

Intelligenter Beraten

Orientierungspunkte für eine Beratung im Kontext von Müdigkeit, Immunität und Atemlosigkeit

FRANK E.P. DIEVERNICH UND RALF WETZEL



Moderne Unentrinnbarkeit Beratung

Man entkommt ihr einfach nicht mehr. Überall findet man sie, in allen Ecken der Moderne lauert sie. Kaum ein soziales Phänomen ist in den letzten 100 Jahren so explodiert wie sie. Sie kümmert sich inzwischen um individuelle Innenwelten (Psychotherapie), um individuelle Sozialinklusion (Sozialarbeit), um hierarchische Sozialtechnologie oder soziales Adressmanagement (für beides steht Organisationsberatung) – für dies alles ist sie inzwischen zuständig und dies auch noch nahezu überall.¹ Man muss die Nischen, in denen sie nicht zu finden ist, lange suchen und vor allem – man muss sich mancherorts inzwischen rechtfertigen, wenn man sie nicht in Anspruch nimmt. Dass dies so ist, kann man ihr selber kaum anlasten. Offenbar gibt es Bedarfe. Und es gibt ein Jammern über ihre Unzulänglichkeiten. Dies nun geht von ihren Klienten aus, denen also, die sie in Anspruch nehmen sowie von ihren Beobachtern, etwa der Wissenschaft. Die Umstände allerdings, die die Klienten dazu bringen, sich als Klienten zu verhalten, Nachfrage zu entwickeln und ggf. zu lästern, rücken beim Staunen über diese soziale Praxis

1 Ein wenig überrascht waren wir dann doch, als in unserer Nachbarschaft tatsächlich eine Praxis für Tierpsychotherapie eröffnete – und mühelos Kunden fand. Beratung ist also offenbar – oder auf den ersten Blick – nicht mehr nur für Sinnsysteme wichtig. Aber wirklich nur auf den ersten Blick.

rasch aus dem Blick. Wir werden uns im Folgenden anhand eines speziellen Terrains ein wenig darum kümmern.

Organisationsberatungen, um die es hier vorrangig gehen soll, sind ein ambivalentes Phänomen, wobei sich die Ambivalenz vor allem darin zeigt, wie mit ihnen umgegangen wird. Das ist an mehreren Stellen zu beobachten. Organisations-, speziell Unternehmensberatungen dürften zu den begehrtesten Arbeitgebern gehören und das, obwohl bekannt ist, dass man es in einer solchen Organisation nicht lange aushält, dass sie Kraft kostet und einen nicht selten an den Rand der eigenen physischen Leistungsfähigkeit führt. Unternehmensberatungen werden eingekauft, um Unternehmen „auf Vordermann“ zu bringen, während man ihre Ideen und Konzepte gleichzeitig ablehnt und in vielen Fällen verteuft. Unternehmensberatungen sollen Heil² bringen und sind gleich-

2 Nicht umsonst kommt „Sanieren“ vom lateinischen „sanare“ = Heilen (siehe Fuchs 2006: 141) und dieser Bezug ist nicht zufällig.

zeitig der Teufel. „Unternehmensberatungsbashing“ ist zur Mode geworden (vgl. beispielhaft Leif 2006). Was in der Diskussion zum Thema Unternehmensberatung jedoch zuweilen fehlt, ist eine selbstkritische Betrachtung jener, die diese Beratungsgesellschaften und -leistungen einkaufen. Bei genauerem Blick wird ersichtlich, dass derzeit in erster Linie weniger ein Problem mit Beratung an sich vorliegt. Vielmehr herrschen an breiter Front überhöhte Vorstellungen über ihre Wirksamkeit. Berater wie Beratene bewegen Allmachts- und Allmöglichkeitsphantasien, die enttäuscht werden müssen und insofern eine ideale Grundlage für Skandalisierung und Lamento liefern. Wohlgermerkt – beide Seiten betreiben die Stilisierung, beide Seiten auch die Skandalisierung, für beide Seiten ist beides überaus funktional. Von daher hätte der Titel dieses Aufsatzes ebenfalls „Intelligenter beraten lassen“ lauten können. Was nach unserer Ansicht fehlt, ist zum einen eine klare Vorstellung seitens der Klientenorganisation, was unter Beratung zu verstehen ist und was man damit

eigentlich bezweckt.³ Um es konkreter zu formulieren: Auf welcher Grundlage fußt moderne Beratung und welche Funktionen hat sie (Abschnitt 1)? Anhand dessen wird rasch klar, mit welchen Problemlagen wir es zu tun haben und wie verstrickt Klienten und Berater miteinander sind (Abschnitt 2). Jedoch muss die skizzierte Situation nicht unbedingt in Resignation führen. Wir möchten einen Ausblick auf einen anders gelagerten Blick auf Gesellschaft und Organisation werfen (Abschnitt 3) und diesen in eine spezifische Weise auf Organisation (Klient) und Beratung zuspitzen (Abschnitt 4). Dazu dehnen wir den Horizont etwas aus und bemühen komplexe Sozial- und Gesellschaftstheorie, die einiges an Potenzialen für eine anders konturierte Beratung bereit hält. Beratung geht nicht ohne Verwicklung, nicht ohne Heuchelei, aber zumindest mit einer aufgeklärten Form davon, die dies zur Kenntnis nimmt und damit arbeitet, ohne damit unmoralisch werden zu müssen.

1. Die moderne Grundlage von Beratung – die Unsicherheit der Organisation

Die schwindende Autorität der Organisation

Beratung als Massenphänomen ist ein zutiefst modernes Phänomen. Nicht, dass es Beratungsphänomene nicht schon während und vor dem Mittelalter gegeben hätte (man denke an Räte in frühen Universitäten, in der frühen römischen Kirche oder an die fest engagierte Narren an den mittelalterlichen und absolutistischen Höfen (vgl. Fuchs 2002)). Aber die explosionsartige Vermehrung des Phänomens setzt eigentlich erst nach dem späten 18. Jahrhundert ein, in dem Moment, in dem sich bestimmte funktionale Zusammenhänge entwickelt haben, d.h. Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Erziehung und Recht sich ausdifferenzieren und eine Eigenreferenz aufgebaut haben. Die Komplettversorgung der Menschen im Mittelalter, sprich in dessen Haushalten, Zünften und Höfen brach auf und das je Wirtschaftliche, das je Rechtliche, das je Politische trat hervor, löste sich von diesen sozialen Orten und ge-

wann eine eigene soziale Mächtigkeit. Die Einzelnen hatten fortan selbst dafür zu sorgen, sich ihre Bezüge zu diesen funktionalen Sphären zu suchen, es gab keine sozialen Strukturen mehr, die dies als Funktion übernahmen. In diesem Moment zerbrach die Hierarchie in der Operation wie in der Selbstbeschreibung der Gesellschaft und wich einer Heterarchie funktionaler Äquivalenzen. In dem Maße wuchsen zunächst Unsicherheiten und Instabilitäten, die Dauerhaftigkeit und „heilige“ Konstanz der Schichtung verlor. Entsprechend wurden Alternativen der Stabilitätserzeugung erforderlich, und es weisen nicht wenige Indizien darauf hin, dass es die Organisation war, die in diese Rolle schlüpfte. In ihrer Hierarchie überwinterte das Muster des Mittelalters gewissermaßen in die Moderne hinein (Fuchs 2009). Und diese Hierarchie schaffte es, lokale und zeitlich begrenzte Orte der Stabilität, der Ruhe und des konzentrierten Arbeitens zu erzeugen. Über die Organisation konnte der breite Inklusionsdruck der Gesellschaft gleichzeitig aufgefangen und unterlaufen werden, sie war der lokale Stabilitätsgarant eines veränderten Ordnungsprinzips. An dieser Zeitstelle wuchs die quantitative Zahl der Organisationen drastisch an und der Umstand, dass wir heute keine Minute ohne sie überlebensfähig wären, sagt etwas darüber aus, wie erfolgreich dieser evolutionäre Schritt gewesen ist (vgl. Abb. 1).

Die Atemlosigkeit des Managements

Was hat dies alles nun mit Beratung, vor allem mit Organisations- und Unternehmensberatung zu tun? An mehre-

ren Stellen drängt sich seit einiger Zeit vermehrt der Eindruck auf, das Erfolgsmodell der Organisation komme unter Druck (Wetzel et al. 2009). Allein der rasante Anstieg von Veränderungsprozessen, Reorganisationen und strategischen Neuausrichtungen (vgl. Nicolai & Kieser 2002, Mohe & Seidl 2008, Stock-Homburg 2007) deutet darauf hin, dass die Stabilitätsfunktion der Organisation unter Beschuss ist. Die klassisch bürokratische, auf Dauerhaftigkeit, Routine und Identität der erbrachten Leistungen orientierte Struktur, wie man es von früheren Exemplaren etwa an Verwaltungen, Schulen, Armeen und auch Unternehmen etc. ablesen konnte, kommt „aus der Mode“ und macht Modellen Platz, die deutlich flüchtiger, flexibler und heterarchischer werden. Damit zieht das in die Organisation ein, was sie eigentlich abpuffern sollte: Unsicherheit und Mehrdeutigkeit. Organisationen sind, wenn man so will, unsicherer geworden, nervöser, zuweilen und folgen insofern etwas der Entwicklung nach, die das Individuum, der/die Einzelne schon hinter sich hat. Insofern wäre es nur konsequent und überaus erwartbar, wenn sich im Blick auf Organisationen funktional äquivalente Phänomene entwickeln würden, wie dies bei Individuen bereits geschehen ist. Und Organisationsberatung kann man durchaus als funktional äquivalent zu Psychotherapie (Reorganisation) und Sozialarbeit (PR, Kundenkommunikation & CSR als Adress- & Kontextmanagement) mit der Referenz auf die Organisation betrachten. Insofern liegt der Emergenzmechanismus der Organisationsberatung in der „postmodernen“ Verunsicherung der Organisation.

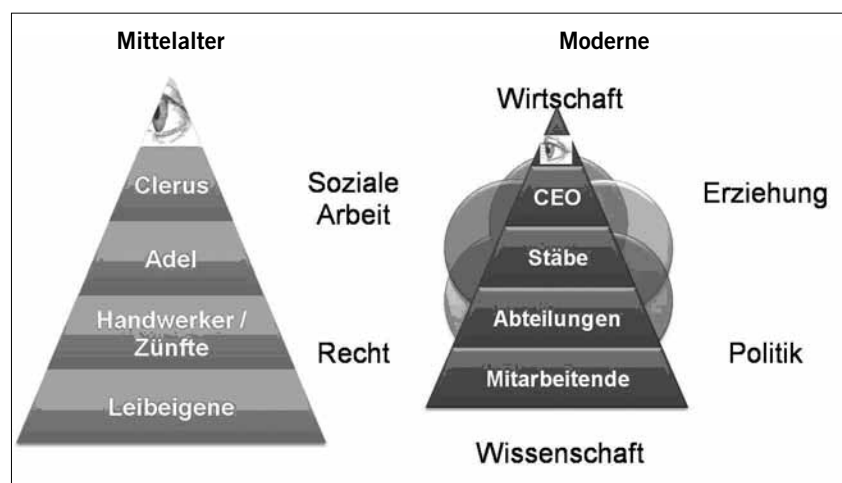


Abb. 1: Der Wandel der Gesellschaft und der Bedarf an der Organisation

³ Zur rasch aufkommenden Nebuligkeit im Begriff siehe Mohe (2003).



Dabei ist vor allem eine Instanz von der Verunsicherung der Organisation betroffen, wie keine andere: das Management. Die formale Hierarchie, die zunehmende Projekt- und Netzwerkorientierung sowie die Konturen von Mitgliedschaft verändern sich. Damit wandeln sich drei maßgebliche Entscheidungshilfen des Managements. In dem Maße, in dem Hierarchie abgebaut wird, wachsen Umfang und zeitliche Inanspruchnahme der übergeordneten Stelle bei strategischer Orientierung und operativem Troubleshooting. In dem Maße, in dem Projektstrukturen neben oder anstelle der Linie gesetzt werden, wachsen die Verhandlungsbedarfe über Ziele, Ressourcen und Abläufe. In dem Maße, in dem Mitgliedschaftsverträge lockerer, kurzfristiger und die biographischen Ansprüche der Mitarbeitenden höher werden, muss sich das Management auch auf verstärkte Verhandlungen, mit rascher wechselndem Personal einstellen. Dieses Mehr-an-Arbeit geht einher mit einem Rascher-Entscheiden-Müssen in generell unübersichtlicheren Verhältnissen. Der klassisch hierarchische „Mastkorb“ als Beobachtungsort ist passé, nicht selten fährt man auf Höhe des Bugspriests lediglich „auf Sicht“. Dieser Verlust an Überblick und auch an Interventionsmöglichkeiten gilt dabei nicht nur im Außenverhältnis. So sehr das Management plötzlich im operativen Geschäft in Koordinierungs- und Ausnahmekommunikation verbraucht wird, umso mehr geht ihm der Kontakt zum Routinegeschäft und auch zur Situierung

des Mitarbeiters an sich verloren (Dievernich 2009). Rechnet man nun noch die niedrige Erfolgsquote betrieblicher Veränderung hinzu, so steht bei aller wachsenden Strapaze noch die Organisation (so „schwach“ sie oberflächlich auch sein mag) mit einer subkutanen Abwehrhaltung gegen das Management. Insofern verwundert es eigentlich nicht, wenn das Management nach Hilfsmitteln greift, die rasch und radikal Überblick und Ordnung verschaffen können, die hart und vor allem schnell schneiden und deren „Erfolge“ auf die eigene Handlungsfähigkeit angerechnet werden können. Beratung ist insofern eine Medizin im Kampf gegen das Aufmerksamkeitsdefizit (ADS) der Organisation und ein Mittel zur Selbstberuhigung des Managements (vgl. Aderhold et al. 2009), das nicht ganz nebenwirkungsfrei ist. Wie so vieles heutzutage (Dievernich & Wetzel 2011).

Die Funktionen und Nebenwirkungen der Beratung

Insofern können die modernen Funktionen der Beratung für Organisation und Management wie folgt zusammengefasst werden:

- ▶ Abfangen von Unsicherheit (die die Organisation nicht mehr abfängt)
- ▶ Verschaffung von Orientierung und Handlungsfähigkeit (Reduktion)
- ▶ Verzögerung von Entscheidungen
- ▶ Beruhigung und Stabilisierung von Management & Organisation.

Allerdings sind diese Leistungen nicht kostenlos zu haben. Moderne Problemlösung ist selten folgeproblemfrei, selten einseitig und eindirektional zu haben. Zu den Nebenfolgen der Beratung gehören die

- ▶ Unterstützung der Entfremdung des Managements von der Organisation
- ▶ Verschärfung von Umsetzungsproblemen gegen die Immunisierungstechnik der Organisation
- ▶ Förderung von Nervosität, Atemlosigkeit & Ermüdung im Versuch von deren Reduktion

Im Kern ist Beratung folglich gleichzeitig Mittel gegen und immanenter Teil dieser Beschleunigungs- und Ermüdungsspirale. Management und Beratung sind in gewissem Sinne gefangen in der Technologie ihrer jeweiligen Problemlösung.

2. Die Verstrickung von Klient und Berater und die Klammer des Schweigens

Die Grundlage: Vertraute Heimlichkeiten

Hier wird die gegenseitige Verstrickung von Management, d.h. von Beratungsklienten und der Beratung an sich deutlich. Aber dies sind zunächst nur Oberflächenstrukturen einer gegenseitigen Verweis- und Stabilisierungsstruktur, auf die wir hier genauer eingehen müssen, um den Problemgehalt von modernen Beratungssituationen näherungsweise zu verstehen. Denn das, was uns an Robustheit, Selbstsicherheit, zuweilen gar an Arroganz im Beratungsverhalten begegnet, ist bei genauem Hinschauen eine kunstvoll gedrechselte Figur der Abdeckung eines zutiefst prekären und riskanten Unterfangens (Fuchs 2006). Substanziell erfolgreiche Beratung ist mit einem Maß an Gefährdung und Unwahrscheinlichkeit konfrontiert, die als solche nicht offenkundig werden darf, um das Projekt selbst nicht noch zusätzlich nicht zu gefährden. Beratungsverhältnisse ruhen auf mindestens vier prekären Säulen, die im Hintergrund arbeiten, jedoch nicht publiziert werden dürfen, um das Beratungsverhältnis nicht zu torpedieren. Entsprechend finden sich in Beratungskommunikationen rhetorische Figuren der Abdeckung und des Verschweigens, die wir hier kurz anreißen wollen (vgl. angelehnt an Fuchs 1994 sowie Brunson 2005). Diese vier Säulen sind eine Asymmetrie, das Nicht-Wissen, eine Ko-Produktion & ein Versprechen.

a) Asymmetrie

Beratung funktioniert nur, wenn sie für sich reklamieren kann, über etwas aufklären zu können, was der Klient nicht kann. Beratung muss den Eindruck vermitteln können, im Besitz einer Expertise, einer Überlegenheit und einer deklarativen Festigkeit zu sein, die dem Klienten fehlt. Beratung als Komplexitätsreduzierer muss sagen können, was der Fall und was nicht der Fall ist. Dieser Fixierungsleistung liegt eine grundlegende Asymmetrie zwischen Berater und Klienten zugrunde, die konstitutiv ist. Sobald der Klient das Gefühl der Unsicherheit auf Beratungsseite spürt, wird der Boden der Beratungsbeziehung weich, sandig und tief. Nun ist gerade unter modernen Bedingungen



Beobachtung und damit Simplifizierung sowie Fixierung grundsätzlich anfällig für Gegenbeobachtung und Unterhöhung. Mit dem Verlust eines superioren Beobachters bleibt jede Beobachtung kontingent. Das gilt für Beratungsbeziehungen gleichermaßen. So hat jeder Klient prinzipiell die Möglichkeit, die Beobachtung der Beratung gegen zu beobachten, ihr eine andere Form der Fixierung entgegenzustellen. Um dies zu vermeiden, rüstet sich Beratung mit allerlei Techniken aus, diese Re-Asymmetrierung unmöglich oder zumindest unwahrscheinlich zu machen. Man prägt Rituale, eine Subsprache und eine spezifische Kleidung aus, praktiziert ein spezifisches Verhalten zwischen Junior und Senior Consultants und verbreitet quasi-religiöse Kommunikationsverhältnisse. Dies alles als Hokusfokus zu entlarven, fällt schwer, vor allem, wenn man sich schon darauf eingelassen hat. Zudem stützt man die eigene Beobachtungsposition über andere Krücken, etwa die exklusive Fundierung mit wissenschaftlichem Wissen, zu dem der Klient nur unter großer Mühe Zugang findet, ab. Etwas, was nicht vorhanden ist (Asymmetrie) wird zu Grundlage der Kommunikationsbeziehung und muss insofern invisibilisiert und abgesichert werden. Die schlichte Differenz der Beobachtungspositionen von Klient und Berater, so instruktiv sie auch ist, aus der Berater wie Klienten im Kern ihre Einsichten gewinnen, reicht an sich nicht aus und muss sozial verschärft und gesteigert werden. Bereits hier wird sichtbar, dass auch der Klient ein Interesse an der Aufrechterhaltung dieser Asymmetrie hat. Bricht sie durch sein Handeln zusammen, zerstört er die Beratungsbeziehung und macht die Leistungserbringung in gewissem Sinne unmöglich.

b) Nicht-Wissen

Eng mit dem eben genannten Punkt verknüpft ist das Problem des Nicht-Wissens über die Klientenorganisation. Auch nach lang anhaltenden Beratungsbeziehungen ist die Kenntnis der Beratung über den Klienten rudimentär und oberflächlich. Wissen über kulturelle Umstände, über den Gehalt von Symboliken, aber auch nur über die innere Logik existierender Routinen und Entscheidungen kann nicht in dem Maße aufgebaut werden, wie es in der Klientenorganisation vorhanden ist. Wäre dies dem Klienten klar, würde er nur

bedingt auf den Berater setzen. Muss er doch davon ausgehen, dass der Berater diagnostisch und interventiv so erfahren ist und so gut über den „Körper“ des Klienten Bescheid weiß, dass die beabsichtigte Intervention Erfolg haben wird. Entsprechend setzen Berater Techniken ein, um dieses Nicht-Wissen abzudecken. Man verweist etwa auf eine Liste von Referenzprojekten bei anderen Kunden der gleichen und/oder anderer Branchen, mit denen symbolisiert werden kann, dass der Berater hinreichend fallspezifisches, aber übertragungsfähiges Wissen aus anderen Organisationen angehäuft hat, so dass er auch im konkreten Fall handlungsfähig sein wird. Aber diese Übertragungsfähigkeit ist eine Illusion. Wiederum ist Nicht-Wissen die Quelle, aus der der Berater seine Einsicht über das System bezieht, wieder muss genau dies verdeckt werden, und wiederum ist dies etwas, wobei der Klient regelmäßig mithilft. Sobald die Beratung „eingekauft“ ist, muss das Management der eigenen Belegschaft verdeutlichen, dass das Beratungsteam leistungsfähig und im konkreten Falle handlungsfähig ist, um die Beratungsbeziehung nicht unnötig zu strapazieren und zu kontaminieren.

c) Ko-Produktion

Berater werden in der Regel geholt, um Probleme zu lösen. Das bedeutet zum einen, dass Beratung ohne Problem keinen Spielraum hat, Beratung ist ein durch und durch problemgetriebenes Geschäft. Zum anderen heißt dies jedoch auch, dass Beratung gekauft wird, um eine Lösung zu entwickeln und nach Möglichkeit in den Klienten „einzubauen“. Gewissermaßen ist die Vorstellung über Beratung jene des Lösungslieferanten, der die Lösung mitbringt und ohne große Eigenanstrengungen des Klienten verfügbar macht. Darin liegt der große Entlastungsfaktor, den Beratung für das Management haben soll. Nun ist der Kontakt zwischen Klient und Berater grundsätzlich ein sozialer und an die Systemgrenzen von Beratung und Klienten gebunden. Eine Intervention im klassischen, physischen Sinne ist unmöglich, vielmehr ist sie auf eine Veränderung im Klientensystem auf der Basis von Irritation und Resonanz (Luhmann 1986) angewiesen. Insofern funktioniert die Lieferantenlogik nicht. Statt dessen muss eine Beratungsbeziehung darauf bauen, dass der Klient mitarbeitet, dass Klient und Berater in

einem Ko-Produktionsverhältnis stehen und der Klient im Stande ist, die so gemeinsam erzeugte Lösung intern weiter zu verwenden. Nur deutet dies, würde das deutlich, klar darauf hin, dass der Klient nicht nur mehr Arbeit hat, sondern dass er an der Lösung, so unsicher ihr Erfolg nach wie vor ist, unvermeidlich einen entscheidenden Anteil hat. Die Verschiebung der Komplexität zum Berater fiele aus. Entsprechend verhalten sich Berater wie klassische Lieferanten und Klienten schweigen vielfach über ihren eigenen Anteil am Ergebnis. Wiederum ist die Basis etwas, aus dem beide ihre Anreicherung beziehen, was aber als solches nicht publiziert werden kann und Abdeckungstechniken hervor treibt.

d) Versprechen

Die temporäre Operationsweise der Beratung deutet zwangsläufig auf eines hin: sie kann de facto nur eine Kurzzeitstörung sein unabhängig davon, wie lange sie mit dem Klienten tatsächlich kooperiert und koproduziert. Alles, was Beratung leistet, funktioniert auf Basis der Prämisse, dass der Klient tut, was der Berater sagt und sich an die Gestaltungsempfehlung hält. Zu tatsächlicher Implementierung kommt Beratung systematisch nicht, selbst dann, wenn sie im sogenannten Implementierungsprozess engagiert ist. Die eigentliche Nagelprobe des Beratungsergebnisses erfolgt regelmäßig erst dann, wenn Beratung verschwunden ist, dann, wenn sie keinen Einfluss mehr nehmen kann. Insofern bleibt Beratung immer ein Versprechen, das wiederum dies nicht veröffentlichen kann, sondern eine Handfestigkeit und Nachhaltigkeit der Lösung inszenieren muss. Beratung kann nicht mehr, als eine Alternative zu Bestehendem anbieten und nur versprechen, dass dies dem Klienten in der Selbstanwendung tatsächlich helfen wird. Unter diesem Versprechen wird zudem noch der Umstand invisibilisiert, dass das tatsächlich erreichte Ergebnis evtl. auch gänzlich ohne Beratungseinsatz erreicht worden wäre. Wer weiß das schon? (vgl. Wetzel et al. 2008.)

Schweigen und das Problem der Authentizität

Das bedeutet im Kern, dass Beratung, um funktionieren zu können, verbergen muss, dass ...

- ▶ sie eine überlegene Position einnehmen muss, für die in Ausnahmefällen sachliche Gründe existieren außer eine Perspektivendifferenz (Gegenbeobachtung),
- ▶ alle Abstützungen einer darüber hinausgehenden Expertise brüchig sind,
- ▶ sie am laufenden Problemüberschuss von Organisationen siedelt und mit ihrer reduzierenden Arbeit Einseitigkeiten und eine spezifische Zukunftsorientierung (Ausblendung der Historie) fördert, anhand derer sich die Organisation entlang hangeln und ggf. im nächsten Schritt sich auf eine andere reduzierende Einseitigkeit stürzen kann (Brunsson 2005),
- ▶ wenn sie dagegen verstößt und sensibler, reflektierter, partnerschaftlicher wird, sie ihre Arbeitsgrundlage beeinträchtigt.

Aber wie bereits gesehen, ist dies nicht nur ein Problem, das auf Seiten der Beratung steht. Denn diese Prämissen werden im Zuge des Aufbaus und Erhalts von Beratung von den Klienten akzeptiert und „konfirmiert“, d.h. bestätigt und anerkannt. So unbekannt diese Steuerungshebel seitens der Klienten waren, so ruinös könnte ihr Einsatz sein, da mit einer Veröffentlichung von systematischen Schwächen der Beratung gleichzeitig die Fortsetzbarkeit der Beratungsbeziehung erschwert wird, die Funktionsbedingungen von Beratung werden unterminiert. In der Folge stimmen sich beide Seiten im Vollzug der Beratung über den Umgang mit diesen Nebenkonditionen ab. Diese Abstimmung geschieht notwendigerweise implizit, in der Form anhaltenden Schweigens und stillen Tolerierens. Insofern stehen sowohl Beratung wie auch Klient auf einer andauernd gefährdeten Grundlage, die kaum angemessen thematisiert, sondern nur rhetorisch abgedeckt werden kann.

Macht man also einseitig die Beratungsseite für das Scheitern von Prozessen und die problematischen Folgen von Beratung verantwortlich, so trifft man nur die Hälfte und macht die Situation ggf. sogar noch schlimmer, da Beratung und Klient miteinander „verstrickt“ und darin aufeinander angewiesen sind. Das bedeutet auch, dass sich Klient und Berater systematisch über bestimmte Hintergründe systematisch täuschen, bzw. im Wissen des anderen ihm etwas vorheucheln. Wer also (wie so oft) Authentizität in Beratungsbeziehungen für erstrebenswert hält, verfehlt den Gegenstand und die Wirkungsweise von Beratungsbeziehungen. Authentizität, Integrität kommt hier nur in der sozialen Funktion der Fiktion vor, und dies ist unvermeidlich so. Auch diesem, nun schon „angehängten“ Problem kann man wiederum nicht durch Thematisierung entkommen, man kann über bestimmte Punkte nur schweigen. Aber dies ist nicht nur ein Problem der Beobachtung und Verbesserung konkreter Beratungsmomente. Unter dieser Bedingung stehen auch alle Versuche, Beratung konzeptionell weiter zu entwickeln.

Und nun? Kann man trotz aller Enttäuschung und Ernüchterung dennoch „intelligenter“ beraten? Was kann Intelligenz noch sein, wenn man diese „verrückten“ Umstände in Beratung als gegeben und nicht als vermeidensnotwendig einrechnet?

3. Die Gesellschaft in der Organisation – ein Perspektivenwechsel

Gehen wir dafür einen Schritt zurück. Ausgangspunkt unserer Überlegungen war ein gesellschaftlicher Umbruch, in dem eine Hierarchie zerfiel (jene der geschichteten Gesellschaft) und eine

an anderer Stelle, vertausendfacht und tausendfach verkürzt, wieder errichtet wurde (jene der Organisation). Nehmen wir dies als Grundlage, so fallen bei genauerem Hinsehen zwei Dinge auf, die uns bei der Weiterentwicklung von Beratungsbeziehungen unter Umständen nutzen können. Der eine relevante Punkt liegt in einer weithin gegebenen, verkürzten und verblüffend andersartigen Beobachtung von Gesellschaft. Die geschichtete Gesellschaft zerfällt (noch bis in unsere Tage hinein) und macht funktionalen und darin heterarchen Funktionssystemen Platz, die keinen superioren Beobachter mehr kennen. Stattdessen stehen Politik, Wirtschaft, Erziehung, Wissenschaft, Recht etc. jeweils für totale Beobachtungspositionen, aus denen die Gesellschaft aus einer je spezifischen Position beobachtet wird, die funktional ist. Wirtschaft betrachtet Gesellschaft aus dem Blick des Eigentums und der Regulierung von Knappheit. Politik beobachtet aus der Perspektive der Macht und mit der Funktion der Gewährleistung kollektiv verbindlicher Entscheidungen. Erziehung beobachtet unter der Prämisse der Entwicklungsfähigkeit und produziert laufend gesellschaftlich anschlussfähige Karrieren usw. Die Funktionssysteme stehen in Zusammenhang autonomer Funktionen sowie gegenseitiger Leistungserbringung und Reflexion (Luhmann 1997). Verdichtet man (unverhältnismäßig vereinfachend und ohne Referenz auf Viabilität) gesellschaftliche, insb. mediale Selbstbeschreibung, so fällt ein anderes Muster auf. Mit Fuchs (2003) kann man mühe-los feststellen, dass Gesellschaft zuweilen wiederum als etwas Hierarchisches, in manchem Sinne sogar als etwas Organisiertes beobachtet wird (vgl. Abb. 2).

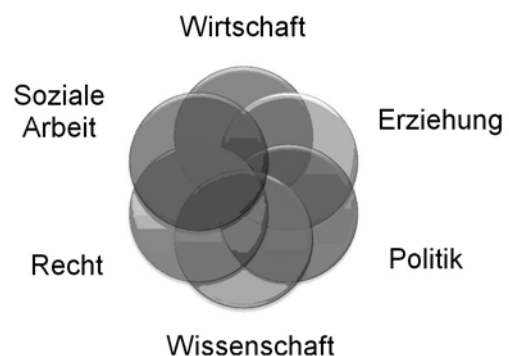
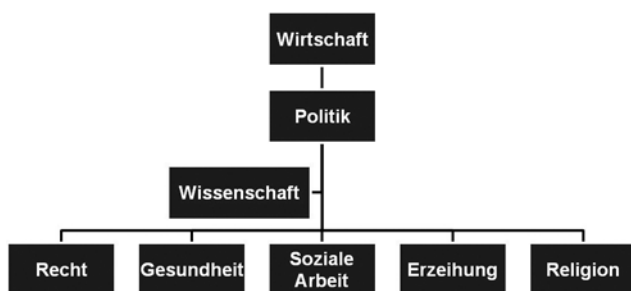


Abb. 2: Vereinfachte (links) und systemtheoretische (rechts) Beschreibung moderner Gesellschaft



Dabei fällt auf, dass Wirtschaft gewissermaßen die Geschäftsführungsrolle zugeschrieben wird, unterstützt von der Politik im „Chefssekretariat“ und der Wissenschaft als Stabsfunktion. Erst darunter und mit entsprechendem Relevanzgefälle erscheinen die weiteren Gesellschaftsmilieus von Recht, Erziehung, Gesundheit etc. Dies geschieht, indem man die vielfache Verflechtung und gegenseitige Verschränkung der Funktionssysteme, die an sich besteht, übersieht. Gleichwohl attestiert man eine Entscheidungsfähigkeit, die vorwiegend der Wirtschaft als dominantem System zugesprochen wird. Allerdings verfügt Wirtschaft keinesfalls über diese Form von Entscheidungsautorität und schon gar nicht über diese Form gesellschaftlicher Hoheit. Vielmehr (und nicht erst seit den Turbulenzen der sog. Wirtschaftskrise) scheint das Wirtschaftssystem selbst in der Krise zu sein, wobei das Getöse darum und die semantische „Ökonomisierung der Gesellschaft“ vor allem als Zeichen dieser Krisenhaftigkeit und nicht als Zeichen von Allmacht verstanden werden kann (vgl. Luhmann 1988).

Aber dies muss uns hier im Moment nicht kümmern, wichtig erscheint zunächst, dass die Metapher der Organisation zur Beschreibung von Gesellschaft herangezogen wird und dies mit einigem Vereinfachungsgewinn. Interessanterweise funktioniert diese Metaphorisierung nur in eine Richtung. Und dies, obwohl es in Richtung der Organisation umgekehrt ebenso ginge, mit einigem Erkenntnisgewinn. Es liegt systematisch wie theoretisch überaus nahe, in der Organisation die komplette Gesellschaft zu vermuten. Schließlich bestehen Organisationen in einem systemtheoretischen Verständnis vor allem aus Kommunikation (Luhmann 2000). Ging man bislang

vor allem in einer verhaltensorientierten Organisationstheorie davon aus, Organisationen würden sich über das Medium der Entscheidung definieren (und schließen), erlaubt ein weiterer Blick die Qualifizierung dieses Gedankens.

Beobachtet man diesen Entscheidungsvollzug etwas schärfer, so wird man eine Fülle von Kommunikationen finden, die sich nach funktionalen Gesichtspunkten ordnen lassen. Es finden sich demnach sowohl geldbasierte, auf Eigentum und Zahlungen orientierte – spricht wirtschaftlich betriebene – Kommunikationsbereiche, aber auch politische, auf Machteinsatz und kollektive Bindung orientierte, auf Erziehung orientierte (nichts anderes läuft unter dem Schlagwort der Personalentwicklung), auf die Fortsetzung von Intimbeziehungen fokussierte (Liebe) usw. Es gibt demnach hinreichend Gründe, Unternehmen nicht auf wirtschaftliche Entscheidungskommunikation zu reduzieren, ebenso wie Parteien nicht auf politische oder Schulen auf erzieherische Kommunikation und Entscheidung zu beschränken wären. Vielmehr müsste man davon ausgehen, in allen Organisationsformen jede mögliche Form gesellschaftlicher Kommunikation zu finden, lediglich unter einer gesetzten funktionalen Priorität. Eine solche Vorstellung äußerte (aufbauend auf Luhmann 1971 & 1997) in jüngster Vergangenheit vor allem Nils Aakerstrom Andersen (2003, 2010) und verknüpfte dies mit dem Begriff der „polyphonen Organisation“ (vgl. Abb. 3).

Damit entsteht ein neuerlicher Unterscheidungsreichtum in der Beschreibung der Organisation, der für viele Punkte hilfreich sein kann, unter anderem, wie angedeutet, zur Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses. Legt man eine solche Beschreibung der Organisation zugrunde, entstehen rasch folgende neuen Beobachtungsverhältnisse hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Beratung und Klientenorganisation. Zunächst wird erkennbar, dass Beratung selbst funktional geordnet werden kann. Das, was massenmedial am meisten in Erscheinung tritt, ist eine Form von Wirtschaftsberatung resp. wirtschaftsorientierter Organisationsberatung. Sozialberatung kann rasch dem Funktionsbereich der Sozialen Arbeit zugerechnet werden. Ebenso schulergänzende Angebote der Erziehungsberatung. Schließlich ist auch Seelsorge nichts anderes als eine religiös konnotierte Form der Individu-

alberatung. Dies könnte man mühelos fortsetzen und sowohl für eine individuelle wie auch für eine organisationale Ebene durchrechnen. Ein zweiter, neben einem reinen Ordnungsgewinn, ist die Möglichkeit, den funktionalen Charakter einer Beratung mit ihrer Ergebnisorientierung zu verknüpfen. Es darf nicht überraschen, dass eine Wirtschaftsberatung wie McKinsey ihre Ergebnisse vor allem in Kosten-/Nutzenrelationen ausdrückt, mit Strategie-, Markt- und Optimierungstermini operiert. Man sieht so rasch, dass McKinsey für ein Unternehmen sehr rasch produktiv sein kann, für ein Krankenhaus oder eine Sozial Einrichtung auch, sofern man nicht erwartet, dass diese Wirtschaftsberatung das funktional Spezifische dieser Organisationen mit einrechnet. Das bedeutet, dass McKinsey oder Accenture lediglich im Stande sind, das Wirtschaftliche in der jeweiligen Organisation zu beraten, die jeweilige funktionale Orientierung jedoch (bislang) nicht mit berücksichtigen. Zudem kann man sehen, dass für jeweilige funktionale Orientierungen jeweilige Beratungskonzepte existieren, die man jedoch noch nicht systematisch auf unterschiedliche, in der Organisation wirksame Kommunikationsmedien abgeglichen und bezogen hat. Warum nicht für die technologische Entwicklung eines Unternehmens dezidiert nicht McKinsey, sondern eine Wissenschaftseinrichtung, für die Personalisierung eine Bildungsberatung und für die strategische Ausrichtung einer Kirche eine Beratung heranziehen, die im Stande ist, religiöse Codes mit einem modernen Organisationsverständnis zu verknüpfen (vgl. hier instruktiv: Stöber 2005)? Dies alles können monophon wirtschafts- resp. unternehmensbezogene Beratungen nicht ansatzweise leisten, da sie nicht funktions-, medien- und codesensibel sind. Das muss man ihnen vorderhand auch gar nicht vorwerfen, sie waren und sind bislang außerhalb ihrer eigenen Funktionslogik schlicht blind und entsprechend „unzurechnungsfähig“. Dass sie dennoch für andere Fragen herangezogen wurden, ist (ausnahmsweise einmal) weniger ihr Problem, sondern jenes der ihrerseits „blinden“ Klienten.

In einer solchermaßen funktional ausdifferenzierten Organisationsperspektive steckt dann auch einiges an Gestaltungsspielraum, den wir gerne für eine in dieser Hinsicht intelligentere Organisation ebenso wie für eine intelligenter Beratung anskizzieren wollen.



Abb. 3: Die Gesellschaft in der Organisation: betriebene Kommunikationsmedien

4. Intelligenter Organisation – intelligenter Beratung?

Will man diesen Blick ein wenig für die Organisationsgestaltung fruchtbar machen, so ist es hilfreich, sich in drei maßgebliche Richtungen zu orientieren:

a) organisationale Selbstberuhigung: „Progressive Muskelentspannung“

Man kann zunächst davon ausgehen, dass trotz oder auch wegen der anhaltenden Überforderung des Managements die Klienten über ein ausgezeichnetes internes Operations- und Gestaltungspotenzial verfügen. Allerdings ist dem Management unter aktuellen Ablenkungsverhältnissen der Bezug und zuweilen der Kontakt zu diesen Potenzialen verloren gegangen, sie sind nicht mehr erkennbar. An diese Potenziale kann sich das Management wieder herantasten, indem es die intern verfügbare Beobachtungsppluralität (etwa jene zwischen unterschiedlichen Abteilungen oder auch in der dezidierten Suche und Identifikation unterschiedlicher funktionaler Logiken innerhalb einer Organisation) systematisch nutzt. Indem das Management sich auf die Suche nach Differenzen im internen Beobachten macht, entdeckt es auch das eigene Potenzial zur multiplen Problembeobachtung und auch zur Problemlösung (Dievernich 2002). Etwas anderes kann Beratung (unter anderen Bedingungen) auch nicht anbieten. Schließlich wird in der Erkundung der intern prägenden Differenzen auch die Identität (oder besser: die Identitäten, vgl. Wetzel & Aderhold 2010) einer Organisation klarer. Es kommt zuweilen vor, dass sich ein Krankenhaus unternehmerischer versteht, als es sich nach außen hin zu kommunizieren wagt. Und es kommt vor, dass eine Sozialeinrichtung stärker auf Ökonomie getrimmt wird, als sie intern bereit ist, sich als solche zu outen. Indem man sich funktional etwas systematisch „anspannt“, erhält man danach einen Gesamteindruck über die jeweils ausgeprägten funktionalen Muskelpartien und die darin schlummernde Stärke.

b) „Selbstberatung“

Daran anknüpfend kann man intern etwas etablieren, was wir hier mit etwas Ironie „Selbstberatung“ nennen wollen. Nicht dass dies tatsächlich ginge (zumindest nicht im Medium der Beratung, allerdings in jenem der

Steuerung, vgl. Luhmann 1990), wohl aber dass Institutionen der Selbstbeobachtung (die sowieso mannigfaltig vorhanden sind, sei es in Controlling-, Marketing- oder Produktionsberichten) miteinander verschränkt und systematisch auf Differenzen hin durchleuchtet werden, um Informationsgewinnung über das eigene System über die reine Informationsflut hinaus zu betreiben. Dafür können die unterschiedlichen, intern vorhandenen Beobachtungen gesellschaftlicher Wirklichkeit herangezogen und genutzt werden. Nutzte man intern differenzierte Instanzen funktionaler Beobachtung (das HR als „Erzieher“, die Sekretärin als Kristallisationspunkt der (Mikro-)Politik, der Pförtner als heimlicher Seelsorger, die Kantine als Sozialarbeiterin), man gewönne einiges an aufschlussreichem Wissen, das man jedem Externen vorweg hat. Nur damit zu arbeiten muss man noch feinkörniger lernen.

c) Sich polyphon beraten lassen

Dies könnte nun beispielsweise heißen, durchaus in fremden funktionalen Milieus einmal wildern zu gehen und Beratung aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen (u.a. aus verschränkten Netzwerken) zu nutzen. Warum nicht die Beobachtungsweise von Sozialarbeitern, Psychotherapeuten, Seelsorgern und Wissenschaftsinstitutionen – im Rahmen von deren Expertise – nutzen und nicht von einer ein funktionales Esperanto erwarten? Dies könnte man ebenso tun, aber dann mit einem klaren Auftrag: Man kann und muss dann McKinsey damit beauftragen, die eigene Organisation unter einer ökonomischen, aber u.U. auch mit einer wissenschaftlichen, einer politischen oder einer erzieherischen Sichtweise zu durchleuchten. Gleichsam muss man in diesem Falle zunächst ein Konvertierungsverbot setzen und es einer Wirtschaftsberatung nachgerade verbieten, das Politische, Erzieherische, Wissenschaftliche einseitig in Ökonomisches umzurechnen. Das ist dann kein leichter Job, ohne Frage.

Dies kann man spiegelbildlich auch auf die Position der Beratung übertragen. Auch hier kämen vorwiegend drei Perspektiven zum Tragen:

a) Die Überforderung des Managements ernst nehmen

Beratung muss im Blick behalten,

dass neben klassischer Problemlösung die aktuelle Situation des Managements virulent ist. Das bedeutet, dass Beratung nicht mehr nur als ein Beschleuniger und Optimierer fungiert, sondern neben dem Hammer, mit dem Bremsklötze weggeschlagen werden sollen, genau jene zusätzlich in den Instrumentenkoffer gehören. Es wird zunehmend Aufgabe von Beratung werden, zu beruhigen, zu orientieren und bei Entwicklung (weniger bei Auswahl und Umsetzung) von Entscheidungsalternativen zu unterstützen. Das bedeutet desweiteren, das Management dabei zu unterstützen, Zugänge zu den Ressourcen der Organisation zurückzugewinnen; d.h. beide Seiten wieder mit sich in Kontakt bringen.

b) Qualifizierung der systeminternen Beobachtungsweise betreiben

Hier findet sich nun eine zutiefst systemische Haltung wieder: Es geht im Kern darum, den Klienten zur eigenen Entwicklung anderer Beobachtungsvarianten aufzufordern und zu unterstützen. Das meint nicht die Zurückhaltung eigener Expertise oder gar die Aufkündigung von Asymmetrieverhältnissen, sondern die plurale Ausnutzung von beidem: die „Verordnung“ von Expertise und die „Verordnung“ von Selbstreflexionsaufgaben. Die Kunst besteht hier jedoch darin, genau dies nicht in der Form von Komplexitätsverstärkung oder -erhöhung zu kommunizieren, sondern dies als Komplexitäts- und Unsicherheitsreduktion zu leisten. Im Effekt soll neben der eigentlichen Problemlösung die generelle Autonomie des Klienten subkutan unterstützt werden.

c) die gesellschaftliche Kontur des Klienten nutzen

Schließlich bietet sich die Polyphonie auch als Beraterisches Diagnose- und Gestaltungsfeld an. Es kann die Identifikation von Unterstützungsbedarf generell massiv erleichtern, weiß man ansatzweise um die funktionalen Beziehungen (eben nicht nur die ökonomischen) eines Klienten. Deswegen muss man nicht sofort ein CSR-Audit durchführen, es reicht, etwas auf den funktionalen und medialen „Klang“ einer Organisation zu achten. Dies schließt das Binnen-, wie auch das Außenverhältnis mit ein und lässt danach fragen, mit welchen Funktionssystemen der Klient eigentlich stark und mit welchem er schwach verkoppelt ist sowie



welche Medien innerhalb der Organisation maßgeblich sind und welche nicht. Dies kann man als Verfügungsmasse für die eigene Profilierung nutzen (Will ich eher monophon oder eher polyphon beraten?), man kann es auch lediglich im Rahmen der eigenen „monophonen“ Beratung mit anklingen lassen.

Kurzum: Die vorgeschlagene Intelligenz von Organisation und Beratung liegt in einem reflektierten Umgang mit der gesellschaftlichen Differenziertheit einer Organisation. Damit wird man an sich den strukturellen Problemen und Verwicklungen innerhalb des Beratungsprozesses nicht entkommen, auch eine solche Beratungsorientierung ist darin gefangen. Allerdings hilft es, spezifischer auf das aktuelle Problem von Organisation und Management Bezug zu nehmen, spezifische Unsicherheits- und Überlastungsmomente ernst zu nehmen und bearbeiten zu können sowie die eigene Getriebenheit und beraterische „Eingespanntheit“ in gesellschaftliche Evolutionsprozesse reflektieren und nutzen zu können.

LITERATUR

- Aderhold, J.; Wetzel, R.; Rückert-John, J. (2009): Paranoia oder Funktionsverschiebung? Zur veränderten Kontur der Organisation. In: Wetzel, R.; Aderhold, J.; Rückert-John, J. (Hg.): *Die Organisation in unruhigen Zeiten*. Heidelberg: Carl Auer Systeme, S. 13-54
- Andersen, N.A. (2003): Polyphonic organization. In Hernes, T.; Bakken, T. (Eds.): *Autopoietic Organization Theory*. Oslo: Copenhagen Business School; Liber, S. 235-258
- Andersen, N.A. (2010): Who is Yum-Yum? In: Roth, S.; Scheiber, L.; Wetzel, R. (Hg.): *Organisation multimedial. Zum polyphonen Programm der nächsten Organisation*. Heidelberg: Carl Auer Systeme (in print)
- Brunsson, N. (2005): Reform als Routine. In: Corsi, G.; Esposito, E. (Hg.): *Innovation und Routine*. S. 15-32
- Dievernich, F.E.P. (2009): Changemanagement 2.0. Verändert über Changemanagement nachdenken. In: *Lernende Organisation* (49), S. 13-23
- Dievernich, F.E.P. (2002): *Das Ende der Betriebsblindheit*. München/Mering: Hampp.
- Dievernich, F.E.P.; Wetzel, R. (2011): Der Tango des Managements und das Kichern der Organisation. In: *Organisationsentwicklung*, H. 1/2011 (im Druck).
- Fuchs, P. (2009): Hierarchie unter Druck. In: Wetzel, R.; Aderhold, J.; Rückert-John, J. (Hg.): *Die Organisation in unruhigen Zeiten*. Heidelberg: Carl Auer Systeme, S. 54-78
- Fuchs, P. (2006): Das System und die Welt der Beratung. Ein Hansdampf in allen Gassen. In: Pankoke, E.; Quenzel, G. (Hg.): *„Praktische Künste“*. Deutungsformen und Wissensformen kulturellen Handelns. Essen. S. 137-154
- Fuchs, P. (2003): Der dunkle Gott der Manager. In: *TAZ* vom 1.12.2003, S. 15
- Fuchs, P. (2002): Hofnarren und Organisationsberater. Zur Funktion der Narretei, des Hofnarrentums und der Organisationsberatung. In: *Organisationsentwicklung*, (21) H. 3, S. 4-15
- Fuchs, P. (1994): Die Form beratender Kommunikation. Zur Struktur einer kommunikativen Gattung. In: Fuchs, P. & Pankocke, E. (Hg.): *Die Beratung der Gesellschaft*. Bad Schwerte: Evangelische Akademie Bad Schwerte (Band 42), S.13-25
- Leif, T. (2006): *Beraten und verkauft*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. (2 Bde) Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1990): Was macht ein Manager in einem selbstorganisierenden System? Ein Gespräch mit Niklas Luhmann. In: *gdi-Impuls* (8), H. 1, S. 11-16
- Luhmann, N. (1988): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1971): *Macht*. Stuttgart: Enke
- Mohe, M. (2003): *Klientenprofessionalisierung*. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg: Metropolis
- Mohe, M.; Seidl, D. (2008): Wieso scheitern Beratungsprojekte? Eine kritische Analyse. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (37), S. 419-424
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft* (62), H. 6, S. 579-596
- Stock-Homburg, R. (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung. Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Managementforschung In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, (77), S. 795-862.
- Stöber, A. (2005): *Kirche – gut beraten?* Betrachtungen einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive. Heidelberg: Carl Auer
- Wetzel, R.; Aderhold, J. (2010): Das gläserne Lächeln der Organisation. Über moderne Dämonen organisationaler Selbstvereinfachung und die Folgeprobleme organisationaler Identitätsarbeit. Roth, S.; Scheiber, L.; Wetzel, R. (Hg.): *Organisation multimedial. Zum polyphonen Programm der nächsten Organisation*. Heidelberg: Carl Auer Systeme (in print)
- Wetzel, R.; Aderhold, J.; Rückert-John, J. (Hg.) (2009): *Die Organisation in unruhigen Zeiten*. Heidelberg: Carl Auer Systeme
- Wetzel, R.; Regber, H., Stahn, G. (2008): *To Change or not to Change?* Über die wunderliche Welt des Wandels in Organisationen. Zürich: Versus

Copyright © 2011 by
 Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich
 Corporate and Business Development
 Berner Fachhochschule
 Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung
 Morgartenstrasse 2a, PO-Box 305
 CH-3000 Bern 22, Schweiz
 E-Mail: Frank.Dievernich@bfh.ch

Prof. Dr. Ralf Wetzel
 Vlerick Leuven Gent Management School,
 Vlamingenstraat 83
 BE-3000 Leuven, Belgien
 E-Mail: ralf.wetzel@vlerick.com

