

## Prolog

Das folgende Vorwort datiert zwei Jahre zurück und ist geprägt von den Eindrücken der ersten Lockdowns und damit dem Beginn der Corona-Pandemie als globaler Krise. Die sich daran anschließenden Ereignisse und damit die nächste Zäsur mit Beginn der Invasion Russlands in der Ukraine waren zu dem Zeitpunkt noch nicht absehbar – es gibt jedoch erstaunliche Parallelen bei der Analyse deren Auswirkungen auf die jeweils bis dahin geltenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Paradigmen.

## Vorwort

München, 24. März 2020. Es ist heute mein Geburtstag. Der einundfünfzigste. Heute vor einem Jahr haben wir ein rauschendes Fest gefeiert. Wir sind mit einer alten Trambahn durch München gefahren. Es war sehr eng. Und sehr ausgelassen. Im Rückblick kommt einem das im Vergleich zu heute fast surreal vor.

Mit der Situation, in der wie gerade leben, beschäftigte ich mich hypothetisch bereits seit vielen Jahren. Schon im Jahr 2002 habe ich die erste SARS-Pandemie zunächst aus der Ferne verfolgt und bin sogar nach deren Abflauen im damaligen Hotspot Hongkong gewesen, um mir ein Bild davon zu machen, was es für eine urbane Gesellschaft bedeutet, soeben eine systemische Krise erlebt zu haben. Wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, diese Zeilen studieren, wird und muss die aktuelle, sogar globale Krise vermutlich ohnehin der Vergangenheit angehören. Aber die Welt, wie sie dann, also jetzt, aussieht, wird sicher eine andere sein. Und, so möchte ich hinzufügen: Das ist wahrscheinlich gut so. Denn wir haben dann vermutlich etwas Wesentliches gelernt. Wie komme ich zu dieser Einschätzung? Eine etwas längere Herleitung:

Seit annähernd zwanzig Jahren bin ich neben meiner Professur als Berater tätig. Zuvor hatte ich bei zwei großen deutschen Industrieunternehmen gearbeitet und war da zunächst relativ naiv als Funktionsträger aktiv. Das bedeutet, ich habe die mir übertragene Funktion ausgefüllt und dementsprechend funktioniert. Irgendetwas in mir hat jedoch bereits sehr früh angefangen, das, was ich da tue und das, was um mich herum passiert, kritisch zu reflektieren. Und im Grunde per Zufall bin ich im Rahmen eines innerbetrieblichen Weiterbildungsangebots an das Thema Beratung und in diesem Fall sogar konkret an den Gründer der Beratungsfirma gekommen, deren Gesellschafter und Geschäftsführer ich heute bin. Dies war, wie man heute sagt, ein Eye-Opener für mich. Konkret geht es um den systemischen Beratungsansatz, der mir in der Zeit als Angestellter sehr geholfen hat, zu verstehen, was ich tagtäglich in meinem Unternehmen sehen konnte.

Was ich in dieser Zeit auch gelernt habe, war, dass eine vermeintlich stabile Außen- wie Innenwelt innerhalb von wenigen Tagen und Wochen kollabieren kann. Das bezog sich zur damaligen Zeit vor allem noch auf die Branche, in der ich tätig war. Mit dieser (Er-)Kenntnis ausgestattet, bin ich in meine ersten Beratungsprojekte gegangen. Interessant war hier, dass das eigentliche Beratungssetting ja so aussieht, dass der Ratsuchende sich an einen Ratgebenden wendet. Sonst gäbe es Beratung gar nicht. Aber das Paradoxon ist, dass der Ratsuchende sich in gewisser Weise wehrt, den Rat des Ratgebers anzunehmen. »Wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass« hieß der Leitspruch meines Lehrers im Kontext Beratung. Man kann das aber verstehen. Ich habe dazu auch eine Weile gebraucht. Aber der gesamte Beratungsprozess ist im Grunde ein hochsensibles Konstrukt. Weshalb ist das so? Es geht schlicht und einfach um Menschen – und treten diese nicht nur vereinzelt, sondern noch in Gruppen mit unterschiedlichen Interessenlagen auf, so wird jede Veränderung sowohl Energien als auch Blockaden auslösen. Beratung muss dann zeigen, dass sie diese Dynamiken nutzen und zumindest auf die gewünschte Veränderungsrichtung hin fokussieren kann.

Damit ist man beim Kern der Frage angekommen: Was kann, was muss Beratung eigentlich leisten? Dazu eines vorweg: Es sind leider die großen Beratungshäuser, die etwas versprechen, was sie nicht halten können. Aus einer unternehmerischen Perspektive ist das möglicherweise verständlich. Aus einer ethischen Perspektive fragwürdig. Und aus einer persönlichen, d.h. aus der Sicht eines einzelnen Beraters, schlichtweg unreflektiert. Wie viele Projekte muss eigentlich ein klassischer Berater gemacht haben, bis er verstanden hat, dass das, was er tut, nicht wirksam, nicht nachhaltig ist? Weshalb konfrontieren solche Beratungshäuser und solche Berater die Kunden nicht mit kritischen Fragen, insbesondere schon in der Akquisephase? Meine kurze Antwort darauf: Weil sie kein Konzept dafür haben. Wo soll dieses aber herkommen?

Ich selbst habe mich in vielen Projekten – schon aus meiner systemischen Haltung heraus – intensiv mit meinen Kunden beschäftigt. Ich erinnere mich an ein Projekt bzw. dort an einen Workshop, wo ich als zweiter Berater ausgeholfen hatte (wir arbeiten immer im Zweiersetting). Es hatte zuvor bereits Workshops gegeben. Und nun, als ich als Ersatz hinzukam, bot sich mir ein ziemlich schräges Bild. Da saß ein Führungsteam vor mir, das offensichtlich den sich abzeichnenden Ernst der Lage schlichtweg ausblendete. Ich machte mir dann am zweiten Tag die Mühe, meine rudimentären grafischen Fähigkeiten zu nutzen und meine Einschätzung auf eine Metaplanwand zu zeichnen. Gegen Ende des Workshops stellte ich diese dann vor – aber nicht ohne zuvor mir die Erlaubnis zum Feedback einzuholen. Nach meiner Präsentation gab es zunächst keinen Applaus. Und in der anschließenden Diskussion sogar erheblichen Widerstand. Was dazu führte, dass ich beim nächsten Workshop nicht mehr angefragt wurde. So oder ähnlich ging es mir öfter. Und ich fragte mich, ob nur ich die Zusammenhänge und die wahrscheinlichen Folgen daraus sehen kann. Oder ob ich grundsätzlich falsch liege (bei dem Kunden, von dem ich hier spreche, hat sich der Ernst der Lage im Übrigen tatsächlich – und sogar rasch – eingestellt).

Ich habe dann mehrere Jahre versucht, hieraus meine Schlüsse zu ziehen. Ich wurde einerseits weniger konfrontativ – ging aber bisweilen nicht mehr so ernsthaft mit den Kunden um. Man könnte dies als ein etwas zynisches, zumindest nicht ganz professionelles Verhalten bezeichnen. Aber der Professorentitel hat mir das ökonomisch wie auch kundenseitig möglich gemacht. Dennoch war ich nicht zufrieden. Ich war ein bisschen wie der junge Pinguin in Kotters »Our Iceberg is melting« unterwegs. Nur, dass es mir nicht wirklich schaden würde, wenn der Eisberg auseinanderbräche. Dann – es war etwa im Jahr 2015 – stieß ich im Abendprogramm auf ein Interview der Reihe »Sternstunde Philosophie« im Schweizer Fernsehen. Dort saß ein gewisser Nassim Taleb. Der erzählte etwas, von dem ich zuvor nie gehört, jedoch intuitiv darüber nachgedacht hatte. Es waren zwei Begriffe, die mich an diesem Abend fasziniert haben und die mich in meinem Leben und in meiner Tätigkeit als Berater seitdem begleiten. Es war der »Schwarze Schwan« und die »Antifragilität«. Ich werde beide Begriffe noch intensiv erläutern, will aber an dieser Stelle offenbaren, dass dieses Interview einerseits den Ausschlag gegeben hat, dieses Buch zu schreiben und meiner Intuition in beraterischer Sicht nachzugehen, nämlich der Arbeit an dem oben beschriebenen Konzept für eine tatsächlich wirksame Beratung.

Den schwarzen Schwan sehen wir heute, am 24. März 2020 und seit Anfang des Jahres in China. Er heißt SARS-CoV-2. Auf brutalste Art und Weise zeigt dieses Virus, wie anfällig unsere Wirtschaft und Gesellschaft ist und man möchte sich nicht die Konsequenzen vorstellen, wenn die Pandemie die Ausmaße der Spanischen Grippe annehmen sollte. Aber wie bereits gesagt: Es ist im Grunde gut und hilfreich, dass hierdurch aufgezeigt wird, dass wir mittlerweile Systeme und Strukturen aufgebaut haben, die sich innerhalb kürzester Zeit als hochanfällig erweisen, wenn sie einem externen Schock ausgesetzt werden. Die Systemik kennt das, kann jedoch keine wirkliche Antwort darauf geben, wie man zumindest in der Wirtschaft mit dieser Erkenntnis umgehen sollte. Eine mögliche Antwort wiederum resultiert aus dem Begriff der Antifragilität. Kurz gesagt ist es Aufgabe und Pflicht der Industrie, ihre internen Strukturen und Prozesse darauf auszurichten, dass das Auftreten eines schwarzen Schwans eben nicht zu dem führt, was wir gerade erleben bzw. dass sie mit Blick auf zukünftige schwarze Schwäne sogar noch besser werden. In der Psychologie und als begriffliche Annäherung nennt man das Resilienz. Für Beratung ist es damit deren komplementäre Aufgabe und Pflicht, diese Unternehmen beim Aufbau von Resilienz (und somit ihrer Antifragilität) zu unterstützen.

Ich als Berater und wir als Beratungsunternehmen postulieren diese Erkenntnis bereits seit Jahren und waren dabei zum Teil wie oben beschrieben so konfrontativ, dass die Kunden unsere »Wahrheit« häufig nicht hören wollten. Jetzt sehen wir unverhofft die Möglichkeit, unsere Botschaft verständlicher zu platzieren. Dieses Buch soll dazu beitragen, die genannten Zusammenhänge und Hintergründe zu erläutern und eine neue Beraterhaltung zu entwickeln. Ein hoher Anspruch. Aber man muss es versuchen.

Prof. Dr. Dirk Bildhäuser

In der Praxis der Unternehmensberatung werden – sowohl im Singular als auch im Plural – fast ausschließlich die männlichen Formen für Berater und Kunden verwendet. Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch daher auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Die im Text gewählte männliche Form bezieht sich immer auch auf weibliche oder diverse Personen.