

Das Ganze im Blick

SYSTEMISCHES DENKEN ALS ANTWORT AUF KOMPLEXITÄT

Veränderungen wie die Globalisierung und technologische Neuentwicklung sorgen für eine zunehmende Komplexität. Ein systemischer Ansatz kann hier eine sinnvolle Option sein, damit Unternehmen den Überblick behalten, sagen Stefanie Schütt und Michael Kozikowski von der Beratungsgesellschaft „fiduCon“.

Wie kann ein systemischer Ansatz Unternehmen dabei helfen, der ständig zunehmenden Komplexität Herr zu werden?

Michael Kozikowski: Eine systemische Beratung begleitet den Unternehmer dabei, sich dieser Komplexität zu stellen und zu lernen, Unsicherheit jenseits überkommener Lösungsmuster zu bewältigen. Es reicht zum Beispiel nicht, in guter analytischer Tradition die Dinge schlicht „einfacher“ zu machen oder zu betrachten, um dadurch vermeintliche Sicherheit zu schaffen. Es geht vielmehr darum, ein umfassenderes Kontextverständnis zu entwickeln und in nicht-linearen Zusammenhängen zu denken. Anstatt jedes Detail bis ins kleinste (selbst) zu verstehen, Auswirkungen des eigenen Handelns zu berechnen, kommt es vielmehr darauf an, die unternehmerischen Festlegungen immer wieder überprüfbar und korrigierbar zu halten und mit der relevanten Umwelt permanent im Austausch zu stehen.

Einen Anker für das theoretische Konzept von systemischer Beratung bildet der Begriff Sinn: Menschen wie Unternehmen operieren in Sinnzusammenhängen. Eine systemische Beratung hat also einen „sinnstiftenden“ Charakter, da nicht eindimensional gedacht wird, sondern die Fachexpertise, also die Sachdimension, mit der Zeit- und Sozialdimension verbunden, hieraus Kombinationsmuster entwickelt und damit das Lösungsrepertoire erweitert werden.

Mit Fiducon sind sie auf dem Markt der systemischen Beratung seit kurzem aktiv. Welche Philosophie steckt hinter dem Netzwerk?

Stefanie Schütt: Wir haben fast 20 Jahre sehr erfolgreich für eine große Unternehmensberatung und Prüfungsgesellschaft gearbeitet, kennen also das Handwerkszeug. Das hat uns aber nicht gereicht. Wir wollten einerseits die Rolle des Wirtschaftsprüfers und Beraters der 50er-Jahre wieder aufgreifen, der eher „Beichtvater“ als „Finanzoptimierer“ war. Andererseits erfordern die heutigen Qualitätsansprüche einen hohen Grad an Spezialisierung und Expertentum. Wenn man aber systemisch an diesen scheinbaren Widerspruch herangeht, kann man sehr wohl beiden Sichtweisen gerecht werden und somit sowohl die soziale, die zeitliche als auch die fachliche Dimension vereinen. Deshalb haben wir Fiducon gegründet. Umsetzen können wir diese Ver-



Stefanie Schütt ist geschäftsführende Gesellschafterin der Fiducon Gesellschaft für Consulting und Coaching GmbH in München.

Michael Kozikowski ist geschäftsführender Gesellschafter der Fiducon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit Sitz in Freising.

knüpfung, weil wir neben der klassischen Prüfungs-, Steuer- und Transaktionsexpertise auch über einen Mediations- und Coaching-Hintergrund verfügen.

Im Fokus unserer Arbeit steht der Unternehmer, der nach unserer Überzeugung, stets aus sich heraus selbstverantwortlich handelt. Die Lösung seiner unternehmerischen oder auch persönlichen Herausforderung liegt letztlich in ihm selbst und in der Organisation. Statt hierarchischer Weitergabe von Fachwissen tritt bei uns der Mandant mit seinen Fähigkeiten in den Vordergrund. Wir betrachten ihn als „Experten seiner selbst“ und suchen zusammen mit ihm nach Bedingungen, in denen er die eigenen Ressourcen aktivieren kann, um in Selbstorganisation und vor allem Unabhängigkeit zu seinen Zielen zu gelangen. Wir scheuen nicht die Umsetzung, aber wir unterstützen lieber darin, Probleme selbst zu lösen. Wir sind also keine Berater, sondern Ratgeber und möchten die Selbstkompetenz fördern. Unsere Aufgabe ist es, Impulse zu geben, Verbindungen und neue Perspektiven einzubringen und gemeinsam Neues entstehen zu lassen. Es geht um die gemeinsame, ehrliche Erarbeitung von Lösungen, die tragfähig sind. Sicher wäre es einfacher, mit Fachwissen sich Autorität beziehungsweise Distanz zu verschaffen und dann eine umzusetzende Lösung zu präsentieren. Nur, so etwas hat nichts mit Respekt vor der Autonomie des Menschen zu tun und ignoriert die Tatsache, dass Menschen und Organisationen keine Maschinen sind, wo einfache Ursache-Wirkungen-Zusammenhänge vorliegen.

Warum eignet sich eine systemische Beratung besonders gut für Familienunternehmen?

Michael Kozikowski: Man kann fast sagen, dass die systemische Beratung bei Familienunternehmen ihren Ursprung hat. Zwischen der Familie des Unternehmens und dem Unter-

nehmen der Familie besteht eine wechselseitige Beziehung, man spricht auch von der Koppelung der beiden Systeme Familie und Unternehmen. Insofern kann man bei der Beratung von Familienunternehmen die Familie nicht außer Acht lassen, wie es häufig in der klassischen Beratung passiert. Die gegenseitige Beeinflussung dieser beiden Systeme führt zu einer Veränderung der Familiendynamik wie auch zur Veränderung der Unternehmenskultur. Spannend ist darüber hinaus bei Familienunternehmen, dass die beiden Systeme ganz unterschiedlichen Regeln folgen, die zum Teil widersprüchlich sind. Daher stehen Familienunternehmer immer wieder vor der Herausforderung mit diesen Widersprüchen umzugehen.

Was kann ein systemischer Ansatz konkret in der Praxis bewirken?

Stefanie Schütt: Ein systemischer Ansatz kann für viele familienunternehmerische Fragestellungen angewendet werden, zum Beispiel bei einer Gesellschafterabfindung oder einer Nachfolgeregelung. Dabei geht es natürlich immer auch um rechtlich einwandfreie und steuerlich gute Lösungen. Aber der Unternehmer möchte eben auch hinterher mit seiner Familie auch noch gemeinsam Kaffee trinken können und nicht heillos untereinander zerstritten sein, nur weil es noch eine bessere steuerliche Lösung gibt, die aber die Familieninteressen nicht berücksichtigt hat. Dies gilt ebenso für die klassische Wirtschaftsprüfung wie für die Transaktionsberatung. Die „fachlichen“ Probleme ändern sich deswegen nicht. Nur kommt man eben zu völlig anderen Lösungen, wenn man auch die soziale und zeitliche Dimension der jeweiligen Situation berücksichtigt. Besonders deutlich wird dies übrigens bei Finanzierungsentscheidungen. ■

► WWW.FIDUCON.COM