

Erschienen in der OE – Zeitung für Organisationsentwicklung Nr. 2 / Jahrgang 2000
und war ein
BSO-Vortrag Sept. 1999: Solothurn
geschrieben und vorgetragen von Dr. Ruth Seliger

Was macht Magie in der Beratung? **Versuch einer systemischen Entzauberung**

1. Einleitung:

Die Vorbereitung auf diesen Vortrag hat mich einiges an Nerven gekostet. Was habe ich mit Macht und Magie am Hut? Was haben Sie mit Macht und Magie am Hut? Über wessen Macht und Magie sprechen wir: die der Berater, die der Klienten?

In den Monaten seit der Einladung, hier über dieses Thema zu sprechen, habe ich viele KollegInnen befragt, was sie zu diesem Thema zu sagen hätten, wenn sie jemand fragen würde. Die Antworten waren sehr vielfältig und interessant. Dabei habe ich mehr über meine KollegInnen erfahren, als über das Thema selbst.

Zunächst einmal ist die Tatsache, dass es einen Kongress zum Thema Macht und Magie in der Beratung gibt und so viele Menschen hierher kommen, um sich damit zu beschäftigen, bemerkenswert. Denn es unterstellt, dass Macht und Magie Phänomene wären, die es wirklich gibt, und über die man etwas herausfinden und erforschen könnte.

Ich möchte mich bei den Veranstaltern dafür bedanken, dass sie mich angestiftet haben, mir meinen systemischen Reim auf dieses Thema zu machen und Ihnen diese Gedanken auch vorstellen zu können. Vermutlich werden Sie nach meinem Vortrag einiges über mich wissen. Meine Gedanken sind die Gedanken einer Beraterin, einer Systemikerin, einer Wienerin, einer Frau. Sie haben es so gewollt.

2. Gedanken über Macht und Magie

Beginnen wir mit Macht. Wie können wir uns diesem Thema „Macht“ nähern? Die Sprache hat ja diese Wörter „Macht“ und „Magie“ herausgebildet, um einen Unterschied zu Phänomenen zu markieren, die mit diesen Begriffen gemeint sind, um sie von anderen Phänomenen zu unterscheiden. Worte und Begriffe sind Grenzziehungen von Sinn und Bedeutungen. Was ist also innerhalb der Sinn- und Bedeutungsgrenze der Begriffe „Macht“ und „Magie“?

2.1. Ethymologische Wurzeln:

Ein Blick ins ethymologische Wörterbuch sagt uns:

MACHT wurzelt im MACHEN, in weiterer Folge im MÖCHTEN, MÖGEN und VERMÖGEN.

Man könnte sagen: wer vermag, was er möchte, ist mächtig.... Oder: Wer machen kann, was er möchte, wird vermögend.

Die Sprache verführt uns dazu, Macht wie einen Gegenstand, ein **Objekt** zu behandeln, das getrennt von einem Subjekt existiert und das man besitzen, zu Hause lassen, in die Tasche packen oder auf den Kaminsims stellen könnte. Wir sprechen davon, dass jemand Macht **HAT**.

Andererseits sprechen wir von Macht als **Eigenschaft**, die einer Person gleichsam innewohnt, mit der sie zur Welt gekommen ist, die sie eventuell schon in den Genen hat, weil ihre Vorfahren alle schon so waren, so wie wir sagen, jemand ist groß, blond oder klug. Die Person **IST** mächtig und kann auch nicht anders.

Sprache beschreibt nicht nur Wirklichkeiten, sie erzeugt sie auch. In unseren Köpfen entsteht das Bild, dass wir es mit Dingen oder Eigenschaften zu tun haben, wenn wir über Macht und Magie sprechen.

2.2. Die systemische Perspektive: ein theoretischer Exkurs

Wenn wir versuchen, Macht aus systemischer Perspektive zu beschreiben, dann beginnen wir bei der Frage: woran könnte ein Beobachter erkennen, was Macht ist und wer Macht hat? Was wären Merkmale der Unterscheidung von Macht und Nicht-Macht? Welche Unterscheidungen könnten wir setzen, um Macht zu definieren?

▪ Ein Versuch, Macht zu beschreiben

Wenn wir versuchen, Macht zu beschreiben, dann können wir das über das beobachtete Verhalten von Personen tun: wie jemand handelt, kommuniziert, entscheidet. Welches Verhalten muss jemand zeigen, damit ein Beobachter es als machtvoll beschreibt?

Stellen Sie sich vor, Sie geraten in ein kleines gallisches Dorf, von dem Sie bis dato in Ihrem Leben noch nie gehört haben. Sie entdecken dort eine Person, die von zwei Männern auf einem Schild herumgetragen wird. Was denken Sie sich? Wären Sie Arzt, würden Sie vielleicht vermuten, die Person sei verletzt und gehunfähig; als Psychologe könnten Sie auf die Idee kommen, es handle sich um einen neurotischen Geltungsdrang der Person auf dem Schild, als Berater könnten Sie jedenfalls vermuten, dass es hier ein Problem gibt, vielleicht hat die Person auf dem Schild etwas verloren, das sie aus der erhabenen Position besser zu sehen erhofft. Sie könnten also zu sehr unterschiedlichen Erklärungen für das beobachtete Verhalten der Person auf dem Schild kommen, je nach dem, wer Sie sind.

Ihr Blickwinkel wird weiter, es gesellen sich weitere Menschen hinzu. Sie beobachten, dass der auf dem Schild herumschreit und die anderen dabei schweigen; Sie beobachten, dass der eine Anweisung gibt, die Römer anzugreifen, worauf das gesamte männliche Volk sich in Bewegung setzt und Sie beobachten, dass Fremde, die vorbeikommen, dem Mann auf dem Schild Geschenke bringen.

Wenn Sie diese Szenerie längere Zeit beobachten, könnten Sie Wiederholungen solcher Abläufe sehen und allerlei Vermutungen anstellen: dass es einen Zusammenhang zwischen den Verhaltensweisen der verschiedenen Personen gibt – es sich also um Interaktionen handelt, dass diese Interaktionen sich in bestimmter Weise wiederholen, also ein Muster haben usw.

Aber Sie könnten nicht beobachten, nach welchem „Mechanismus“, nach welcher „Logik“ dieses Muster abläuft. Sie könnten wieder nur Vermutungen anstellen, wie es kommt, dass die einen immer wieder schweigen, wenn der andere spricht oder losrennen, wenn der eine diesen Befehl gibt. Sie könnten dieses Muster als Spiel, als Liebeswerben, als Turnübung deuten.

Letzten Endes ist es für Sie als Beobachter unmöglich, am Verhalten einer einzelnen Person Macht zu erkennen und zu beschreiben. Um „Macht“ zu beschreiben, brauchen Sie für Ihre Beobachtungen mehrere Menschen, die zueinander in Interaktion stehen und die sich nach einem bestimmten Muster zu einander verhalten. Und dann könnten Sie sich das Muster dieser Interaktion so erklären, dass eine Person über Möglichkeiten verfügt, die die anderen nicht haben. Und Sie könnten dazu „Macht“ sagen.

Der Begriff „Macht“ ist eine (von mehreren möglichen) Erklärungen eines Beobachters für die „Logik“ der Interaktion in sozialen Systemen.

▪ **Wie kann Macht ausgeübt werden? Wie macht man Macht?**

Max Weber beschreibt Macht als die *Chance, die eigenen Interessen auch gegen den widerstrebenden Willen eines anderen durchzusetzen*. Wie kann diese Chance wahrgenommen werden? Wie kann ein Wesen über ein anderes Macht ausüben? Ist es wirklich so einfach?

H. Maturana spricht von der „Autonomie“ **lebender Systeme** (Organismen, Menschen, soziale Systeme). Das bedeutet, dass lebende Systeme in ihren Operationen und Verhaltensweisen nur von zwei Faktoren bestimmt sind: zum einen von ihren eigenen physischen, psychischen und kognitiven Strukturen, zum anderen von den eigenen Erfahrungen, auf die sie sich beziehen. Lebende Systeme sind operationell geschlossen.

Lebende Systeme, auch wir Menschen sind durch nur relativ wenige Körperöffnungen mit der Außenwelt verbunden. Das meiste passiert in unserem Inneren. Was von außen auf uns eindringt, wird als Irritation, als Störung empfunden und im Rahmen unserer körperlichen und kognitiven Strukturen und entsprechen unserer Erfahrungen verarbeitet.

Auch in dieser Sekunde dringen auf Sie störende Geräusche ein, die Sie vielleicht am Schlafen oder am Nachdenken über andere Dinge hindern. Sofern Sie aufmerksam sind, müssen Sie die Geräusche in Begriffe wandeln und ihnen eine – nämlich Ihre Bedeutung geben.

Das bedeutet, dass lebende Systeme vollkommen autonom handeln - nur durch eigene Strukturen und eigene Erfahrungen festgelegt sind und keinesfalls von außen bestimmt werden können.

Heinz v. Foerster beschreibt analog dazu lebende Systeme als nicht-triviale Systeme, die selbst entscheiden, wie sie sich verhalten. Sie sind von außen nicht planbar, nicht direkt steuerbar, nicht berechenbar.

Von außen gibt es also keinen Weg des Eingreifens in ein anderes lebendes System. Aus systemischer Sicht ist es unmöglich, Macht auszuüben, so wie es unmöglich ist, zu lehren, zu führen, zu kurieren, zu therapieren oder zu beraten. Das wusste schon Sigmund Freud.

Nun hat die Sprache als gesammelte Erfahrung von Menschen aber diesen Begriff von Macht ausgeprägt, andererseits behaupten systemische Denker, dass Macht nicht auf lebende Systeme ausgeübt werden kann – zumindest nicht im Sinne der Definition Max Webers. Wie geht das zusammen? Um dazu eine Antwort zu finden, müssen wir über Interaktion und Kommunikation in sozialen Systemen nachdenken.

Soziale Systeme entstehen durch Interaktion mehrerer lebender Systeme. Die Kybernetik beschreibt diese Interaktionen als zirkuläre Wechselwirkungen: alle Beteiligten sind Akteure, die für einander jeweils ein Umweltfaktor sind, auf den sie Einfluss nehmen und auf den sie zugleich reagieren.

Die Entscheidung, welche Reaktion auf die anderen Akteure gesetzt wird, hängt in hohem Maße von der Einschätzung der eigenen und der Optionen der anderen Akteure ab.

Die beteiligten Akteure sind nicht nur selbst ein Umweltfaktor, sondern sie haben in der Regel auch Möglichkeiten, auf ihre Umweltbedingungen und damit die der anderen einzuwirken. Damit sind sie nicht nur Umwelt, sondern auch Umweltgestalter für einander.

Die Optionen, die Umwelt zu gestalten, sind in sozialen Systemen selten gleich verteilt. Der Unterschied an Optionen könnte als Macht bezeichnet werden.

Macht entsteht aus einem von den beteiligten Akteuren vermuteten Unterschied von Optionen und den aus diesen Vermutungen abgeleiteten Handlungsentscheidungen.

So gesehen unterscheiden sich soziale Rahmenbedingungen nicht prinzipiell von natürlichen. Aber wir würden nie auf die Idee kommen, die Schwerkraft als Macht zu definieren, obwohl sie unsere Handlungsoptionen deutlich eingrenzt.

Wenn wir an Macht denken, dann denken wir eben an soziale Kontexte, in denen die Beteiligten unterschiedliche Möglichkeiten des Handelns haben. Jedem von uns fallen zu diesem Thema ganz bestimmte Situationen ein, etwa die Unterwerfung ganzer Völker in der Vergangenheit und Gegenwart, die Mafia und ähnliches. Vielen von uns fällt auch der Holocaust ein. In diesen Extremsituationen lassen sich leicht ganz scharfe Unterscheidungen treffen zwischen den Mächtigen und den Ohnmächtigen, den Opfern und den Tätern. Aber kann man das so einfach ziehen?

Eigene Geschichte: Ist es gut für die Juden?

In Alltagssituationen haben wir es mit fließenden Übergängen und einer breiten Vielfalt von Optionen der beteiligten Akteure zu tun.

Solange ein Mensch oder ein soziales System lebt, ist es autonom. Macht kann über lebende Systeme nur ausgeübt werden, solange sie am Leben sind und sich dafür entscheiden, auf ein Stück ihrer Autonomie zu verzichten- aus welchen Gründen immer. Daher ist der Holocaust für mich kein Beispiel für Macht, sondern für Vernichtung.

Wenn man über Macht nachdenkt, dann muss man auch auf der anderen Seite über das Gegenteil nachdenken. Was aber ist das Gegenteil von Macht? Ist es Machtlosigkeit im Sinne von Ohnmacht und einer Null-Möglichkeit von Handlungsoptionen, oder im Sinne einer Machtfreiheit im Sinne einer Unbegrenztheit von Möglichkeiten?

Beides erscheint unter systemischer Perspektive undenkbar: Wir leben immer unter konkreten Umweltbedingungen, die wir verarbeiten müssen, die sozialen Faktoren sind eine davon. Sicherlich haben Sie sich noch niemals darüber beklagt, dass die Schwerkraft Sie am Fliegen hindert, Sie würden die Schwerkraft daher nicht als Machtfaktor bezeichnen.

Für uns als Berater ist es hilfreicher und im Sinne unserer Kunden nützlicher, auf die Seite der Optionen zu schauen, anstatt mit den Kunden in der Ohnmacht zu verharren und gemeinsam darüber zu klagen, dass man keine Macht hat.

▪ **Ein Versuch, Magie zu beschreiben**

Wenn wir uns mit dem zweiten Begriff dieses Kongresses – der Magie beschäftigen, ist es vielleicht ebenfalls ratsam, nach einer guten Definition zu suchen.

Das ethymologische Wörterbuch verrät uns:

Magie ist eine Zauberkunst, eine Geheimkunst, die sich übersinnliche Kräfte nutzbar zu machen sucht. Magier sind Zauberer, die Dinge vollbringen, die wir uns nicht erklären können.

Magie ist ebenso wenig beobachtbar wie Macht. Sie ist ebenfalls ein Erklärungs-begriff von Beobachtern für Ereignisse, allerdings für solche, für die sich zunächst keine andere Erklärung finden lässt als die Einwirkung von Göttern, Geistern, Dämonen oder übersinnlichen Fähigkeiten. Wir sprechen von Magie, wenn unser Wissen nicht ausreicht, uns Zusammenhänge zu erklären. Das Wort Magie hängt eng mit Nicht-Wissen zusammen. Solange wir Erscheinungen und Phänomene nicht verstehen oder für sie keine Erklärungen aus dieser Welt finden, erscheinen sie uns magisch.

Magie ist wunderbar, der Zauber in unserem Leben. Die magischen Jahren in unserer Kindheit, der Zauber der ersten Liebe, die keine Erklärungen sucht und braucht, das Wunder des Lebens bei der Geburt eines Kindes bis zum Unbegreiflichen des Todes begleiten und als Erfahrungen des Unfassbaren und Unerklärbaren.

Es fragt sich, ob und wie Magie in Kontexten von Beratung auftaucht, und ob wir sie dort haben möchten. Wenn ich im folgenden über Beratung spreche, denn spreche ich von Organisationsberatung, von Beratung des Managements.

3. Organisationen: Kontexte für Macht und Magie?

Meine Kunden sind Organisationen und Wirtschaftsunternehmen, also komplexe soziale Systeme, die komplexe Aufgaben und Probleme bearbeiten. Um lebens- und arbeitsfähig zu sein, muss diese Komplexität permanent bearbeitet bzw. reduziert werden. Das geschieht, indem Entscheidungen getroffen werden.

***Entscheiden ist die Kernaktivität von Organisationen.
Entscheidungen reduzieren Komplexität. Das ist der Sinn von
Entscheidungen.***

Organisationen haben mit Entscheidungen häufig zweierlei Probleme:

1. Wie kommen Entscheidungen zustande? Was ist die Grundlage des Entscheidens? Wie gewinnt man Gewissheit, dass die getroffene Entscheidung die richtige war?
2. Wie können getroffene Entscheidungen durch- und umgesetzt werden? Wie kommen Entscheidungen aus den Köpfen der Manager in die Gedanken, Herzen und vor allem Hände und Füße der Mitarbeiter?

Ad 1: Die Basis für Entscheidungen ist Wissen

Organisationen stehen immer dann vor einer Entscheidung, wenn sich im Inneren oder in der Umwelt Bedingungen verändern und diese Veränderungen verarbeitet werden müssen. Entscheidung heißt, dass aus einer Vielzahl an Möglichkeiten zu reagieren eine ausgewählt werden soll. Vor jeder Entscheidung steht daher ein Maximum an Unsicherheit. Um dabei ein Mindestmaß an Sicherheit zu gewinnen, stützen sich Organisationen – so wie alle lebenden Systeme – einerseits auf ihre Erfahrungen mit vergleichbaren Situationen, andererseits auf Informationen, die sie verarbeiten. Dazu gehören etwa Kennzahlen, Marktanalysen und dergleichen.

Ad 2: Die Basis der Umsetzung ist die Struktur

Entscheidungen realisieren sich nicht von selbst. Um die getroffenen Entscheidungen umzusetzen, braucht es die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Handeln danach auszurichten. Das bedeutet, dass sie sich ihrerseits dafür entscheiden müssen, auf Optionen und Alternativen zu verzichten. Der Deal zwischen Organisationen und Mitarbeitern besteht also darin, dass Mitarbeiter dafür bezahlt werden, dass sie sich trivial verhalten, obwohl sie alles andere als trivial sind.

Um zu vermeiden, dass dieser Deal permanent mit jedem einzelnen Mitarbeiter ausgehandelt wird, haben Organisationen Strukturen – in der Regel Hierarchien – ausgebildet, die die Frage, wer worüber entscheiden darf, regeln: wer „oben“ ist, kann besser, weitreichender und nachhaltiger entscheiden, kann Strukturen und Prozesse gestalten und für andere Menschen Rahmen-, d.h. Arbeits- und Lebensbedingungen definieren, als die, die „unten“ sind. Die „oben“ sind, werde als mächtiger erlebt und sind es meistens auch.

▪ ***Die Magie der Macht***

Entscheidungen sind in Organisationen an bestimmte Positionen gebunden, die von bestimmten Personen besetzt sind. Diese Personen werden mit besonderem Interesse von vielen Seiten beobachtet. Immer wieder tauchen dabei Fragen auf, wie es denn sein könne, dass gerade diese Personen ihre Entscheidungen durchsetzen können.

Unterschiedliche Beobachter in Organisationen finden dazu unterschiedlichen Erklärungsmodelle, denen vielfach eine gemeinsame Annahme zugrunde liegt: dass Entscheidungen durch Macht, also durch eine Input-Output-Akt umgesetzt werden: Befehl rein, Ausführung raus.

Wer dieser Annahme folgt, für den muss es wahrlich magisch wirken, wie eine einzelne Person –ein MAN-AGER - seine Entscheidungen in einem großen System umsetzen kann, wie er so viel Macht haben kann. Wie macht der das bloß? So viele Menschen zu steuern? Manche kommen zu dem Schluss, die Person sei einfach charismatisch oder sogar gottähnlich:

Zitat: Bawag/Flöttl

Manager selbst erleben zugleich hautnah die Unmöglichkeit, Macht im Sinne einer linearen Input-Output-Beziehung von oben nach unten zu gestalten und ihre Entscheidungen auch direkt umzusetzen. Jede Führungskraft hat schon einmal Bekanntschaft mit den vielfachen Formen des Entzugs von Macht durch Mitarbeiter gemacht. Aus Management-Perspektive wird Macht daher ganz anders beschrieben:

Zitat: Woltron/ Elefant und Eichhörnchen

Wenn Organisationen die beiden Grundprobleme des Entscheidens nicht allein lösen können, dann gibt es Geschäft für Berater. Berater werden geholt, um Manager dabei zu unterstützen, Entscheidungen zu treffen und diese zu realisieren. Berater müssen dabei unterstützen, dass Entscheidungen getroffen werden, auch wenn die Grundlagen dafür komplex, uneindeutig, fuzzy sind.

▪ 4. Was macht der Berater?

Heinz von Foerster unterscheidet zwischen prinzipiell entscheidbaren Fragen, wie zB: „wie weit ist es von Wien nach Solothurn“?, und den prinzipiell unentscheidbaren Fragen, wie zB.: „Gibt es Macht und Magie in der Beratung?“. Das Wesen der nicht entscheidbaren Frage besteht darin, dass die Antwort nicht eindeutig ist, dass man für seine Entscheidung Verantwortung übernehmen muss. Dieser Preis muss für den Lohn der Wahlfreiheit bezahlt werden.

Manager haben es zumeist mit prinzipiell unentscheidbaren Fragen zu tun. Das ist ihr Job. Manager, die gewohnt sind und auch danach beurteilt werden, wie gut, wie schnell und wie beherzt sie Entscheidungen treffen, und denen auch die dafür nötige Macht im Sinne der Durchsetzungsbefugnis eingeräumt wird, stehen vor der Situation, keine sicheren Entscheidungsgrundlagen mehr zu haben: alte Erfahrungen und Konzepte greifen nicht mehr, Informationen sind überkomplex, widersprüchlich, veralten schnell. Das Selbstverständnis der Man-Ager komm ins Wanken.

An Berater werden also sehr hohe Erwartungen gestellt. Wo Unklarheit, Unsicherheit und Überkomplexität ist, soll durch Beratung Eindeutigkeit, Sicherheit und Überblick geschaffen werden. Vor allem wird erwartet, dass sie über Wissen verfügen, das Managern nicht zugänglich ist, das aber notwendig ist, um Entscheidungen zu treffen.

Unterschiedliche Beratungsrichtungen haben dafür unterschiedliche Lösungen und unterschiedliches Wissen entwickelt:

- Die einen haben sich darauf spezialisiert, dem Management **Informationen über das eigene Unternehmen** zugänglich zu machen. Mit Unternehmensanalysen und Analysen von Geschäftsprozessen wird Datenmaterial produziert, das als Grundlage für Entscheidungen dienen soll. Diese Berater und die Manager, die sie engagieren, unterstellen damit, dass prinzipiell unentscheidbare Fragen durch Daten-Nachschub entscheidbarer würden, dass das Problem also ein Wissensdefizit ist. Diese Berater kommen

immer wieder in die Situation, zu Handlangern des Managements und ihren Hypothesen zu werden.

- Andere Berater haben bestimmte **Instrumente der Problemlösung** entwickelt und sich darauf spezialisiert. Dazu zählen zB. TQM, Lean Management, Process reengineering etc. Die Gefahr ist, dass Situationen eintreten, die Watzlawick mit seinem Bild: „Wer nur einem Hammer hat, für den sieht jedes Problem aus wie ein Nagel“ umschrieben hat. Die Verliebtheit in das eigene Beratungsprodukt führt mitunter dazu, dass diese Berater sich wie Heiler sehen, die die richtige Medizin für alle Probleme gefunden haben.
- Wieder andere verstehen sich **Organisations-Entwickler** Sie operieren mit sozialwissenschaftlichem Wissen, das sie in die Unternehmen importiert haben. Zentrale Idee dabei ist: die Organisation besteht aus Menschen, Menschen sollen daher im Mittelpunkt des Interesses und der Aktivitäten des Unternehmens stehen. Das Unternehmen soll dafür sorgen, dass die Menschen sich entwickeln und entfalten können. Diese Berater haben in Organisationen tatsächlich viele Impulse gesetzt, sie werden aber immer wieder in die Rolle des Hofnarren gedrängt, dem man gern zuhört, der aber nicht ernst genommen wird.

So zeigt sich, dass die Beratungsdienstleistung darin besteht, Wissen zur Verfügung zu stellen, das in den Organisationen zur Produktion von Entscheidungen notwendig ist. Berater müssen also etwas wissen, was die Mächtigen in den Organisationen nicht wissen. Ist Berater-Wissen mehr Macht als die Macht der Manager? Ein Gedanke, der verführerisch klingt.

5. Macht und Magie des Nicht-Wissen

Magie beruht auf dem Nicht-Wissen. Beratung ist aber ein wissensbasiertes Geschäft. Berater werden angefordert, weil Kunden vermuten, dass sie etwas wissen, was diese selbst nicht wissen. Und tatsächlich ist Wissen das „höchste Gut“ von Beratern – manches Mal hoch entwickelt bis zum Besser-Wissen. Berater Know-how ist sehr gefragt – bei Kunden und Kollegen. Je fremder dieses Wissen den Kunden ist, desto magischer erscheint die Arbeit des Beraters.

Berater, die als Experten angefragt sind, haben allerdings wenig Magisches. Sie verfügen über bestimmte Kenntnisse und Instrumente, die sie anbieten. Kaum jemand würde die Prozedur von TQM oder die Datenberg von McKinsey als magische Beratungsarbeit beschreiben. Man weiß, was diese Berater wissen. Man kann sich erklären, was sie tun und wie es ihnen gelingt. Fachexperten gehen in Beratungsprozesse mit der Sicherheit, zu wissen, was sie wissen. Das ist eine einfache Übung.

Was ist denn nun Magisches und Unerklärliches in der Beratung?

In alten Märchen und Mythen gibt es Wesen aus einer anderen Welt mit speziellen Fähigkeiten und speziellem Wissen: Tiere, die sprechen können und damit eine Brücke zu den Menschen schlagen können; Feen und Hexen, die Beziehung zu fremden Mächten haben; schizophrene Heiler, die mit den Göttern sprechen; Hofnarren, die eine andere Wahrheit zur Verfügung stellen.

Alle diese Gestalten kommen aus fremden Welten, die Menschen unzugänglich sind. Aber auch unsere Menschenwelt ist den Märchenfiguren unzugänglich. Zwischen beiden gibt es nur ganz wenige Möglichkeiten, Kontakt aufzunehmen und in Beziehung zu treten: über Sprache, über Zeichen. Wenn das gelingt, ist es wunderbar – aber sie bleiben einander fremd. Ähnlich ist es, wenn Berater und Manager aufeinander treffen.

Die Begegnung von Beratern und Kunden ist eine Begegnung der dritten Art.

Auf beiden Seiten ist Nicht-Wissen über den anderen. Manager, die aus ihrer „Entscheidungs- und Macht-Welt“ kommen, kennen sich in der „Wissens-Welt“ der Berater nicht aus. Auch Berater kennen die Welt der Unternehmen nur von außen, haben keinen direkten Zugang.

Zu diesem Nicht-Wissen über das Kunden-System kommt ein zweites relevantes Nicht-Wissen, das Beratern und ihre Kunden teilen: Im Unterschied zu Märchengestalten wissen Berater ebenso wenig wie ihre Kunden, wie die Zukunft aussehen wird. Dennoch werden sie von Kunden oft angefragt, um genau dabei zu helfen, die Zukunft planbar, gestaltbar und steuerbar zu machen.

Das Nicht-Wissen über das Kundensystem und über die Zukunft prägt die beraterische Arbeit. Die Arbeit mit dem Nicht-Wissen, das Nutzen der Ignoranz für die Entfaltung von Neugier macht erst möglich, dass sich die schmale Türe zwischen beiden Welten auftun kann: durch die Notwendigkeit des Fragens, der Kommunikation. Dabei bleiben die Grenzen aufrecht, jeder kann nur in seiner Welt bleiben.

Die spezielle Kompetenz von BeraterInnen liegt in der Fähigkeit, mit dem Nicht-Wissen und der Unbestimmtheit nicht nur zu leben, sondern sie produktiv zu nützen, das heißt auch, sich möglichst lange daran zu hindern, zu viel zu wissen. „Wissen macht lernbehindert“ – sagt Fritz Simon. Die Spannung zwischen der Erwartung des Kunden an den Berater, zu wissen, was er selbst nicht weiß, und dem Wissen des Beraters, dass er nicht weiß, diese Spannung gilt es zu nützen.

Sie merken vielleicht, worauf es sich hinausläuft:

Wenn wir von Magie in der Beratung sprechen, dann drängt sich ein Bild auf, das seine erotischen Seiten hat: Wie die prinzipielle Fremdheit zwischen Mann und Frau, die nur an wenigen Punkten und in wenigen Momenten dialektisch aufgehoben ist, so lebt die Spannung und der Zauber der Beratung von der Begegnung von Menschen aus unterschiedlichen Welten und von dem Versprechen, einander Einblick in die Welt des anderen zu gewähren, ohne selbst jemals Teil dieser Welt zu werden oder wirklich zu wissen, wie sie funktioniert. Nicht zufällig haben meine Vorredner von „Omnipotenz“ und „Lust“ im Zusammenhang mit Magie gesprochen. Es liegt offenbar in der Luft.

Die Magie in der Beratung liegt in der Begegnung, im Fremdsein und Fragen, in einer bestimmten Art von Liebe, die hier entstehen kann.

6. Was ist machbar?

Der besondere Reiz der Begegnung zwischen Beratern und Klienten bewirkt eine besondere Aufmerksamkeit und Feinfühligkeit auf beiden Seiten. Diese spezielle Form der Liebe bedeutet, sich einzulassen und zu vertrauen.

So entsteht Intimität, die wir nützen, um mit dem speziellen Instrumentarium der Beratung und mit unserem Blick aus unserer Welt Neues hervorzubringen: mit unseren Fragen, unseren speziellen Beratungsdesigns können wir dazu anstiften, dass neue Wahrnehmungen möglich werden, neue Wege entdeckt werden, neue Lösungen entstehen. Sogar der Blick auf den eigenen blinden Fleck wird möglich.

Wenn es Magie und Wunder in der Beratung gibt, dann doch dieses, dass Welten erschaffen werden, Wirklichkeiten erfunden, Wahrheiten neu gedacht werden können. Wenn Sie mich fragen, wann ich jemals als Beraterin meine „magic moments“ hatte, dann in jenen Situationen, in denen ein neues Universum in meinem oder im Kopf meines Kunden entstanden ist.

5. Warnung: Macht und Magie kann Ihre Gesundheit gefährden

Am Ende meiner Gedanken noch eine Warnung: Gehen Sie sich nicht selbst auf den Leim.

Wir müssen uns dessen bewusst sein, dass Macht und Magie Wirklichkeitskonstruktionen, innere Landkarten, Hypothesen von Beobachtern sind, und dass wir hier auf diesem Kongress eben dabei sind, diese Konstrukte zu bestätigen, indem wir versuchen, etwas über ihre Natur herauszufinden.

Die Verführung beider Begriffe ist groß. Bilder von großen Magiern und mächtigen Königen kommen mir in den Sinn. In dieser Galerie wäre es vielleicht fein, einen guten Platz zu haben. Aber die Erkenntnis, dass jeder von uns nichts weiter zur Verfügung hat, als seine Wahrnehmungen, die eigenen Konstrukte der Situationen unserer Kunden, zwingt eher zur Bescheidenheit.

Wir Berater stellen lediglich eine für die Kunden ungewohnte Perspektive zur Verfügung, aber wir wissen nicht, was wirklich los ist.

Die kollektive Zuschreibung von Macht an bestimmte Organisationen und Personen kann natürlich eine magische Anziehungskraft für Berater haben. Auch die Phantasie, nun auf einen so mächtigen Menschen einwirken zu können, über ihn Macht zu haben, hat etwas Erotisches.

Es erscheint mir wichtig, Macht und Magie in der Beratung zu entzaubern und mehr mit dem Begriff der Verantwortung zu verbinden. Unsere mächtigen Kunden tragen Verantwortung, und wir Berater tragen ebenfalls Verantwortung für unser Tun. Die Koketterie, mit der Macht einerseits immer verteufelt wird und zugleich fasziniert, ist nicht nützlich – weder für Organisationen noch für uns Berater.

Das Machbare machen bedeutet für mich:

Entlang der eigenen Werthaltung und mit Respekt für die Aufgaben unsere Kunden mit ihnen gemeinsam nach Lösungen für prinzipiell unentscheidbare Fragen zu suchen.