



# Fehler im System?

*Vom Drehen an den  
kleinen Schraubchen*

Training, Coaching, Beratung, Consulting, esoterisch, analytisch, strategisch, systemisch, Entwicklung, Karriere, Führung, Kommunikation – wenn der Laden nicht läuft, sind Problemlöser en masse nicht weit. Coaching gehört zum guten Ton, Consulting sowieso – und eine Lösung haben alle parat. Doch wo anfangen? Einen Mechaniker schicken, der alles in Ordnung bringt? Vielleicht ist es besser, nur das Management auf eine neue Linie zu bringen und es dann ins Unternehmen zurückzuschicken? Oder ist es sinnvoll, quasi jedes Schraubchen im System zu kalibrieren, jeden einzelnen Mitarbeiter abzuholen und einzubeziehen? Warum klassische Management-Beratung dumm machen kann und was der bessere Ansatz ist, ein Unternehmen zu „changen“, das hat SCQUT im Interview mit Susanne Alwart von alwart+team aus Hamburg erfahren.

Management-Berater werden oft erst dann gerufen, wenn ein Auslöser, z. B. unzufriedene Aktionäre, sinkende Absätze oder unzufriedene Kunden wahrgenommen werden. So verlernt das Unternehmen, eigene Probleme selbst zu lösen. Vor allem aber werden die ersten Anzeichen von Veränderungen bei Kunden, von Märkten, Technologien und zu verbessernden inter-

## „...DESWEGEN MACHT MANAGEMENT- BERATUNG DUMM...“

nen Prozessen und Abläufen übersehen – und das kann fatal sein. Den Mitarbeitern fehlt also Problemlösungskompetenz, Wahrnehmungsfähigkeit und Eigeninitiative, weil das im Unternehmen nicht mehr von ihnen verlangt wird. So wie Kinder, die nur mit dem Taschenrechner rechnen, und nicht mit Zettel und Stift dividieren lernen. Die Kompetenz wird in beiden Fällen externalisiert. Deswegen macht Management-Beratung dumm – nicht die Berater, sondern die Mitarbeiter.

### **SCQUT: Was unterscheidet Sie in Ihrem Ausbildungs- und Beratungsansatz von z. B. McKinsey & Co?**

S. Alwart: Die klassischen Management-Beratungen bringen inhaltliche Expertise und Branchen-Know-how als Dienstleistung ein. Wir dagegen sind Methoden-Experten, die dafür sorgen, dass das vorhandene Wissen der Mitarbeiter so eingesetzt wird, dass eine externe Beratung nicht notwendig wird. Darüber hinaus sorgen wir dafür, dass wir durch die Arbeit mit den Mitarbeitern und Führungskräften das Veränderungsvermögen stärken – also die Motivation und die Kompetenz, den Wandel im Unternehmen aktiv mitzugestalten. Wir sorgen so dafür, dass sich das Unternehmen stetig von innen heraus wandelt und nicht „plötzlich“ vor einer hohen Veränderungsnotwendigkeit steht, weil durch Unaufmerksamkeit, Gleichgültigkeit oder Veränderungsresistenz der Anschluss zu Märkten und Technologien verpasst wurde.

### **SCQUT: Wann macht Management-Beratung dumm?**

S. Alwart: Die klassische Management-Beratung hat schon so manches bedrohte Unternehmen saniert und Arbeitsplätze gesichert. Meine Kritik richtet sich hier eher an den Dauereinsatz und die ständige Konsultierung von klassischen Management-Beratern.

### **SCQUT: Warum ist der Zusatz „systemisch“ in Ihrer Konzeption so wichtig?**

S. Alwart: Wenn wir von „systemisch“ sprechen, beziehen wir uns dabei auf die Systemtheorie des Soziologen Niklas Luhmann<sup>1</sup>.

Luhmann betrachtete die Kommunikation in sozialen Systemen (z. B. in Unternehmen, Gruppen, Familien, die wir jeweils als System bezeichnen). Er verstand Kommunikation als einen Prozess, der durch Beobachtung, Interpretation und Bewertung der beteiligten Personen entsteht und systeminternen Prinzipien und Regeln unterlegen ist. Die Beobachtung von Kommunikationsprozessen ermöglicht Außenstehenden ein Verständnis für das beobachtete System (Wie tickt das System?), weil wir nur über Kommunikation Zugang zu internen Prozessen erhalten. Und genau die sind für uns so wichtig, denn wir können nur wirksam intervenieren, wenn wir wissen, welchen Effekt sie haben, also wenn wir wissen, was wir tun. Für uns Berater ist diese Theorie deswegen eine wichtige Basis für unsere Vorgehensweise bei Change-Projekten.

### **SCQUT: Kommunikation in sozialen Systemen – gelten die o. a. Paradigmen<sup>2</sup> auch für das Web 2.0, also die Social-Media-Plattformen, die immer mehr Einzug in die Unternehmenskommunikation erfahren?**

1: Niklas Luhmann (\* 8. Dezember 1927; † 6. November 1998), deutscher Soziologe und Gesellschaftstheoretiker.

2: Das Wort Paradigma bedeutet „Beispiel“, „Vorbild“, „Muster“ oder „Vorurteil“; in allgemeinerer Form auch „Betrachtungsweise“ oder „Weltanschauung“.

S. Alwart: Das Web 2.0 ist ein Vehikel, über das Menschen kommunizieren. Seine Regeln und Bedingungen haben Einfluss auf die Kommunikation. Somit ist die systemische Perspektive auch hier als Theorie geeignet.

**SCQUT: Sie betonen die Wichtigkeit, Mitarbeiter in Entwicklungsprozesse einzubinden. Läuft man nicht Gefahr, sich zu „verzetteln“, wenn alle mitreden dürfen anstatt das Problem von einem kleinen, aber feinen Team einfach lösen zu lassen?**

S. Alwart: Ja klar, wenn jeder mitreden darf, ist die Wahrscheinlichkeit, sich zu verzetteln groß. Wir sind keine Vertreter von Debatten und basisdemokratischen Ansätzen. Wir haben es mit Unternehmen zu tun – und die müssen von demjenigen geführt werden, der die Verantwortung trägt. Wir stellen zwei Fragen, damit „Probleme einfach“ gelöst werden können:

**1. Wer muss dieses Problem lösen (weil er/sie auch die Verantwortung dafür trägt)?**

**2. Wer sollte an diesem Thema beteiligt werden (weil er/sie die Expertise vorhält oder betroffen ist von dem Thema)?**

**Damit wird die Identifikation mit der Lösung so groß, dass das Ergebnis auch wirklich „einfach“ umgesetzt wird.**

**SCQUT: Von der Bedürfniskultur<sup>3</sup> zurück zur Leistungskultur<sup>4</sup> – wie schwierig ist es, lieb gewonnene Annehmlichkeiten der Mitarbeiter zu Gunsten des gemeinsamen Erfolgs wieder in die „zweite Reihe“ zu befördern?**

S. Alwart: Ich habe die Erfahrung gemacht, dass eine Leistungskultur immer dort wiederherstellbar ist, wo die Führung die Leistungskultur will, selbst lebt und die Sinnhaftigkeit dafür kongruent vermitteln kann und – jetzt kommt eine wichtige Nebenbedingung – bereit ist, Konsequenzen zu ziehen, wenn Leistung abgelehnt wird. Die Ausübung von Macht ist immer die schlechteste Wahl. Deswegen gibt es uns, denn wir beraten die Unternehmen darin, was sie alles tun können, um eine innere Motivation für Leistung bei den Mitarbeitern auslösen zu können.

**SCQUT: Aus welchen Branchen wenden sich Unternehmen üblicherweise an Sie? Gibt es da Schwerpunkte?**

S. Alwart: Ich bin „Methoden-Beraterin“ und Prozess-Begleiterin und arbeite branchenübergreifend, weil mich die Einteilung in Branchen bei meiner Arbeit nur ablenkt. Ich arbeite in kleinen Unternehmen und Konzernen, sowohl Familienunternehmen als auch in Aktiengesellschaften. Das Wissen, das ich

mir durch meine gesamte Ausbildung angesammelt habe, und die Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren in der Praxis sind heute mein Kapital. Bei dieser Arbeit war ich in völlig unterschiedlichen Kontexten tätig – das hat schon für das eine oder andere graue Haar gesorgt. Ich werde oft in schwierige oder schon gescheiterte Change-Projekte gerufen. Ich suche und mag Herausforderungen, vielleicht ist das mein Schwerpunkt.

**SCQUT: Welchen Teil der Beratungs-Ausbildung empfinden Sie immer als den schwierigsten?**

S. Alwart: Wenn ich in meinem Weiterbildungsinstitut interne (im Unternehmen angestellte) und externe Berater ausbilde, ist die Vermittlung der systemischen Perspektive am schwierigsten. Theorie-Kurse à la Niklas Luhmann mache ich sowieso nicht, aber die systemische Perspektive ist das glatte Gegenteil der klassischen Betriebswirtschaftslehre, wie ich sie noch studiert habe. Das Unternehmen, das funktioniert und so gesteuert wird wie eine Maschine, ist das Bild, das die Teilnehmer beiseite legen müssen. Erst dann kann man sich überlegen, wie mit Unternehmen umzugehen ist, die soziale Systeme sind.

**SCQUT: Die Darstellung Ihres Tuns klingt nach einem sehr ausgereiften und strukturierten Analyseprozess bis hin zur Methodenkompetenzvermittlung. Abgesehen von der scheinbaren Professionalität, stellt sich dann aber die Frage: Wie läuft es bei Ihnen intern? Hatten Sie im eignen Hause schon einmal einen Change-Prozess zu stemmen? Und wenn ja, holen Sie sich externe Hilfe?**

S. Alwart: „Change“ ist für uns keine Sau, die durchs Dorf getrieben wird, kein Projekt und auch kein „Thema“, sondern eine innere Haltung, die bedeutet, dass man sich selbst und sein Handeln ständig in Frage stellt und überprüft. Das, was wir dabei nicht sehen, unsere blinden Flecken, versuchen wir durch Supervision und Intervision greifbar zu machen. Zudem beobachte ich hier eine sehr direkte und offene Kommunikation. Das ist unser bisheriger Weg, in unserem kleinen Unternehmen den Wandel zu leben. Die Zukunft ist offen und somit bin ich gespannt, was uns sonst noch in den Sinn kommt. ■



**Susanne Alwart**

Inhaberin von alwart+team

Beraterin, Trainerin, Coach und Ausbilderin,  
in ihrem Hamburger Weiterbildungsinstitut

info@alwart-team.de

www.alwart-team.de

3: Man spricht dann von einer Bedürfniskultur, wenn die eigenen Bedürfnisse die Außenorientierung zum internen oder externen Kunden und zu den eigentlichen Arbeitsaufgaben dominieren.

4: In einer Leistungskultur ist die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele fokussiert. Eigene Bedürfnisse werden diesen untergeordnet.

# BiGo

Bannerdisplays

Sie suchen ein Präsentationssystem, auf das Sie sich verlassen können, das über Jahre ständig im Einsatz sein soll, robust, variabel und zeitlos?

Schauen Sie nach unter  
[www.bigo.de](http://www.bigo.de)

