das schafft Abstimmungsbedarf.

Weil die Akteure unterschiedliche Interessen und Sichtweisen vertreten, sind sie oft nicht in der Lage, ihre Vorstellungen und Ideen zu einer strategischen Gesamtsicht zusammenzuführen.

Integriert der CEO?

Integriert der CEO die Sichtweisen und Interessen der arbeitsteiligen Funktionen zum 'Gesamtinteresse des Unternehmens'?

Einerseits: Das ist seine definierte Aufgabe. Wenn überhaupt jemand das Gesamtinteresse eines Unternehmens vertritt, dann der CEO.

Andererseits: Auch die CEO-Funktion ist eine ausdifferenzierte Teilfunktion. Sie soll zwar das Gesamtinteresse zusammenführen und führen – kann aber auch nur einen Teilausschnitt der Umwelt, wie der Organisation, zur Kenntnis nehmen und berücksichtigen. Sie steht unter für sie spezifischen Zwängen und Erwartungen, insbesondere der Eigentümer bzw. des Aufsichtsrats.

Also entwickelt auch die CEO-Funktion eine ihr spezifische lokale Rationalität, eine funktionale Identität und ein ihr spezifisches Denkgebäude.

Deshalb verstehen leitende Manager oft nicht, warum sie an anderen Stellen in der Organisation nicht verstanden werden: Sie übersehen, dass *ihre Sicht ihren Positionen entspricht*. Sie können dann von *anderen* aus *deren* Sicht nicht nachvollzogen werden. Da nützt es wenig, wenn sie ihre Konzepte wieder und wieder erklären – damit werden sie bei den anderen nicht verständlicher.

Lokale Rationalitäten führen zu Beharrungstendenzen und Schaden für die Organisation

Der Mechanismus der Arbeitsteilung und der Ausbildung lokaler Rationalitäten führt gleichzeitig auch zu Beharrungstendenzen – das macht ihn heikel:

Die Umwelt entwickelt sich weiter. Die arbeitsteiligen Funktionen nehmen dies aber nur soweit wahr, wie sie es mit ihren gegenwärtigen Denkgebäuden bzw. Denkstilen können. Da sich die Denkstile unterscheiden, nehmen die Funktionen des Unternehmens die Umweltveränderungen unterschiedlich wahr. Sie benutzen die Teile, die ihre Identität weiter festigen.

Das verschärft die Diskrepanzen zwischen den Auffassungen der arbeitsteiligen Organisationseinheiten darüber, was angemessenes Handeln ist. Die Reibungsverluste nehmen zu.

Eine oder mehrere Einheiten können dies als unbefriedigend empfinden. Man spürt und oft sagt man auch: 'Es muss etwas geschehen, wir müssen etwas tun.' Anpassungen an die sich entwickelnde Umwelt finden in einer Organisation natürlich laufend statt. Meist gelingen sie und passieren mehr oder weniger reibungs- und geräuschlos.

Im anderen Extrem gibt es auch immer wieder Beispiele dafür, wie die Untereinheiten ihre Kämpfe derart verbissen austragen, dass dabei die Gesamtorganisation leidet: Sie verliert an Bedeutung, muss schrumpfen oder ganz untergehen. Bei einem Konkurs spricht man dann gern von 'Managementfehlern'. Dabei ließe sich dieser Niedergang in aller Regel vermutlich treffender als logische Konsequenz des Konflikts von Akteuren mit heterogenen Denkstilen bezeichnen, die ihren spezifischen lokalen Rationalitäten folgen.

Dies passiert, wie gesagt, immer wieder, obwohl die Untereinheiten natürlich kein Interesse am Untergang der Gesamtorganisation haben. Denn dann ist das Spiel auch für sie aus. Ihre Rationalität versperrt ihnen aber in diesen Fällen den Blick dafür, diese Entwicklung rechtzeitig zu erkennen.

Will man erreichen, dass von der Leitung als notwendig erkannte Anpassungen und Veränderungen von der Organisation getragen und umgesetzt werden, muss man dafür sorgen, dass diese Konzepte 'verstanden' werden. Es reicht nicht, sie aus der eigenen Sicht zu erklären: Man muss sie *anschlussfähig* machen. Nur dann können sie die anderen Funktionen in ihr Denken inkorporieren, nur dann können die Konzepte also Wirkung entfalten (siehe Abschnitt 5).

Kommunikation punktuell, nicht 'an sich' verbessern

Organisationen reduzieren Kommunikation: Sie sind arbeitsteilig angelegt, *damit* Kommunikation reduziert werden kann. Es muss, ja es darf nicht jeder alles mit allen besprechen. Darin genau liegt ihr Rationalisierungsvorteil.

Es kann nicht Ziel sein, diesen Rationalisierungsvorteil aufzugeben. Es kann also nicht darum gehen, die Kommunikation an sich zu verbessern.

Es geht vielmehr darum, die Kommunikation gezielt an den Stellen herzustellen, an denen man dafür sorgen muss, dass die strategischen Konzepte *anschlussfähig* werden.

2 Strategien sind Aktionskurse für die Zukunft der Organisation

Es sind viele Definitionen darüber im Umlauf, was eine Strategie ist. Ich wähle eine sehr offene Definition, die *Strategie als einen beabsichtigten Aktionskurs für die Zukunft der Organisation* bezeichnet. Sie lässt offen, worauf sich die Strategie be-

ziehen soll, etwa auf Effizienzsteigerung, auf das Erzielen eines Wettbewerbsvorsprungs, lediglich auf einen Aspekt in einer Organisation. Und sie lässt offen, welche Akteure eine Strategie erarbeiten und welche sie exekutieren sollen.

Strategien beinhalten in aller Regel *bewusst angestrebte, beabsichtigte* Veränderungen: Strategien werden definiert, wenn Akteure in der Organisation Zustände und Handlungsrichtlinien überprüfen und in der Regel mehr oder weniger verändern wollen.

Anstrengungen, Strategien zu definieren, werden also meist dann unternommen, wenn einige der relevanten Akteure Veränderungen für notwendig halten. In stärker ausdifferenzierten Organisationen gibt es Einheiten, deren Aufgabe und lokale Rationalität 'Strategieorientierung' beinhaltet: interne Berater, Stabstellen der Organisation, Marketing und der CEO.

Die Aktivitäten und Bemühungen um das Definieren von Strategien werden damit (notwendigerweise) Bestandteil der Auseinandersetzungen zwischen den arbeitsteiligen Funktionen der Organisation. Jede Akteursgruppe betrachtet sie aus ihrer Rationalität, aus ihrem Denkgebäude heraus.

3 Strategieberater werden Teil der kommunikativ definierten Organisation

Wenn von Organisationen die Rede ist, so hat man verfasste Gebilde wie Firmen, Verwaltungen und dergleichen vor Augen. Sie haben Beschäftigte bzw. Mitglieder, die in diese Organisationen eingetreten oder berufen worden sind. Gemeinhin meint man, dass zu einer Organisation nur die Beschäftigten gehören. Mit diesem Begriff der formal zur Umwelt abgegrenzten Organisation kann man viele Phänomene erklären. Man tut sich mit dieser Definition aber schwer, wenn man das verstehen will, was sich im organisationalen Handeln zwischen Einheiten der Organisation und formal außen stehenden Einheiten abspielt, also etwa mit Kapitalgebern in Form von Aktionären, Eigentümern, Banken, freien Mitarbeitern und Handelsvertretern, Kunden und Lieferanten, die mit ihnen mehr oder weniger eng verbunden sind.

Ich wähle deshalb hier eine weiter gefasste Definition: *Nach der befinden sich in einer Organisation alle diejenigen, die sich wiederholt kommunikativ oder handelnd aufeinander beziehen*, und zwar nach gewissen Regeln und Strukturen.

In diesem Verständnis gehören auch die Berater zur Organisation: Sie differenzieren deren Arbeitsteilung weiter aus. Und sie beziehen sich kommunikativ

auf andere Akteure der Organisation. Nur so können sie auf die Organisation einwirken.

Auch Strategieberatung kann das Dilemma nicht lösen

Berater nehmen für sich in Anspruch, die Vorstellungen und Ideen aus den Funktionen zu einer Gesamtsicht und dazu zu einem 'objektiven' Bild des Unternehmens zusammenzuführen. Sie sind dem Glauben an die 'richtige' Lösung verhaftet.

Der Anspruch kann nur ein schöner Traum bleiben: Auch Berater können, ja müssen eine spezifische, arbeitsteilige Aufgabe übernehmen. Und diese Aufgabe bestimmt ihre Rationalität, welches Denken und Handeln als vernünftig angesehen wird. Sie bilden ihnen spezifische Kriterien professioneller Exzellenz. Sie bilden eine eigene Identität aus: Sie verpflichten ihre Leute auf gleiche Auffassungen, gleiche Normen. Sie bilden gemeinsame Auffassungen heraus, wie sie die Wirklichkeit und sich darin sehen. In die Auffassungen flechten sich Interessen ein, was sie für sich erreichen oder abwehren wollen. Ihr Denken verfestigt sich: 'Geschlossene Denkgebäude' entstehen. Und sie verfolgen Interessen, die ihre Identität weiter festigen. Z.B. versuchen sie, ihre Kompetenzen und Ressourcen zu vermehren.

Darin liegt die *erste Grenze strategischer Beratung* – einer Grenze, der man nicht enttrinnen kann: *Der Ratschlag folgt der Logik einer lokalen Rationalität. Damit bleibt offen, ob er bei den anderen Einheiten der Organisation anschlussfähig ist und (die erhoffte) Wirkung entfalten kann.*

4 Strategiearbeit verlangt Veränderung der Denkstrukturen

Schon um eine Strategie zu entwerfen, muss in anderen Bahnen gedacht werden. Das ist einer der Gründe, warum man Berater von extern hereinholt: Sie denken anders.

Erst recht muss anders gedacht werden, wenn Strategien umgesetzt werden sollen. Will man bei den betroffenen Untereinheiten und Akteuren Wirkung entfalten, müssen diese verstehen, was von ihnen erwartet wird. Aber 'verstehen' reicht nicht: Die Akteure müssen es auch 'wollen'. Jede Akteursgruppe will aber immer nur etwas, von dem sie aus ihrer Rationalität heraus urteilen, dass es vor-

teilhaft für sie ist. 'Vorteilhaft' kann dabei durchaus auch das Vermeiden negativer Sanktionen sein.

Organisationen sind eher auf die Beibehaltung der Strukturen eingestellt als auf ihren Wandel. Veränderungen, die man nicht versteht oder die man versteht, aber nicht will, setzen sehr rasch viel Energie unter den Akteuren frei. Diese Energie wirkt als Widerstand der strategischen Intention entgegen. Sie lässt sich nicht konstruktiv nutzen.

Darin liegt die *zweite Grenze strategischer Beratung*, zu der es in der Praxis des Öfteren kommt: *Das Erdenken findet in den Köpfen der Berater statt. Auf die Köpfe derer, die die Umsetzung mittragen müssen, wird in aller Regel nicht geachtet.* Darin erkennt sich dann in der Regel die auftraggebende Spitze wieder – aber nicht die beitragenden Funktionen und Abteilungen. Weil sie das dahinter stehende Interesse und die abgeleiteten Maßnahmen nicht teilen, verpuffen die Konzepte.

Damit sind diese Köpfe oft für die Umsetzung verloren. Sie erkennen sich in den Vorschlägen nicht wieder und distanzieren sich offen oder versteckt. Bestenfalls signalisieren sie der Firmenleitung, dass ein Implementierungsvorstoß im Morast der unabgestimmten Organisationsinteressen stecken bleibt. Eine kluge Firmenleitung wird sich hüten, dennoch auf Umsetzung zu bestehen.

Strategien müssen anschlussfähig sein:

Wer Strategien ausarbeitet, muss sich also überlegen, wie er in der Organisation anschlussfähig wird.

Berater orientieren sich hier oft an ihren Auftraggebern, in der Regel also an der oberen Hierarchie oder an einem Hierarchen. Das geht immer dann gut, wenn diese Hierarchie oder dieser Hierarch durchsetzungsstark in der Organisation eingebunden ist und die Komplexität des Betätigungsfeldes der Organisation überschaubar ist.

Häufig fehlt es aber an diesen Voraussetzungen. Dann schlägt die *dritte Grenze strategischer Beratung* zu: *Die Orientierung an der beauftragenden Hierarchie, ohne auf die Anschlussfähigkeit in der Organisation zu achten.* Dieser Orientierung liegt die häufig gemachte Annahme zugrunde, dass die Hierarchie schon weiß, wie sie ihre Intentionen zur Umsetzung bringt. Aber damit überfordert sie die 'Machthaber': Denn grundsätzlich verfügt *jede* Untereinheit, die für den Organisationszweck gebraucht wird, über ein eigenes 'Machtpotenzial': Sie kann ihren Beitrag leisten oder verweigern. Sie kann anderen Funktionen auf deren Be-

dürfnisse ausgerichtet zuarbeiten oder sie damit allein lassen, ihre Arbeit aufzugreifen und weiter zu verarbeiten.

Der Hierarch steht vor dem gleichen Dilemma wie der Berater: Er betrachtet die Strategie aus dem Blickwinkel *seiner* Rationalität. Setzt er sich mit den Beratern auseinander, ermöglicht er es ihnen, auf sein Denken einzuwirken und es zu verändern. Die Gefahr: Der Hierarch entfernt sich damit noch weiter vom Rest der Organisation – das Akzeptanz- und Umsetzungsproblem bleibt ungelöst.

Es ist natürlich meist gute Praxis, in einem Beratungsprojekt mit Akteuren auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen und in unterschiedlichen Funktionen zu sprechen und deren Sicht als Input in die Projektarbeit einfließen zu lassen. So, wie dies in aller Regel praktiziert wird, ändert dies aber nicht wirklich etwas an der einseitigen Orientierung der Berater an der auftraggebenden Hierarchie: Es dient dazu, der Hierarchie nahe zu bringen, was die unteren Stufen denken. Beleuchtet wird meist das, was an diesem Denken 'richtig' oder 'falsch' ist – nicht aber, warum es aus der lokalen Rationalität der Gesprächspartner heraus 'richtig' ist.

5 Herbeiführen von Anschlussfähigkeit und Einsicht

Der Weg aus der Umsetzungsfalle führt nicht über eine entfremdende Beratung, sondern über einen diskursiven Prozess, der für Anschlussfähigkeit, Einsicht und damit Verständigung sorgt: Sie gibt den Funktionen und Abteilungen den Raum, sich mit den konzeptionellen Vorstellungen der Veränderungsträger auseinander zu setzen und sie sich zu eigen machen. Dadurch verändert sich zunächst das Denken als Voraussetzung dafür, dann auch das Handeln zu verändern.

Zwar gibt es Fälle, in denen ein mächtiger Chef die von ihm ersonnene Strategie ohne Diskussionen mit Brachialgewalt durchsetzt. Aber diese Fälle sind eher die Ausnahme, denn heute treffen die zwei dafür erforderlichen Voraussetzungen nur selten gleichzeitig zu: Einerseits ein sehr steiles Machtgefälle in der Organisation, das es erlaubt, erwartetes Verhalten durchzusetzen. Andererseits so geringe Komplexität der Prozesse, sodass das Mitdenken anderer für den Erfolg der Strategieumsetzung nicht erforderlich ist.

Heute kommt es meist darauf an, bei einer Reihe von Akteuren, Abteilungen und Funktionen Einsicht über den Zukunftskurs herzustellen, damit eine Strategie realisiert werden kann. Dazu müssen die Berater:

- Anschlussfähigkeit herstellen: Die Konzepte so darstellen, dass die Angesprochenen sie sich aus *ihrer* Denkwelt heraus erschließen können.
- für Einsichten sorgen: Den Akteuren helfen, ihre jeweilige lokale Rationalität, ihr Denkgebäude, weiter zu entwickeln.
- Verständigung herstellen: Die funktionalen Interessen der Untereinheiten in hinreichende Übereinstimmung mit den strategischen Unternehmensinteressen (eigentlich: die von bestimmten Hierarchen für richtig gehaltenen strategischen Intentionen) bringen.

Dies ist kein Bottom-up-Prozess: Es kann nicht darum gehen, aus lokaler Sicht 'unten' entwickelte Vorstellungen mit der Erwartung nach 'oben' zu transportieren. Es ist vielmehr ein *Top-down-Prozess*, der für nachhaltige Umsetzung sorgt: Die Konzepte von 'oben' werden 'unten' anschlussfähig, man macht sie sich zu eigen.

Für Einsichten sorgen:

Was man tun muss, damit Akteure ihr Denken weiter entwickeln

Denkgebäude sind das Geflecht von Auffassungen einer Akteursgruppe darüber, was man für richtig und für wichtig hält und das sich verfestigt hat. In die Auffassungen sind Interessen eingewoben. Die betroffenen Akteure sind sich dessen in aller Regel nicht bewusst. Um zu neuen Auffassungen kommen zu können, muss der diskursiv arbeitende Berater:

- zunächst einmal die Denkgebäude der jeweiligen Akteursgruppen nachvollziehen: Er muss lernen, möglichst 'wie sie' zu denken (nicht: mit der eigenen Denksystematik das Denken der anderen einordnen).
- die Denkgebäude öffnen: Dazu muss er eine 'didaktische Logik' entwickeln, die den anderen hilft, ihr Denken zu öffnen: Man muss die Sache so darstellen, dass die Adressaten sie sich erschließen können – aus *ihrer* Denkwelt heraus. Und man muss Zweifel und Einreden bewusst herbeiführen: Wer Zweifel äußert, öffnet sich für das Dafürsprechende. Als Stimulator regt er die Phantasie an, sich andere als die gewohnten Vorstellungen zu

machen. Dazu gehört auch, dass sie sich Vorstellungen darüber machen, was passiert, wenn sie sich den Veränderungsabsichten öffnen oder sich ihnen verweigern. Schließlich muss man den Vorschlag ein Stück unfertig und offen lassen, Spielraum einräumen: Die Adressaten sollen mitgestalten können.

- Verständigung herstellen: Was man tun muss, um die strategischen und die funktionalen Intentionen zur Übereinstimmung zu bringen. Diskurse sind Verständigungsgespräche zwischen konträren Positionen darüber, ob sich ein Einvernehmen herstellen lässt oder akzeptiert wird, wenn sich die einen stärker durchsetzen. Diskursführung ist die Methode, Denkgebäude zu öffnen, um zu neuen Auffassungen zu kommen und um konträre Auffassungen und Interessen zu überwinden. In Diskursen entstehen, verändern und festigen sich Normen, Regeln, Interessen und Auffassungen neu.

Die Diskurse müssen so angelegt werden, dass:

- Verständigungsbrücken geschaffen werden: Die einen sollen nachvollziehen, was die anderen meinen, ohne es sofort aus der eigenen Logik zu interpretieren.
- tatsächliche Interaktion entsteht, kein 'aneinander Vorbeireden': Die einen reagieren auf die Äußerungen der anderen in ihrer Meinungsbildung. Anknüpfungen werden aufgenommen und weiter gesponnen.

6 Die strategischen Konzepte werden organisational umsetzbar – verwässern sie dadurch?

Der diskursive Ansatz erweitert die Strategieberatung um die Dimension der organisationalen Umsetzbarkeit:

- Entwicklung und Umsetzung einer Strategie werden zum Auseinandersetzungsprozess, in dem die Denkstrukturen als Vorbereitung veränderten Agierens weiter entwickelt werden.
- Die strategischen Konzepte werden in der Organisation anschlussfähig: Die Impulse werden aufgenommen, 'verarbeitet' – und entwickeln die Organisation strategisch weiter.
- Das Erdenken findet in den Köpfen von Beratern, Hierarchen *und* betroffenen Akteuren statt, die man zur Umsetzung braucht.

Nichts kommt ohne Preis: Was 'verarbeitet' wird, das wird auch verändert. Eine diskursive Interaktion ist eben eine wirkliche Interaktion: Der eine setzt sich mit dem anderen auseinander – und wirkt auf den einen zurück. Das heißt also: Die strategischen Konzepte, mit denen man in den Diskurs geht, müssen sich ein Stück weit verändern und konkretisieren können.

Das ist aber nicht dasselbe wie 'Abstriche machen'. Es geht nicht um ein 'Verwässern': Der diskursiv arbeitende Berater sorgt dafür, dass die strategische Intention in den Diskursen präsent ist. Die Konzepte werden besser, weil sie gelebt werden.

Kommentar: Diskursive Beratung – Rettung des alten Modells oder Aufbruch zu neuen Ufern?

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

European Business School, Oestrich-Winkel

Vorerst ist der Begriff „Diskursive Beratung“ fast ein Widerspruch in sich, denn kann Beratung ohne Kommunikation auskommen bzw. welcher Berater würde nicht von sich behaupten, dass er im Rahmen seiner Tätigkeit nicht häufig kommuniziert, um Anschlussfähigkeit herzustellen, für Einsichten zu sorgen und Verständigung herzustellen? Klar, es bleibt noch die Möglichkeit offen, auf autoritäre Weise eine Strategie durchzusetzen, deshalb auch nur „fast“ ein Widerspruch. Oder handelt es sich bei der diskursiven Beratung um einen faulen Trick, mit dem ein (autoritärer) Top-down-Ansatz marketingmäßig möglichst geschickt unter dem Deckmantel der Sozialkompetenz oder kooperativen Verhaltens verkauft wird? Um damit letztlich einen Ansatz zu retten, der ins Schlingern geraten ist?

Hilfreich sind in diesem Zusammenhang einige Gedanken über den Sinn bzw. Zweck von Kommunikation im Rahmen von strategischen Prozessen. Für die Beantwortung dieser Frage ist vorerst entscheidend, welche Eigenschaften bzw. Qualitäten ein System aufweist, in dem kommuniziert wird. Grundsätzlich können dabei – vereinfacht – zwei Modelle unterschieden werden. Das klassisch rational-ökonomische Modell geht dabei – in Anlehnung an die klassischen Naturwissenschaften – von eindeutigen und linearen Ursache-WirkungsZusammenhängen aus. Demgegenüber steht die systemisch-konstruktivistische Perspektive, die unterstellt, dass jedes System eine Eigendynamik aufweist, die nicht vorhersehbar ist. Es handelt sich um ein komplexes System mit emergenten Prozessen. Dazu kommt, dass es immer mehrere Handlungsmöglichkeiten gibt, die nützlich und ziieldienlich sind – man spricht von Kontingenz –, und man sich aber immer für eine Alternative entscheiden muss.

Die Unterscheidung dieser beiden Perspektiven hat nun schwerwiegende Konsequenzen auf die Ausübung von Management bzw. Beratung im Allgemeinen sowie auf die Bedeutung von Kommunikation im Speziellen. Im ersten Fall geht man von der Planbarkeit des Strategieprozesses aus. Ausgehend von

einem Zielsystem sind die entsprechenden Strategien zu formulieren und die dazu notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und anschließend gemäß dem strategischen Plan einzusetzen. Dabei gilt es, die Mitarbeitenden entsprechend zu überzeugen und zu motivieren. Die neuen Konzepte müssen verständlich gemacht werden, damit sie verstanden werden, damit sie einsichtig werden. Ist dies der Fall, dann ist die Anschlussfähigkeit hergestellt. Gelingt dies, dann hat man die im Beitrag erwähnten Grenzen der Beratung überwunden und die Voraussetzungen für die Realisierung einer Strategie geschaffen.

Die zweite Perspektive, das systemisch-konstruktivistische Modell, verneint die eben unterstellte Planbarkeit einer Strategie. Aus konstruktivistischer Sicht ist zudem zu hinterfragen, was unter dem Begriff Strategie zu verstehen ist. Strategie ist nämlich primär das Resultat unternehmerischen Handelns, nicht eine das unternehmerische Handeln bestimmende Größe. Strategie kommt durch einen emergenten Prozess zustande, d.h. das System hat die Fähigkeit, durch das Zusammenspiel seiner Komponenten etwas entstehen zu lassen, das mehr als die Summe aller Teile ist. Dieser Mehrwert entsteht nun nicht aufgrund der Eigenschaften seiner Komponenten, sondern durch deren Verknüpfung. Damit dient Kommunikation aber nicht der Vermittlung einer Strategie, sondern dem Entstehen, dem Generieren einer Strategie. Das strategische Wissen entsteht erst im Prozess, denn das Resultat der Verknüpfung kann nicht vorausgesagt werden! Damit sind wir beim Paradox des Managements angelangt: Wie soll das Unsteuerbare gesteuert werden? Und es wird verständlich, warum aus einer systemischen Perspektive der Grundsatz „(Strategisches) Wissen ist Handeln“ gilt.

Mit dieser Betrachtung sind wir auf die Grenzen des Systems als Ganzes gestoßen, die Grenzen, die es aufgrund seiner Eigenschaften aufweist. Andeutungsweise wurde dabei deutlich, dass die systemisch-konstruktivistische Betrachtung von Unternehmen und damit von Kommunikation wesentlich komplexer ist als das klassisch ökonomisch-rationale Modell. Es stellt sich daher die berechtigte Frage, warum Letzteres dennoch funktioniert hat. Die überraschende Antwort darauf ist, dass es eigentlich gar nie richtig funktioniert hat bzw. nur unter gewissen Voraussetzungen als Näherungsmodell eingesetzt werden kann. Denn immer dann, wenn ein stabiler dynamischer Zustand sich eingependelt hat und die Umwelt relativ konstant bleibt, kann dieses Modell als Annäherung funktionieren. Da die Umweltdynamik zum großen Teil Resultat der Systemdynamiken ist, bedeutet dies, dass in diesem Fall die beteiligten Sys-

teme relativ vorhersehbar agieren und den rekursiven Prozess stabilisieren. In solchen Phasen verzichten die beteiligten lebenden Systeme weitgehend auf die Inanspruchnahme ihrer Nicht-Trivialität. Dass die Voraussetzung einer konstanten Umwelt inzwischen in dramatischer Weise nicht mehr zutrifft, wird die Unternehmen und auch die Berater dazu zwingen, die Perspektive der Trivialität zu verlassen und diejenige der Komplexität einzunehmen. Die hat aber einen einschneidenden Paradigmenwechsel mit nicht unerheblichen Nebenwirkungen für Wissenschaft und Praxis zur Folge!

Der Beitrag von Schnelle erweckt nun den Eindruck, als könnte mit einer diskursiven Beratung das ökonomisch-rationale Modell gerettet werden. Doch was passiert, wenn die Abteilungen oder die Berater in ihren lokalen Rationalitäten verharren? Wie können die Berater ihre eigenen lokalen Rationalitäten überwinden – wer soll mit den Beratern den Diskurs führen, damit sie ihre Denkmuster überwinden und *sie* anschlussfähig werden? Damit drehen wir uns im Kreis herum! Denn letztendlich wird immer noch unterstellt, dass der Berater die Fachexpertise besitzt, die er im Diskurs möglichst gut, d.h. anschlussfähig verkaufen soll.

Mit Recht wird zwar im Beitrag auf drei Grenzen der strategischen Beratung hingewiesen, die sich im Wesentlichen aufgrund der lokalen Rationalitäten der einzelnen Funktionen und der beauftragenden Hierarchie im Unternehmen sowie der Rationalität der Berater selbst ergeben. Allerdings wird dabei aus systemischer Perspektive eine wichtige Rationalität vergessen, nämlich diejenige des gesamten Systems! Die systemische Betrachtung geht davon aus, dass komplexe Systeme die Fähigkeit besitzen oder die Fähigkeit erlangen können, sich selber weiter zu entwickeln, um überleben zu können. Dazu nimmt das System über seine Kommunikation eine eigene Wirklichkeitskonstruktion vor, d.h. es gibt sich Strukturen, Prozesse und Regeln. Dadurch bekommt es seinen Sinn, eine Orientierung. Damit wird auch Relevanz geschaffen, insbesondere um aus dem unendlichen Meer von Daten jene zu beachten und zu bearbeiten, die als Informationen für das jeweilige System Bedeutung erlangen. Diese innere Landkarte oder Systemrationalität ist ein mögliches Denk- und Handlungsmuster, das erfolgreich sein kann oder nicht. Ist es nicht mehr erfolgreich, so muss es verändert werden. Daraus kann eine zweifache Aufgabe des Beraters – gerade auch im Hinblick auf die Kommunikation – abgeleitet werden:

1. Der Berater hilft dem Unternehmen, seine innere Landkarte oder Rationalität zu sehen, damit es diese überwinden und damit zu einer neuen Wirklichkeitskonstruktion kommen kann. Es handelt sich dabei um eine Hilfe zur Selbsthilfe oder eine Beratung ohne Ratschlag – die klassische Prozessberatung. Kommunikation bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem Irritation, Hinterfragen, Hypothesenbildung. Kurzum: Fragen statt Antworten.
2. Soll Beratung aber nachhaltig sein, dann müsste es dem Berater gelingen, sich selber überflüssig zu machen. Dies würde aber bedeuten, dass Unternehmen fähig werden, sich selber bzw. ihre Rationalität infrage zu stellen, sich neuen Optionen zu öffnen, die auch im Widerspruch zu den bisherigen Denk- und Handlungsmustern stehen, und deren Anschlussfähigkeit herstellen zu können. Um dies zu erreichen, besteht die Aufgabe des Beraters darin, eine Unternehmung zu einer Kommunikation über die eigene Kommunikation zu bringen und damit die Reflexionsfähigkeit zu erhöhen.

Mit diesen Überlegungen wird aber letztlich auch die innere Landkarte klassischer Beratung bzw. deren Rationalität infrage gestellt. Sie bedeuten einen Aufbruch zu neuen Ufern. Um sich dieser Herausforderung zu stellen, gibt es (für die Beratung) nur eine Antwort: zu kommunizieren!

Grenzen der Strategieberatung

Die Leistungen von Strategieberatungsfirmen sind in die öffentliche Kritik geraten. In diesem Buch setzen sich Herausgeber und Autoren daher kritisch, aber konstruktiv mit den tatsächlichen Möglichkeiten und Grenzen der Strategieberatung auseinander. In einzigartiger Weise werden die Sichtweisen von Wissenschaftlern, Beratern und insbesondere auch den Klienten zu zentralen Fragen der Strategieberatung einander gegenübergestellt. Hochkarätige Vertreter der drei Gruppen verfassten die Beiträge. Wechselseitige Kommentare schaffen einen Dialog zwischen den verschiedenen Perspektiven.

Mit Beiträgen von

Clemens Börsig (Deutsche Bank AG)

Michael Mirow (ehem. Siemens AG)

Arnd Petmecky (Deutsche Telekom AG)

Albrecht Schmidt (HVB Group)

Jürgen M. Schneider (Bilfinger Berger AG)

Peter Baumgartner (Mercer Management Consulting)

Roswita Königswieser (Königswieser & Network)

Wilhelm Rall (McKinsey & Company)

Thomas Rings (A.T. Kearney)

Burkhard Schwenker (Roland Berger Strategy Consultants)

Franz-Josef Seidensticker (Bain & Company)

Georg Sticher (The Boston Consulting Group)

Rudolf Wimmer (osb international)

Alfred Kieser (Universität Mannheim)

Christoph Lechner (Universität St.Gallen)

Günter Müller-Stewens (Universität St.Gallen),

Max Ringlstetter (Universität Eichstätt-Ingolstadt)

Georg Schreyögg (Freie Universität Berlin)

Gerd Walger (Universität Witten / Herdecke)

und anderen

David Seidl / Werner Kirsch / Martin Linder (Hrsg.)

Grenzen der Strategieberatung

471 Seiten, gebunden

CHF 68.– / € 45.–

ISBN 978-3-258-06920-3

Haupt Verlag Bern · Stuttgart · Wien

Dieser Sonderdruck ist im Buchhandel nicht erhältlich