

Das Interview

»Wir befinden uns mitten in einem weitreichenden Transformationsprozess ...«

Arist von Schlippe im Gespräch mit Rudi Wimmer



Rudi Wimmer, Univ. Prof. Dr., Studium der Rechts- und Staatswissenschaften an der Universität Wien, seit 1977 selbstständige Tätigkeit als Trainer

und Berater für Organisationsentwicklung, seit 1988 Firmengründer, Gesellschafter und Organisationsberater bei OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, seit 1998 Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke, seit 2004 apl. Prof. an diesem Institut, zahlreiche Publikationen mit Schwerpunkten in den Themenfeldern Organisation, Führung, Beratung und Familienunternehmen.

FD: Rudi, du unterscheidest bewusst zwischen »systemisch« und »systemtheoretisch«. Was genau macht für dich den Unterschied aus?

Rudi Wimmer: Ja, für mich ist diese Differenz sehr wichtig. »Systemtheorie« ist ein Begriff, den ich im Kontext wissenschaftlicher Diskurse und auch in der entsprechenden Weiterentwicklung dieser Art der Theoriebildung nutze. Den Begriff »systemisch« verwende ich, wenn in bestimmten Professionen, wie z. B. der Organisationsbe-

ratung usw., das eigene professionelle Tun im jeweiligen Feld mit Rückgriff auf systemtheoretische Denkkonzepte reflektiert und begründet wird. »Systemisch« meint also das in einer bestimmten Weise theoriegeleitete Arbeiten.

FD: »Systemisch« ist eher für die Praxis, »systemtheoretisch« für die akademische Rekonstruktion reserviert?

Rudi Wimmer: »Systemisch« verwende ich in einem professionellen Zusammenhang, also wenn ich als Organisationsberater mein Interventionshandeln mit Blick auf systemtheoretische Überlegungen begründe. »Systemisch« ist, wenn man so will, der jeweilige Professionszusammenhang (Therapie, Beratung, Coaching, Supervision etc.), »systemtheoretisch« der wissenschaftliche Zusammenhang, der Diskurs im Kontext von Wissenschaft und Forschung.

FD: Das heißt, bei »systemisch« ist die Praxis nicht ganz so streng an die Theorie gekoppelt, wie wenn du »systemtheoretisch« sagst?

Rudi Wimmer: Nein, das wäre jetzt nicht meine Unterscheidung. Ich unterscheide zwischen zwei miteinander verkoppelten, aber doch sehr getrennten Diskursen. Ein systemtheoretischer Diskurs findet im Kontext der Wissenschaft mit dem Ziel statt, die Theoriebildung voranzutreiben. Da geht es um Erfolgskriterien, die sich aus der Theorie ableiten und daher wissenschaft-

liche Gütekriterien sind. Der systemische Diskurs findet in einer Profession statt, in der Profession der Organisationsberater oder in der Profession der systemischen Familientherapeuten. Dort geht es nicht darum, wissenschaftliches Wissen zu generieren, sondern um ein reflexionsbasiertes Wirksamwerden im jeweiligen Feld, das sich an den Qualitätskriterien des professionellen Arbeitens orientiert.

FD: Da passt eher der Begriff »Viabilität«.

Rudi Wimmer: Ja, da geht es um Nützlichkeit und Wirksamkeit, um Angemessenheit in Bezug auf die Lösung konkreter praktischer Probleme. Ich will ja in der Organisation ein ganz bestimmtes Problem lösen, für das ich gerufen bin, mit dem ich mich auseinandersetze, und da möchte ich einen nützlichen Beitrag leisten, um die Probleme zu bearbeiten. Da geht es nicht in erster Linie um wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn.

FD: Eines deiner Bücher hat den Untertitel »Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis«¹. Du verfolgst also durchaus die Idee, mit der Systemtheorie einen praktischen Akzent in der professionellen Diskussion zu setzen.

Rudi Wimmer: Die neuere Systemtheorie liefert eine Fülle von Denkfiguren, ein elaboriertes Unterscheidungsvermögen, mit dessen Hilfe ich mich selbst und meine Kundensysteme beobachten und reflektieren kann. Sie verhilft mir dazu, meinen Blick auf die Welt zu schärfen und mich und meine Kunden gerade in besonders schwierigen Konstellationen immer wieder aufs Neue mit überraschenden Einsichten zu versorgen.

Mein Engagement besteht darin, diese Zusammenhänge lebendig zu halten. Da gibt es einerseits die Beratung, die Organisationen in ihrer Ent-

¹ Wimmer, R. (2012). *Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer (2., völlig neu bearbeitete Auflage).

wicklung unterstützen will. Und andererseits gibt es Führungskräfte, die aus ihrer Gesamtverantwortung heraus die Überlebensfähigkeit und Funktionsfähigkeit der Organisation im Blick haben müssen. Das sind die beiden professionellen Kontexte, auf die ich schaue. Und hier ermutige ich dazu, das zu nutzen, was in der Systemtheorie erarbeitet worden ist. Es geht darum, funktionstüchtige Organisationen zu gestalten, daher muss ich das eigene professionelle Tun anreichern, indem ich brauchbare kognitive Landkarten erarbeite, also die eigenen mentalen Modelle kontinuierlich weiterentwickle.

FD: »Landkarte« oder »Denkinstrument« scheinen mir zentrale Begriffe in dem Zusammenhang zu sein. Welche Landkarten oder welche Erweiterungen von Landkarten, denkst du, wären für Praktiker hilfreich, die aus der systemischen Therapie kommen und beginnen, auf Organisationen zu schauen? Wie könnten sie sich dieser systemtheoretischen Landkarten/Denkmuster bedienen?

Rudi Wimmer: Es war in meiner eigenen Professionsgeschichte – als Berater, nicht als Wissenschaftler – sehr hilfreich, mich an dem theoretischen Unterschied von Familie und Organisation abzuarbeiten. Diese beiden sozialen Systeme weisen Gemeinsamkeiten auf, sie sind soziale Systeme, die sich über ganz bestimmte Formen der Kommunikation reproduzieren. Aber es gibt fundamentale Unterschiede. Meines Erachtens ist es eine Grundvoraussetzung, diese Unterschiede zu verstehen, um nicht der Verführung zu erliegen, als Familientherapeut die Probleme, die man in der Organisation vorfindet, in erster Linie mit der Beziehungsbrille, also unter dem Gesichtspunkt der Beziehungsdynamik, anzuschauen. Natürlich wird man hier immer auch fündig, weil es überall dort, wo Men-

Die neuere Systemtheorie verhilft mir gerade in schwierigen Konstellationen zu überraschenden Einsichten

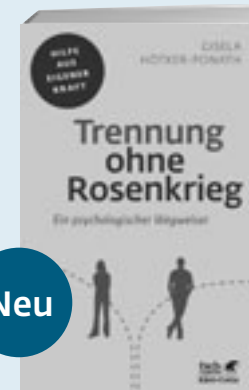
schen zusammenarbeiten, auch Beziehungsthemen gibt. Aber Organisationen funktionieren doch grundlegend anders als Familien, und deswegen braucht man hier einen komplexitätsangereicherten Blick!

Zur Beziehungsdynamik oder, systemtheoretisch gesprochen, zur sozialen Dimension in der Sinnengenerierung organisationalen Geschehens kommen ganz wesentlich die Aufgabenaspekte dazu. Organisationen sind um Sachaufgaben herum gebaut. Es sind Aufgaben, die dem gesellschaftlichen Umfeld entnommen werden. Organisationen entstehen und reproduzieren sich also dadurch, dass sie ungelöste Problemstellungen ihres gesellschaftlichen Umfeldes aufgreifen und sich diese zueigen machen. Und dadurch, dass sie Problemlösungen als Leistung in ihr gesellschaftliches Umfeld hinein abgeben, halten sie sich in ihrer Reproduktion aufrecht.

FD: Organisationen als soziale Systeme befassen sich also mit ganz anderen Problemen als Familien.

Rudi Wimmer: Ja, das muss man verstehen. Dann kann man beginnen nachzuvollziehen, wie Organisationen sich intern konfigurieren, nach welcher Logik die Prozesse gestaltet sind, wie sich Strukturen verfestigen und wieder ändern, was Hierarchie und Führung bedeuten, welche Formen der Binnendifferenzierung sich ergeben, wie etwa über Subsystembildung die Auseinandersetzung mit relevanten Umwelten geschieht usw. Das sind Denkinstrumente, die man sehr gut der neueren Systemtheorie entnehmen kann. Und in diese organisationspezifischen Landkarten kann man dann natürlich auch das Denkrepertoire einbauen, das aus der Familientherapie stammt. Man kann dann die entsprechende Beraterhaltung, die eigene Interventionslogik mit einbauen und fragen, was davon nützlich ist und was nicht. Vor allem kann man sich fragen, was man vermeiden sollte, weil es möglicherweise

www.klett-cotta.de



Neu

Gisela Hötker-Ponath
Trennung ohne Rosenkrieg
Ein psychologischer Wegweiser
176 Seiten, broschiert
€ 17,95 (D). ISBN 978-3-608-86110-5
Auch als E-Book erhältlich.

Psychologische Hilfe für Paare
in der Trennung



Neu
mit
Hör-CD

Cornelia Löhmer,
Rüdiger Standhardt
Timeout statt Burnout
Einübung in die Lebenskunst
der Achtsamkeit
199 Seiten, gebunden, mit CD
€ 19,95 (D). ISBN 978-3-608-94729-8
Auch als E-Book erhältlich.

Die spannendste Reise Ihres
Lebens ist die Reise zu sich
selbst: Achtsamkeit als
Lebenskunst.

Fach-
buch
Klett-Cotta

Bestellen Sie bei www.klett-cotta.de
Wir liefern portofrei nach D, A, CH

zu Fehldiagnosen führt. Ich arbeite immer sehr darauf hin, das konkrete Intervenieren nicht unmittelbar an den systemischen Hintergrund zu koppeln. In meiner Sprache gibt es keine systemischen Interventionen. Das, was Interventionen als »systemisch« qualifiziert, ist der Begründungszusammenhang, in den man sie stellt. Die Frage ist, zu welcher diagnostischen Einschätzung man kommt, wie man sich die Frage beantwortet, worum es jeweils geht, und wie man aus diesem Zusammenhang heraus Interventionen setzt. Einen solchen theoriegeleiteten Konstruktionszusammenhang bezeichne ich als »systemisch«, nicht die einzelne Intervention.

FD: Ich verstehe das als Faustregel: In der Arbeit mit Organisationen gilt es, eher darauf zu achten, dass man Beziehungs- und Aufgabenthemen voneinander trennt, während man in der Familienarbeit eher die Beziehungsthemen in den Blick nimmt?

Rudi Wimmer: Ich würde nicht sagen, dass es darauf ankommt, sie zu trennen, sondern sie in ihrem Zusammenhang und in ihrer spezifischen Wechselwirkung denken und begreifen zu lernen. Organisationen sind soziale Systeme, die sich um Aufgabenaspekte herum konfigurieren. Der Beziehungsaspekt tritt natürlich hinzu, denn überall, wo Menschen miteinander zu tun haben, mobilisieren sie ihre Beziehung. Sie sind in ihrem Existenzgrund aber nicht um das Managen von Beziehungen herum gebaut, sondern um das Lösen von Sachaufgaben. Und deswegen muss man immer aufpassen, ob es gelingt, die Sachprobleme zu definieren. Es mag sein, dass die Sachebene gar nicht so konfliktrichtig ist, sondern dass die Konfliktdynamik aus ungelösten, chronifizierten Kooperations-themen stammt. Dann sind persönliche

Organisationen funktionieren grundlegend anders als Familien

Kooperationsschwierigkeiten auf die Sachebene verlagert. Umgekehrt kann es sein, dass wir verhärtete Kooperations-schwierigkeiten vorfinden, Kommunikationsdynamiken, die sich zwischenmenschlich manifestieren, aber dahinter stecken Systemwidersprüche, Paradoxien, die der organisationalen Welt entstammen. An der zunächst angebotenen

Problemstellung ist nicht ablesbar, wie hier der Problemzusammenhang angemessen zu konstruieren ist. Deswegen muss ich in der Lage sein, das Wechselspiel zwischen Sozialdimension und Sachdimension zu konstruieren, oft auch, und das wird immer wichtiger, ergänzt um die Zeitdimension. Und ich muss dies anders konstruieren können, als das Klientensystem es tut! Das Klientensystem bietet ja immer bereits einen diagnostischen Zusammenhang an: Bei uns funktioniert das nicht, weil ...

FD: Und dann wird auf Personen zugerechnet, es liegt an Herrn X oder Frau Y...

Rudi Wimmer: Je nachdem, da zeigt sich immer, wie das System seine Probleme konstruiert. Und in der Beratung kommt es darauf an, dazu einen Unterschied zu machen. Dazu muss man eine problemdiagnostische Aufbereitung (zumindest für sich selbst) machen, die nicht einfach reproduziert, was der Kunde einem anbietet, sondern die hilfreich ist, um in ein anderes Problembearbeitungsmuster zu kommen.

FD: Du plädiert also für eine sehr sorgfältige und genaue systemtheoretisch fundierte Diagnose?

Rudi Wimmer: So ist es! Deswegen brauchen wir den systemtheoretischen Background.

FD: Systemtheoretisch diagnostizieren und systemisch handeln.

Rudi Wimmer: Ja, so ist es.

FD: Eine eingängige Formel.

Rudi Wimmer: Der Nutzen des systemtheoretischen Wissens ist es, dass ich in der Bearbeitung organisationaler Komplexität ein reichhaltigeres und breiteres Konstruktionsrepertoire zur Verfügung habe als das Klientensystem. Damit kann ich zu anderen Einschätzungen kommen und ein Interventionsrepertoire nutzen, das möglicherweise – ich drücke mich jetzt vorsichtig aus – De-Blockierungschancen bietet gegenüber dem, was sich da an Verfestigungen auf der Klientenseite ergeben hat, sei es in der sachlichen, der zeitlichen oder in der Sozialdimension.

FD: Das erinnert mich an Archimedes: Wenn ich einen Punkt außerhalb des Systems habe, kann ich einen Veränderungspunkt anbieten.

Rudi Wimmer: Das passt ganz gut. Ich benötige eine systemexterne Beobachtungsperspektive, um beraterisch wirksam werden zu können. An diesem Grundsatz geht in unserer Arbeit kein Weg vorbei.

FD: Viele systemisch arbeitende Praktiker sind ihrerseits selbst innerhalb von Organisationen tätig. Siehst du Möglichkeiten, sich sozusagen am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen?

Rudi Wimmer: Wiederum plädiere ich für den systemtheoretischen Hintergrund. Wenn ich dieses Denkinstrumentarium zur Verfügung habe und mir organisationsinterne oder organisationsexterne Kommunikationsplattformen schaffen kann, die mir eine gewisse Distanzierungsfähigkeit ermöglichen, dann kann man natürlich in der Organisation versuchen, einen Blick von außen auf die Organisation zu mobilisieren. Aus dieser Perspektive heraus kann man dann auch die eigenen Handlungsweisen reflektieren und sehen, wie man involviert

Der Begründungszusammenhang qualifiziert Interventionen als »systemisch«

ist, wie man selbst verwickelt ist. Aus einer solchen Distanz heraus kann man auch brauchbare Interventionen ableiten. Das gilt für interne Berater, sei es aus dem Personalbereich oder aus der Organisationsberatung, genauso wie für Führungskräfte, die mit dieser Distanzierungsmöglichkeit aus eigenen Verwicklungen wieder herausfinden – manchmal braucht es dazu allerdings die Unterstützung durch ein Coaching.

FD: Ich würde gern zum Schluss noch einmal auf eine Überlegung von dir zurückkommen. Du hast vorhin gesagt, dass Organisationen Problemstellungen bearbeiten, die ihnen im Kontext der Gesellschaft aufgegeben werden. Ich weiß, dass für dich der Begriff der »nächsten Gesellschaft« eine große Bedeutung hat. Haben sich die Aufgabenstellungen für Organisationen verändert? Was könnte helfen, den Kontext der »nächsten Gesellschaft« zu verstehen?

Rudi Wimmer: Es ist nicht zu übersehen, dass wir uns gesellschaftlich mitten in einem ganz weitreichenden

Transformationsprozess befinden. Die Finanzmärkte spielen seit 2008 verrückt. Die Staaten bekommen ihre Verschuldung nicht in den Griff. Die offensichtlich gewordenen ökologischen Risiken lassen sich immer schwerer leugnen. Die Energie- und Rohstoffsituation zwingt, darüber nachzudenken, wie wir unseren »Stoffwechsel« mit der Natur auf eine ganz neue Grundlage stellen können. Die computerbasierten Kommunikationsmöglichkeiten, vor allem das Internet, stimulieren eine weltumspannende Vernetzungsdynamik, die grundlegende Veränderungen in unseren Vorstellungen bezüglich Governance, Führung und Steuerung anstoßen wird. Unsere jahrzehntelang unhinterfragten Wachstumsvorstellungen stehen zur Disposition. Das Thema einer nachhaltigen Entwicklung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wird nicht mehr von der öffentlichen Agenda verschwinden.

Ohne systemexterne Beobachtungsperspektive keine beraterrische Wirksamkeit

FD: Ein ziemlich weitreichender Wandel!

Rudi Wimmer: Es entstehen damit grundlegend veränderte Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Tätigwerden von Organisationen, ob in der Wirtschaft, der Politik, dem Gesundheitswesen, der Schule oder der Wissenschaft. Es ist allerdings sehr die Frage, wie lange es braucht, bis diese gesellschaftlichen Veränderungen in den betroffenen Organisationen ernsthaft ankommen. Das eigensinnige Beharrungsvermögen von Organisationen stimuliert in dieser Hinsicht keinen allzu großen Optimismus. Sie werden es aber auf Sicht nicht vermeiden können, sich in ih-

ren internen Entscheidungsprozessen den genannten Themen zu stellen. Damit werden Fragen der persönlichen Sinnstiftung in Organisationen, der Verantwortungsübernahme für einen erweiterten gesellschaftlichen Kontext mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Ein systemtheoretisch angereicherter Blick auf gesellschaftliche Zusammenhänge kann solche organisationsinternen Prozesse des Bewusstwerdens und der Sensibilisierung zweifelsohne unterstützen.

FD: Herzlichen Dank für dieses Gespräch!

Das Gespräch zwischen Arist von Schlippe und Rudi Wimmer fand am 7. Juli 2012 in Witten statt. ■

Wertlos wie ein Baum

Meister Buntgescheckt von Südungefähr machte einen Ausflug zum Hügelchen von Shang. Dort sah er einen ungewöhnlichen Baum, der war so groß, dass eintausend vierspännige Kutschen von seinen Blättern überschattet werden konnten.

»Meine Güte, was ist denn das für ein Baum?«, fragte Meister Buntgescheckt. »Er muss ja ungewöhnliches Bauholz haben.« Als er jedoch hinaufblickte zu den kleineren Ästen, sah er, dass sie ganz krumm und ungeeignet für Balken waren. Als er nach unten auf den massiven Stamm sah, bemerkte er, dass er so knorrig war, dass man keine Säрге daraus machen konnte. Leckte man an einem seiner Blätter, bekam man eitrige Blasen im Mund. Roch man an seinem Laub, fiel man in ein beraushtes Delirium, das drei Tage andauerte.

»Dieser Baum ist wahrlich wertlos«, sagte Meister Buntgescheckt, »und deshalb konnte er so groß werden. Ah! Der vergeistigte Mensch ist ebenso wertlos wie dieser Baum!«

Aus: Zhuangzi (2003). *Auswahl*. Hrsg. von Günter Wohlfahrt. Übers. von Stephan Schuhmacher. Stuttgart: Reclam, S. 78.