

Systemische Unternehmens- und Organisationsberatung

Ein Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Karl Prammer



Dipl.-Ing. Dr. Karl Prammer
Geschäftsführender Gesellschafter
Berater und Trainer

C/O/N/E/C/T/A, Unternehmens-
und Organisationsberatung
<http://www.conecta.com/>

In den letzten Jahren ist die Zahl der Beratungsfirmen stark gestiegen, in den Straßen ist nicht selten ein Firmenlogo mit dem Wort „Beratung“ oder „Consulting“ zu lesen. Auch die Medien berichten von mehr oder weniger erfolgreichen Beratungsarbeiten. Neben den üblichen Fachberatungen bekommt man auch immer mehr den Ansatz der „systemischen Beratungen“ zu hören, die einen anderen Beratungs-Ansatz versprechen als die anderen.

In diesem Interview wollte ich dieser „Andersartigkeit“ nachgehen und habe dafür Dipl.-Ing. Dr. Karl Prammer von der systemischen Unternehmens- und Organisationsberatung C/O/N/E/C/T/A interviewt.

Lukas ZENK: Wenn man Ihren Namen genauer betrachtet, erkennt man im Titel neben dem „Dipl.-Ing.“ auch ein „Dr. phil.“. Was genau haben Sie studiert?

Dipl.-Ing. Dr. Karl PRAMMER: Ich habe Maschinenbau studiert mit dem Zweig Arbeitswissenschaften. Und später habe ich dann über das IFF in Klagenfurt promoviert zum Thema Transformations-Management. Das war ein Thema, mit dem ich mich schon lange beschäftigt habe, also „Transformation – Organisationen von innen verändern“. Meine Dissertation war im Grunde die theoretische Aufarbeitung meiner praktischen Arbeit.

ZENK: Was genau bedeutet „Transformations-Management“?

PRAMMER: Das ist sozusagen der dritte Weg gegenüber den klassischen Ansätzen. Nach der klassischen Organisationsentwicklung wird das betroffene

System von innen verändert und abhängig davon eine radikale und rasche Veränderung oder genau das Gegenteil vorgenommen. Im klassischen Change-Management kommt von außen jemand, z.B. ein externer Berater, der meint: „Ich weiß, was für das System gut ist.“

Das Transformations-Management ist der Weg dazwischen: es werden von außen Themen eingebracht, aber das System muss diese in einem Prozess abarbeiten. Adaptierung bedeutet in diesem Sinne, dass das Klientensystem mehr oder minder Verantwortung dafür übernimmt, wenn es die Lösungen mit uns erarbeitet.

ZENK: Welchen Unterschied macht dieser andere Beratungs-Ansatz?

PRAMMER: Vor allem haben Alternativen eine Chance, auch radikale Lösungen, die man im Vorfeld vielleicht gar nicht überlegt hat. Wirklich radikale Lösungen von außen haben meistens keine Chance, weil sie vom System selbst nicht angenommen werden.

Wenn ich eine Lösung einbringe, dann bringe ich sie so rudimentär ein, dass sie nicht verwendbar ist. Und zwar nicht, weil ich es nicht kann oder zu dumm bin, sondern weil ich erstens letztlich wirklich nicht sagen kann, ob meine Lösung richtig für das System ist. Und zweitens kann das System die Lösung gar nicht verwenden und muss sich in einem Prozess damit auseinandersetzen. Das ist eine andere Haltung als bei einem klassischen Fachberater oder Change-Berater. Der wird bezahlt, damit er eine richtige Lösung einbringt. Ich möchte Interventionen setzen, damit das System möglichst zu einer hochfunktionalen Lösung gelangt, die mit einer hohen Akzeptanz angenommen wird.

ZENK: Das heißt, man bietet eine Lösung an, die keine Lösung ist, und hofft dadurch, dass eine Lösung zustande kommt?

PRAMMER: Ich biete zumindest noch

keine Lösung an, die unreflektiert eingeführt werden könnte. Damit auch radikale Lösungen eine Chance bekommen, weil sich virtuell eine Gruppe dort hinarbeitet. Die Fragestellung lautet: Was bräuchte es noch an Adaptierung, damit es im Klientenkontext lauffähig ist? Man konstruiert sich also eine mögliche alternative Zukunft.

ZENK: Ich stelle mir als Metapher ein System als Ameisenhaufen vor, dessen Organisation nicht optimal funktioniert. Ist der systemische Beratungsansatz dann ein Stein, der hineingeworfen wird, um neue Wege möglich zu machen?

PRAMMER: In dem Stein sind schon ein paar Wege eingeritzt, z. B. nach Norden, Süden, Westen, Osten. Aber die Ameisen machen eine Querverbindung. Und am Schluss ist nicht mehr die Intervention „Norden, Süden, Westen, Osten“ da, sondern etwas, das von den Ameisen so adaptiert ist, dass es für sie eine zweckmäßige Lösung ist und ein Stück Identität darstellt.

ZENK: Wie sind Sie eigentlich zu dieser „systemischen Betrachtungsweise“ gekommen?

PRAMMER: Ich war früher Fachberater, bis ich mir gedacht habe: Das kann's nicht sein, dass man von außen wohin geht, sich ein bissl mit dem Klientensystem auseinandersetzt, dann sich zurückzieht ins Kämmerchen und sagt: „Ich glaub, ich hab's!“ und mit trivialen Lösungen zurückkommt. Es ist der ständige Versuch, Realität mit Eventualitäten einzufangen und mit Wenn-und-Aber-Abfragen zu linearisieren und zu trivialisieren. Ich bin wegmarschiert vom klassischen Technik-Zugang und habe mich mit systemischer Familientherapie, Systemtheorie, Organisations-Aufstellung beschäftigt und auch Ausbildungen bei Fritz B. Simon und Weber in Heidelberg gemacht. Jetzt bin ich OE-Berater (Anm.: Organisations-Entwicklung) und

im Rucksack habe ich die klassischen Techniken, die ich noch immer verwenden kann – aber etwas anders als davor.

ZENK: Welche Erkenntnisse haben Sie durch die Beschäftigung mit systemischen Ansätzen gewonnen?

PRAMMER: Zum Beispiel, dass soziale Systeme, also auch Klientensysteme, eine eigene Logik haben und sich nach ihrer inneren Logik entwickeln, bewerten und Entscheidungen treffen. Auch die Kommunikation mit Externen läuft nach der inneren Struktur des Systems. Was sie hören oder nicht hören, was sie daraus entscheiden oder nicht entscheiden, hängt von der inneren Struktur ab. Ein System kann von außen angeregt, aber nicht beeinflusst werden. Und das war so ein Aha-Erlebnis. Ich kann als Berater nicht wirklich vorschreiben, wie sie handeln, ich kann ihnen nur einen kreativen Dialog ermöglichen. Das, was ist, oder das, was gut ist, das, was Thema wird oder auch nicht, leitet sich nicht sachlich logisch unmittelbar ab, sondern entsteht aus einem Konstruktionsprozess von den Beteiligten, die miteinander zu einem Thema arbeiten. Ansonsten hat man sein Papier eingeführt und ein Ablauforganigramm erstellt, aber gelebt wird ganz etwas anderes.

ZENK: Das heißt, dass Sie in jedem System wieder anders reagieren?

PRAMMER: Natürlich hab ich meine Identität und bringe meine Werkzeuge mit. Aber ich werde nicht dieselben Interventionen unreflektiert vom letzten Mal setzen. Ich kann die Hypothese einbringen: Vielleicht würde da die Intervention XY aus dem Klientenkontext ABC vor fünf Jahren passen, aber das ist immer nur eine Hypothese. Und dann schaue ich: Passt's wirklich? Und erst aus der Reaktion der Kunden kann man feststellen, ob die Hypothese gepasst hat, oder auch nicht.

ZENK: Bedeutet diese ständige Reflexionsarbeit nicht auch einen höheren Arbeitsaufwand?

PRAMMER: Es ist eine relativ aufwendige Art, seinen Beruf zu machen, weil der Rucksack, den man mitschleppt, immer größer wird. Aber letztlich ist man gut beraten, wenn man naiv dem

System gegenübersteht und sagt: Ich kann überhaupt nicht sicher sein, dass das, was ich hier vermute, auch stimmt. Es sind nur Hypothesen eines externen Beraters. Und wie viel das wert ist, ist erst durch die Interaktion zwischen Berater- und Klientensystem zu sehen. Wenn da etwas anderes rauskommt, als der Berater es geglaubt hat, dann wird das auch seine Bedeutung haben.

ZENK: Und wenn die Beratung nicht fruchtbar ist, dann ist es die Schuld des Systems?

PRAMMER: Nein, es besteht eine eindeutige Verantwortungsteilung. Für den Prozess selbst ist der Berater verantwortlich. Für die Projektstruktur und die Spielregeln während der Beratung übernehmen sowohl die Berater als auch das Projektteam der Klienten die Verantwortung. Die Berater bringen dabei kreative Alternativen ein. Was aber wirklich die Lösung ist, dafür haftet das Klientensystem. Das zwingt den Klienten wieder, Verantwortung für die Lösungen zu übernehmen.

ZENK: Wie kann man sich eine systemische Beratung in der Praxis vorstellen?

PRAMMER: Die Berater und Auftraggeber bilden vorerst ein Projektteam, das die Organisation von jedem Bereich repräsentieren soll. Dabei sollen mit möglichst wenig Personen die wichtigsten Aspekte vertreten werden, die von Bedeutung sind, also sowohl junge als auch ältere Mitarbeiter, Frauen und Männer und so weiter. Das System hat also eine gewisse Komplexität, die in das Projektteam mitgenommen wird.

Das Projektteam überlegt dann mit den Beratern mögliche Alternativen und schreitet virtuell in die Zukunft. Das Projekt wird so angelegt, dass sowohl leichte Veränderungen als auch radikale Lösungen möglich werden. Es ist also wieder die Frage: Was passt mehr oder weniger zum System?

ZENK: Wer bestimmt, dass die Lösung schlussendlich passt?

PRAMMER: Das Projektteam muss selbst sagen: „Ja, jetzt passt es.“ Dann

können sie nicht sagen: „Die Berater haben gesagt ...“, sondern jede einzelne Person muss auch überlegen, ob es wirklich passt, weil sie dann dafür verantwortlich ist.

Ich habe auch schon erlebt, dass mir Auftraggeber das doppelte Gehalt angeboten haben mit der Begründung: „Sie haben das schon so oft gemacht, machen Sie's einfach. Ich zahl Ihnen das Doppelte und dafür lassen wir den ganzen Schnickschnack mit den Mitarbeitern weg.“ Das lehne ich dann ab.

ZENK: Sie verwenden immer wieder den Begriff „System“ und auch die C/O/N/E/C/T/A betitelt sich als „Systemische Unternehmens- und Organisationsberatung“. Was bedeutet für Sie „System“?

PRAMMER: System ist das, was man zum System implizit oder explizit erklärt. Es ist ein relativ willkürlicher Akt, bei dem gefragt wird, welche Elemente oder Teile einen inneren Zusammenhang, eine Logik oder eine Beziehung zueinander haben.

Zum Beispiel können wir uns beide als System sehen: Sie sind Mitglied des Systems Universität, wobei Sie ein Interview machen und Artikel schreiben, um dadurch Wissen zu generieren. Wir sind dabei ein System, das sich in einer halben Stunde wieder auflöst, um gemeinsam einer Fragestellung nachzuspüren: Sie mit Ihrem Hintergrundwissen und einem Ziel und ich mit meinem Hintergrundwissen und mit der Absicht, auf das hinzuweisen, was mir wichtig ist. Das ist ein Konstrukt, ein sozialer Akt.

ZENK: Man kann also sehr viel als „System“ benennen. Was betiteln Sie bei der Beratung als System?

PRAMMER: Organisationen. Also wenn oder was ich glaube, mitdenken zu müssen, um eine straffreie Reduktion der Komplexität zu machen. Um das herauszufinden, mache ich vorher Interviews im System und lerne somit das System kennen und vice versa. Dadurch werden Ängste vor Beratungen abgebaut, wenn die Personen merken, wie ich frage und welche Hypothesen ich aufstelle.

Außerdem können sich dabei die Auftraggeber und Berater überlegen, ob sie zusammenpassen. Also ob sie einen Berater haben wollen, der mit dem Schwert durchmarschiert, oder einen Berater, der vom Klientensystem sehr viel abverlangt und es ständig zu dem in Beziehung setzt, was sich hier verändert.

ZENK: Werden Ideen aus dem systemtheoretischen Wissen als Background für die Praxis verwendet?

PRAMMER: Das Wissen ist immer im Hintergrund und bietet Modelle für die Praxis. Wir schreiben auch Bücher und gießen dabei unsere Erfahrungen in Modelle. Und diese Modelle setzen wir im Sinne von Landkarten auch wieder in der Praxis ein, wobei wir wissen, dass es Landkarten sind und nicht die Landschaft selbst. Landkarten sind für uns Orientierungspunkte, aber manchmal können sie auch völlig daneben sein. Wenn z. B. plötzlich ein Regenguss kommt, verwandelt sich die ganze Landschaft in etwas ganz anderes. Und der Bach, der in der Beschreibung zum Baden gedacht ist, wird zur lebensgefährlichen Geschichte.

Die praktische Landschaft ist nicht berechenbar. Landkarten sind immer nur theoretische Hypothesen. Je mehr Erfahrungen und Modelle jemand mitnimmt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schlüssel auch in das Schlüsselloch passt.

ZENK: Welche Wissenschaftler aus der Systemtheorie sind für Sie relevant?

PRAMMER: Zum Beispiel Luhmann, Bertalanffy, Maturana, Varela und Heinz von Foerster, der sicher eine ganz zentrale Figur für uns darstellt und mit dem wir auch oft kooperiert haben.

Wir arbeiten auch mit Fritz B. Simon zusammen, mit dem wir auch ein Buch geschrieben haben. Dieser gegenseitige Erfahrungsaustausch gibt den Kunden Anregungen für weitere Lösungen und die Berater erfahren, was dem Kunden wichtig ist. Dafür erfährt die Wissenschaft, wo das Leben da draußen eigentlich tickt – damit im Elfenbeinturm auch mit Frischluft gearbeitet wird und nicht

nur mit Sauerstoffflaschen, die vor zwanzig Jahren abgefüllt wurden.

ZENK: Diese Wissenschaftler, die Sie hier aufgezählt haben, sind nicht, wie man vermuten könnte, aus der Wirtschaft, sondern aus den Disziplinen wie z. B. Soziologie, Biologie, Physik oder Psychologie. Warum beeinflussen diese Fachrichtungen die systemische Beratung?

PRAMMER: Unser Zugang ist, dass wir die Komplexität bei Organisationen untermauern wollen und nicht wie mit einer Taschenlampe reduzieren. Wir stellen uns die Frage, welche Fächer uns weiterhelfen könnten bzw. welche Fächer uns Erklärungen bringen für das, was wir beobachten wollen.

ZENK: Wenn man nach systemischen Beratungsfirmen sucht, werden neben der C/O/N/E/C/T/A oft auch Königswieser, OSB, Herrstein und Neuwaldegg aufgezählt. In welchem Verhältnis stehen diese Firmen zueinander?

PRAMMER: Es ist eine Zusammenarbeit. Die C/O/N/E/C/T/A ist die älteste Beratungsfirma mit gruppensystemischem Kern. Dann entstand Neuwaldegg und ein paar Jahre später die OSB. Herrstein hat beispielsweise ein Forum angeboten, um gegenseitige Treffen zu organisieren. Und Königswieser ist von Herrstein gekommen und hat sich dann davon abgetrennt.

Zwischen diesen Beratungsfirmen gibt es nicht nur auf der strukturellen Ebene Beziehungen, sondern auch auf der Personen-Ebene. Es sind alle aus einem ähnlichen Kontext der Gruppendynamik entstanden.

Insgesamt kann man sagen, dass diese Unternehmensberater ähnlich sind und in einem gesunden Wettbewerb stehen, teilweise auch immer wieder kooperieren und gemeinsam Entwicklungsarbeit machen. Das kommt auch aus dem systemtheoretischen Ansatz, der immer Optionen offen halten will.

ZENK: Wie grenzt sich die C/O/N/E/C/T/A von den anderen systemischen Beratungsfirmen ab?

PRAMMER: Es sind andere Schwer-

punktsetzungen. Wir kochen mit ähnlichen Grundnahrungsmitteln aber das Kochen selbst ist jeweils anders. Der eine verwendet dafür das WOK, die anderen einen Druckkochtopf. Aber ihnen ist allen die Qualität wichtig, wie der Prozess des Kochens passiert. Das verbindet und das gibt auch Sicherheit.

ZENK: Wie würden Sie die Mahlzeiten der C/O/N/E/C/T/A beschreiben?

PRAMMER: Bei jedem Kochen kommt das Essen auf den Tisch. Aber das Kochen ist nie das Abkochen von einer fix und fertigen Speise. Es ist zwar bekannt, wie viele Gänge es geben wird und für welchen Anlass gekocht wird, aber die Köche stehen immer in einem Prozess. Und da vom Kunden viel abverlangt wird, ist es nie genau das gleiche Essen wie beim letzten Mal.

ZENK: Welche Empfehlungen würden Sie jemandem geben, der gerne so ein „systemischer Koch“ werden würde?

PRAMMER: Es ist immer wichtig, anwendungsorientiert zu sein und etwas auszuprobieren. Zum Beispiel Interviews zu machen und ein Gespür für das Feld zu bekommen. Es ist wesentlich, sich mit dem Feld auseinander zu setzen, aber dann auch selbst zu reflektieren. Durch Praxis, Selbstreflexion und Theorien kann man so seine Stärken weiter ausbauen.

Kooperation ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, weil das meiste Wissen implizit ist. Durch Beobachtungen kann man seine Schlüsse ziehen. Und gerade durch praktische Erfahrungen in der Wirtschaft versteht man, was es bedeutet, wenn ein Berater in eine Organisation kommt oder auch wieder weg ist.

Bei der systemischen Beratung stellt sich dann auch die Frage von einem Mitarbeiter, wie er den Berater als Person „spürt“, und da ist das Alter wichtig. Also sollte man nicht gleich Berater werden, sondern vorher selbst Erfahrungen bekommen und sich selbst zum Thema machen.

Lukas Zenk
Student der Wirtschaftsinformatik